

A PERCEPÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ENTRE OS PROFISSIONAIS ATUANTES NO AMBIENTE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

SILVIA REGINA GUBEROVIC

FACULDADE DE TECNOLOGIA ENIAC-FAPI (ENIAC)

sguberovic@hotmail.com

SÉRGIO ROBERTO DA SILVA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

sergioroberto@auditaconsultoria.com.br

ALESSANDRO MARCO ROSINI

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS (FMU)

alessandro.rossini@yahoo.com

FERNANDO DE ALMEIDA SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

almeidasantos@pucsp.br

A PERCEPÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ENTRE OS PROFISSIONAIS ATUANTES NO AMBIENTE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

1 INTRODUÇÃO

Desafios econômicos, políticos, sociais e tecnológicos fazem parte do cenário das organizações e impõem-se como fatores importantes para o seu crescimento. Dessa forma uma das respostas até mesmo de sobrevivência é a separação entre a propriedade e o controle das organizações com a adoção das boas práticas de governança corporativa. Com o crescimento das organizações houve a separação entre a propriedade e o controle. Os interesses dos proprietários e/ou acionistas muitas vezes foram prejudicados, em decorrência da divergência entre os seus interesses e os dos dirigentes (CORREIA; AMARAL, 2008).

Organizações usuárias das boas práticas de governança corporativa não ficam imunes aos desafios empresariais, entre elas a concorrência do meio em que estão inseridas. Os tradicionais atributos de vantagem competitiva são insuficientes para assegurar de fato a vantagem competitiva das empresas, desse modo, as pessoas tornam-se as competências essenciais na diferenciação estratégica (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Nesse cenário, é imputado à área de gestão de pessoas um caráter mais estratégico do que de suporte pela responsabilidade na produção do conhecimento, viabilizando para as organizações uma posição mais firme diante do crescimento tecnológico e da concorrência (CANABRAVA; VIEIRA, 2006).

Para Marras (2002), agregar pessoas é uma tarefa primordial que está relacionada à estratégia das empresas. Nesse caso o recrutamento e a seleção deve atender a essa estratégia atraindo e selecionando os melhores candidatos aos cargos da organização.

Diante disso, a questão identificada para esta pesquisa é: **Qual a percepção dos colaboradores em organizações que adotam princípios de governança corporativa sobre a política e prática de recrutamento e seleção?**

O objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção dos colaboradores em organizações que adotam princípios de governança corporativa sobre a política e prática de recrutamento e seleção. Portanto, o objeto de estudo desse trabalho é a percepção dos colaboradores focando a política e prática de recrutamento e seleção adotadas em suas organizações.

Os autores consideram que as organizações que seguem a filosofia governança corporativa possuem, em sua maioria, políticas e práticas definidas e devidamente registradas. Nesse cenário o acesso às possíveis vagas dentro da organização trata-se de um processo transparente e acessível a todos. Esses atributos permitem que todos nas organizações possam ascender profissionalmente sem possíveis favorecimentos. Assim, é possível lançar a hipótese: H1 - Mais de 51% dos colaboradores dessas organizações percebem que as vagas/oportunidades são amplamente divulgadas.

Os autores acreditam que as organizações corporativas necessitam de candidatos altamente capacitados, sendo possível, portanto, lançar a hipótese: H2 - mais de 70% dos colaboradores percebem que os processos de recrutamento e seleção conseguem atrair pessoas altamente capacitadas para as suas vagas. Dessa forma, o processo de recursos humanos não privilegia este ou aquele profissional. O mesmo é medido pela sua capacidade técnica e comportamental.

A última hipótese a ser testada nessa pesquisa refere-se à comunicação dessas organizações com seus candidatos. Propondo-se, assim a terceira hipótese: H3 - mais de 70% dos colaboradores possuem uma percepção positiva sobre o processo de comunicação dos resultados às vagas nas quais se candidataram.

A justificativa para a realização deste trabalho está em buscar conhecimento sobre organizações de adotam boas práticas de governança corporativa no que diz respeito à gestão de pessoas. Estas organizações possuem normas que impossibilitam o compartilhamento de qualquer informação sobre o seu funcionamento. Desta forma, buscar conhecimento sobre as suas políticas e práticas na gestão de pessoas é relevante à toda a sociedade.

No âmbito acadêmico, este estudo poderá ser útil na comparação de estudos anteriores com os dados colhidos. Embora exista uma vasta literatura a respeito de gestão de pessoas, especialmente em recrutamento e seleção existem poucas análises mais aprofundadas que sejam relacionadas a esses processos em organizações seguidoras das boas práticas de governança corporativa. Identificar essa percepção com esses colaboradores é útil às organizações como uma importante ferramenta de gestão.

Este trabalho está organizado em introdução, referencial, metodologia de pesquisa, discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico busca-se caracterizar o ambiente de governança corporativa e, em seguida, construto de recrutamento e seleção de pessoas, apresentando os conceitos, processos genéricos entre outros temas.

2.1 Governança Corporativa e a Gestão de Pessoas

O avanço da filosofia capitalista proporcionou a separação entre a propriedade e o controle das organizações. Os interesses dos proprietários e/ou acionistas muitas vezes foram prejudicados, em decorrência da divergência entre os seus interesses e os dos dirigentes (CORREIA; AMARAL, 2008).

Para o Instituto Brasileiro de governança corporativa – IBGC (2015, p. 20),

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Oliveira (2006, p. 16) apresenta o conceito de governança corporativa focando as práticas administrativas e o desenvolvimento das empresas, protegendo de maneira equitativa todas as partes interessadas, permitindo o acesso às informações e aprimorando o modelo de gestão. Amplifica o conceito como:

Governança Corporativa é o modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou quotistas, conselhos – de administração e fiscal -, auditorias – externa e interna – e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado – financeiro e comercial – e, conseqüentemente, incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2006, p.16).

Grün (2003) apresenta a governança corporativa como uma forma de estruturar o relacionamento entre as empresas e o mercado financeiro, visando à transparência contábil e ao respeito a todos os acionistas.

No contexto das organizações seguidoras das boas práticas, a gestão de pessoas é relevante. Cabral et al. (2010) afirmam que o objetivo principal da gestão de pessoas é alinhar os interesses da empresa aos interesses dos funcionários. Antes tida como uma área, que só demandava custos, passa a ser vista em sua posição estratégica. Assim, a gestão de pessoas tem

foco em alinhar os objetivos organizacionais aos objetivos individuais (BEZERRA; DEMO; FOÇAÇA, 2016).

Alguns estudiosos fazem críticas ao modelo de gestão tradicional referindo-se ao não alinhamento dos recursos humanos às estratégias empresariais. Dessa maneira, a adoção da gestão de competências associa a gestão de pessoas às estratégias organizacionais, capacitando os colaboradores a desenvolverem suas competências e conseqüentemente agregar valor à empresa (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002).

Para Albuquerque e Leite (2009) cabe à gestão de pessoas criar um ambiente propício que promova o desenvolvimento das pessoas e, em contrapartida, leve ao desenvolvimento organizacional.

Fleury e Fleury (2001) conceituam competências, como a capacidade de saber agir de forma responsável e com reconhecimento, sendo fundamental efetivar a integração de conhecimentos, habilidades e recursos para que a organização tenha maior valorização financeira e o indivíduo, por sua vez, maior valor social.

Parolin e Albuquerque (2010) consideram a gestão de pessoas uma grande aliada à criatividade e à inovação. A atuação deste conceito está baseada nas características organizacionais, tais como: estrutura, filosofia, valores, políticas e sistemas de recursos humanos.

As atividades de gestão de pessoas são amplas entre elas: seleção de pessoas e desenvolvimento das competências pessoais e profissionais; cargos e salários; benefícios, saúde do trabalhador, planejamento e desenvolvimento de carreira, benefícios, remuneração, saúde do trabalhador, dentre outros. O presente estudo focou-se no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

2.2 Recrutamento e seleção de pessoas

Limongi-França (2007) ressalta que recrutar e selecionar candidatos tem por objetivo alocar pessoas para realizar as atividades sendo que, o recrutamento, é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga, levando a empresa ao alcance de seus objetivos. Ainda de acordo com a autora, é por meio do recrutamento que a empresa apresenta o nível de profissionalismo em relação aos seus funcionários.

Para Dessler (2014, p. 133), a seleção de pessoas tem por **objetivo** primordial a regulação da pessoa-trabalho, “combinando conhecimentos, habilidades, capacidades e competências necessárias para executar o trabalho (com base na análise do cargo), com conhecimentos, habilidades, capacidades e competências do candidato”.

Para Milkovich e Boudreau (2000), o recrutamento e a seleção **alicerçam** os funcionários tanto para dentro das organizações, como aqueles que a ela já pertençam, assim agregam pessoas da dimensão e qualidade desejadas. Banov (2012, p. 43) discorre que “se as pessoas são diferentes e as empresas também, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de seleção”.

Em seus estudos, Demo et al. (2011) conceituam o recrutamento e seleção como o conjunto de práticas que visam procurar colaboradores, estimulá-los e encorajá-los a se candidatarem a determinados cargos e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.

O passo anterior ao processo de recrutar e selecionar futuros candidatos para as vagas em aberto é a análise, descrição e especificações do cargo. Para Pontes (2005, p. 52), a análise do cargo é um estudo realizado para verificar as atribuições e responsabilidades dele. Como produto das análises dos cargos, decorrem as descrições de cargos em que as atividades são detalhadas e ordenadas, permitindo o entendimento de que, como e porquê cada uma das tarefas é realizada. Já

a especificação do cargo apresenta os requisitos exigidos para desempenhar a tarefa, a saber: escolaridade, experiência, iniciativa, conhecimentos e habilidades.

Em seguida, parte-se para a seleção de pessoas, desse modo, Vizioli (2010) explica que o recrutamento é um ponto crítico pois, se realizado de forma eficaz, será benéfico para o processo seletivo, evitando desperdício de tempo e de dinheiro.

O processo de seleção de pessoas, como forma de escolha, entre os candidatos, ao que mais se adequa à vaga deve ser composto por instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Para Silva *et al.* (2015), o processo de recrutamento de pessoas a ocupar cargos gerenciais pode ser interno ou externo. Limongi-França et al. (2013) explicam que o processo de recrutamento **interno** estimula o aperfeiçoamento dos funcionários ao vislumbrarem a possibilidade de mudança de função ou área, relacionamentos com outros departamentos da empresa e pessoas, podendo gerar um sentimento de justiça pela nova oportunidade oferecida.

Sobre o recrutamento externo, a autora destaca que se refere à procura de candidatos no mercado de trabalho, por meio de fontes específicas, para o preenchimento da vaga em aberto. O recrutamento externo deve ser adotado nos casos em que não haja funcionários na empresa com o perfil para o cargo (LIMONGI-FRANÇA et al., 2013).

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2003), o recrutamento interno pode ser realizado de três maneiras: escolha direta, concurso interno ou recomendação de um amigo. Na escolha direta a posição em aberto apresenta requisitos de “certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade” atribuída ao perfil do colaborador indicado a ocupá-la. Os motivos que levam à adoção da escolha direta são: a) efetivação do plano de carreira; b) potencialização da utilização dos talentos da empresa; e c) retenção dos talentos da empresa ao dar oportunidade de crescimento profissional.

Quanto ao recrutamento interno, os funcionários terão oportunidade de conhecer as vagas em aberto por meio da divulgação em quadros de avisos, meios eletrônicos ou outras formas de comunicação da empresa com seus funcionários, atraindo-os a candidatar-se num prazo determinado. Requisitos também são definidos para a candidatura, em geral, no mínimo um ano de permanência na empresa e, na seleção, a observância à motivação do funcionário à candidatura à vaga. Os candidatos não aprovados devem ser informados quanto ao grau de conformidade aos requisitos da vaga e verificar as expectativas daqueles excluídos (CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2003).

Gil (2001) discorre que, para a posição em aberto em que há necessidade de recrutamento de candidatos, cabe dar prioridade aos funcionários da empresa. A possibilidade dos funcionários indicarem um amigo que, num primeiro julgamento, atenda aos requisitos da vaga, é complementar ao concurso interno. Tal procedimento oferece vantagens tais como: a) atração de candidatos com perfil próximo à cultura da organização e ao da posição em aberto, haja vista que os funcionários tendem a indicar amigos que os prestigiem na empresa; b) redução nos custos de recrutamento se comparado ao recrutamento externo; c) mais ágil do que o concurso interno.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), do planejamento à contratação, todas as etapas são importantes, começando pelos canais de divulgação da vaga até a qualificação esperada. É de suma importância determinar as técnicas de seleção que vão desde o formulário de inscrição; análise detalhada do currículo; checagem das referências pessoais; entrevistas; testes de mapeamento das habilidades; testes de conhecimentos gerais e específicos; simulações e testes práticos.

Gil (2001) destaca que o maior ativo das empresas são as pessoas, por isso, o processo de recrutamento e seleção deve ser conduzido com muita competência, haja vista que erros no processo podem afetar ações futuras. Outro aspecto importante é que, com o compartilhamento das atividades dos subsistemas de recursos humanos compartilhados com os gestores das áreas, estes devem ser capacitados para que não incorram em erros de contratação.

A expressão “competência” é destacada por Brandão e Borges-Andrade (2007) sobre o reconhecimento aferido à pessoa sobre um conhecimento, que ela tem sobre um determinado assunto, e posteriormente, no ambiente de trabalho, passou a ser usado para classificar a pessoa capaz de executar determinado trabalho.

A flexibilidade, competência atribuída ao profissional, é um aspecto muito valorizado. Bessi (2011) reforça que as empresas têm preferido pessoas que apresentem mais abertura a mudanças e menos apego às rotinas e concepções.

O processo de seleção por competências traz determinadas **vantagens** conforme apresentado por Silva (2012): seleção efetivada com mais direcionamento, sistemático e com maior objetividade; mais possibilidade de predizer o comportamento do funcionário no futuro; segurança na contratação certa; melhor adequação do candidato à empresa e ao desempenho das atividades; diminuição da rotatividade e melhora na produtividade; diminuição dos custos com novos processos de recrutamento e seleção; diminuição da subjetividade do selecionador durante o processo; maior probabilidade do candidato em falar a verdade ao trazer dados das experiências vivenciadas; reportar dados concretos das experiências e desempenho do candidato, propiciando *feedback*; além de estreitar o relacionamento de parceria entre o subsistema de recrutamento e seleção e a área requisitante. Há de ser considerado que, mesmo que o profissional seja dotado de competências, estas somente serão benéficas para a organização se o profissional estiver disposto a colocá-las em prática (UEBA; FERREIRA, 2016).

Outro aspecto importante a ser considerado em recrutamento e seleção refere-se à falta de profissionais qualificados para as corporações. Em 2013, a Fundação Dom Cabral divulgou uma pesquisa realizada por Resende et al. (2013) sobre a carência de profissionais. A pesquisa foi realizada com 167 empresas de capital nacional e internacional, que somadas administram mais de um milhão de trabalhadores, dados de 2012, e respondem a 23% do Produto Interno Bruto (PIB). Como resultado, concluiu-se que a oferta de mão de obra foi considerada de média a baixa por mais de 80% das empresas e 90% têm dificuldade na contratação. A falta de capacitação, apontada como maior dificuldade para contratação, obteve um resultado de 30% (trinta por cento), seguido da deficiência na formação básica de 21% (vinte e um por cento) e da falta de experiência na função de 18% (dezoito por cento). Na pesquisa, todos os profissionais foram especificados, mas compradores e técnicos receberam mais apontamentos como mão de obra escassa. A pesquisa também evidenciou que o trabalhador manual e técnico é considerado “muito escasso” e “muitíssimo escasso” pelas empresas com estas atividades.

A pesquisa retrata a dificuldade de contratação de profissionais de nível superior e técnico, correspondendo a 51,50% (cinquenta e um vírgula cinquenta por cento) e 65,27% (sessenta e cinco vírgula vinte e sete por cento), respectivamente, indicando um gargalo de mão de obra no Brasil. As vagas para o nível técnico são as menos preenchidas, levando a 60% (sessenta por cento) das empresas diminuírem o nível de exigência na contratação.

3 METODOLOGIA

A tipificação (ou taxionomia) da pesquisa científica tornou-se relevante, à medida que indica as circunstâncias de estudo, eventuais restrições e/ou ressalvas, conduta para a coleta e tratamento dos dados e caráter dos resultados (TELES, 2001, p. 84). A tipificação manifesta e justifica o caráter da pesquisa, além de fornecer os elementos para a interpretação e leitura da investigação em questão. Apresenta-se no Quadro 1, a metodologia utilizada para esta pesquisa.

| | |
|-----------------------|---|
| Propósito | Avaliação formativa: Patton (1990, p.151) o objetivo desse tipo de pesquisa “é a análise de ‘pontos fortes’ e ‘pontos fracos’ de um programa, uma política, um produto ou do pessoal envolvido no estudo”. |
| Método de intervenção | Descritivo, pois tem o objetivo de exibir o informações sobre os colaboradores que atuam em governança corporativa. |
| Procedimentos | Procedimentos quantitativos. |

| | |
|--|--|
| Qualitativos ou quantitativos | |
| Natureza dos dados | Primários. |
| A pesquisa ao longo do tempo | <i>Cross-sectional</i> foi realizado apenas uma vez no primeiro semestre de 2016. |
| Extensão do campo de estudo | Pesquisas de levantamento. |
| Relação entre pesquisador e a pesquisa | Não participante. |
| População alvo | Colaboradores atuantes em organizações que adotam as boas práticas de governança corporativa. |
| Amostragem | 210 pessoas. |
| Método de coleta | Formulário do tipo <i>survey</i> com seis assertivas sobre políticas e práticas de recursos humanos. |
| Coleta dos dados | Primeiro semestre de 2016. |
| Descrição dos métodos de análise dos dados | Estatística Descritiva. |

QUADRO 1- Resumo da Pesquisa desenvolvida.

Fonte: dos autores (2017)

Os sujeitos dessa pesquisa foram colaboradores que trabalham, prestam serviço ou trabalharam em organizações que adotam os princípios de governança corporativa. Ressalta-se que o acesso a essa informação não foi fácil. A pesquisa foi do tipo *survey*. A escolha desses sujeitos deu-se em função das poucas pesquisas sobre suas percepções acerca do comprometimento organizacional nas organizações com governança corporativas.

Dessa forma, a escolha pela amostra foi não probabilística do tipo “por conveniência”. De acordo com Mattar (1996), a amostra não probabilística depende, em partes, do pesquisador, já “por conveniência”, as pessoas mais acessíveis são selecionadas para responder à pesquisa (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Foi realizado um pré-teste com três alunos do curso de mestrado em governança corporativa para a validação do questionário. O objetivo da avaliação foi permitir que esses juízes emitissem uma opinião acerca do instrumento a ser utilizado. Como parte dos procedimentos, a avaliação foi realizada sem a presença do pesquisador. Foi realizado um contato por aplicativo e posteriormente enviado *e-mail* com o link.

Como a pesquisa foi de natureza quantitativa, o método de análise escolhido foi a estatística descritiva, calculando-se a média e o desvio padrão de cada alternativa.

Por se tratar de empresas que adotam as práticas da governança corporativa, houve dificuldade em enviar o *link* do questionário para tais empresas, por motivos de segurança do sistema. A alternativa seguida pelo pesquisador foi buscar os colaboradores informalmente e não identificar suas identidades, chegando-se, assim, a 210 respondentes.

O instrumento de pesquisa utilizado foi parte da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) de Demo *et al.* (2014). Tal instrumento tem o objetivo de verificar a percepção dos respondentes sobre as políticas e práticas de recursos humanos no caso desse estudo somente as assertivas de recrutamento e seleção.

As questões apresentadas foram sob a forma de seis assertivas. A escala apresenta-se em formato tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1: discordo totalmente a 5: concordo totalmente. O instrumento de pesquisa aplicado é apresentado no apêndice único desse trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico visa a comentar os dados apresentados, relacionando-os ao referencial teórico e às possíveis inferências.

4.1 Caracterização da amostra estudada - aspectos sociodemográficos

O objetivo desta seção é caracterizar a amostra estudada por meio dos aspectos sociodemográficos, apresentados nas Tabelas de 1 a 6.

Tabela 1- Faixa etária

| Variáveis | Percentual | Número |
|------------------|-------------|------------|
| Idade | | |
| De 18 a 20 anos | 11% | 23 |
| De 21 a 30 anos | 26% | 55 |
| De 31 a 40 anos | 30% | 63 |
| De 41 a 50 anos | 22% | 46 |
| De 51 a 60 anos | 9% | 18 |
| Acima de 60 anos | 2% | 5 |
| Total | 100% | 210 |

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com relação a idade a tabela 1 mostra, a maior concentração dos respondentes está na faixa etária de 31 a 40 anos, com 63 pessoas correspondendo a 30% da amostra. Detalhando a amostra, observa-se que a faixa etária de 21 a 30 anos concentra 55 respondentes, correspondendo a 26% da amostra, seguido da faixa que vai dos 41 a 50 anos com 46 respondentes, correspondendo a 22%. Tais dados foram evidenciados, tendo em vista que nas demais faixas etárias os números são representativamente menores.

De acordo com estudo realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2015, p. 43) com dados de 2014, a taxa de participação por faixa etária, segundo sexo e cor/raça, o percentual total de ocupação formal é de: 82,5% para a faixa de 25 a 29; 84,0 % para a faixa de 30 a 39 anos e 81,2% para a faixa de 40 a 49 anos. Tais dados corroboram com os achados na pesquisa sobre a faixa etária dos respondentes.

Tabela 2 - Gênero

| Variáveis | Percentual | Número |
|---------------|-------------|------------|
| Gênero | | |
| Feminino | 58.1% | 122 |
| Masculino | 41.9% | 88 |
| Total | 100% | 210 |

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto ao gênero a tabela 2 mostra que , 58,1% dos respondentes são do sexo feminino e 41,9% são do sexo masculino, evidenciando a prevalência do sexo feminino na população pesquisada.

De acordo com o Portal Brasil (2015), o público feminino cresce no mercado de trabalho. Os dados foram evidenciados pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS 2013) do Ministério do Trabalho e Emprego. Num recorte por gênero, a mão de obra feminina cresceu 3,91% em comparação com o aumento da masculina, na ordem de 2,57%. A participação das mulheres no mercado formal passou de 42,47% em 2012, para 42,79% em 2013.

Tabela 3 - Estado Civil

| Variáveis | Percentual | Número |
|---------------------|------------|--------|
| Estado civil | | |
| Solteiro (a) | 50.0% | 105 |
| Casado (a) | 43.8% | 92 |
| Separado (a) | 0.5% | 1 |

| | | |
|----------------|-------------|------------|
| Divorciado (a) | 3.8% | 8 |
| Viúvo (a) | 1.9% | 4 |
| Total | 100% | 210 |

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na análise do Estado Civil a tabela 3 mostra que a maior frequência de solteiros(as), correspondendo a 50% e 43,8% casados(as). Os demais percentuais distribuem-se entre separado (a), divorciado(a) e viúvo(a).

Tabela 4 - Formação – Último Nível Cursado

| Variáveis | Concluído | | Estudante | | Interrompido | | Total |
|--|------------|------------|------------|-----------|--------------|----------|------------|
| | % | Nº | % | Nº | % | Nº | |
| Formação – Último Nível Cursado | | | | | | | |
| Ensino Médio | 3% | 7 | 6% | 13 | 0,5% | 1 | 21 |
| Bacharelado | 8% | 17 | 6% | 13 | 1% | 2 | 32 |
| Superior em Tecnologia (2 ou 3 anos) | 7% | 14 | 18% | 37 | 0% | 0 | 51 |
| Pós- Graduação (<i>Lato Sensu</i>) | 27% | 56 | 4% | 8 | 1% | 3 | 67 |
| Mestrado | 5% | 11 | 11% | 23 | 0% | 0 | 34 |
| Doutorado | 0% | 0 | 1% | 2 | 0% | 0 | 2 |
| Pós-Doutorado | 1% | 2 | 0% | 1 | 0% | 0 | 3 |
| Total | 51% | 107 | 46% | 97 | 3% | 6 | 210 |

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A análise dos dados sobre a Formação – Último Nível Cursado apresentada na tabela 4. O nível Pós-Graduação (*Lato Sensu*) concluído foi o que obteve maior número de respondentes, seguido de estudantes do curso Superior em Tecnologia (2 ou 3 anos) com 18% dos respondentes.

Tabela 5 - Ramo de Atividade

| Variáveis | Percentual | Número |
|-------------------------------|-------------|------------|
| Ramo de Atividade | | |
| Comércio | 10.5% | 22 |
| Indústria | 19.0% | 40 |
| Serviços financeiros (bancos) | 29.0% | 61 |
| Serviços no geral | 41.4% | 87 |
| Total | 100% | 210 |

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A tabela 5 mostra os ramos de atividades dos participantes. O setor de “Serviços no Geral” concentra 87 respondentes, correspondendo a 41,4%, seguido de “Serviços financeiros” com 29% dos respondentes.

Tabela 6 - Tempo de Serviço

| Variáveis | Percentual | Número |
|------------------|-------------|------------|
| Até 1 ano | 28.6% | 60 |
| De 2 a 3 anos | 22.4% | 47 |
| De 4 a 6 anos | 16.2% | 34 |
| De 7 a 10 anos | 15.7% | 33 |
| Acima de 10 anos | 17.1% | 36 |
| Total | 100% | 210 |

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A análise do “Tempo de Serviço” na tabela 6 retrata que 28,6% dos respondentes estão na empresa ou permaneceram até 1 ano. O período de 2 a 3 anos, que é o segundo mais próximo, corresponde a 22,4%.

4.2 Análise descritiva

Tabela 7 - Análise Descritiva do Fator Recrutamento e Seleção

| Itens | Fator Recrutamento e Seleção | | | | | | | | | | Média | DP |
|---|------------------------------|----|------------|----|------------|----|------------|-----|------------|----|-------------|------|
| | DT | | DP | | N | | CP | | CT | | | |
| | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | | |
| 1) Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização, onde eu trabalho, são amplamente divulgados. | 8.6% | 18 | 14.8% | 31 | 12.4% | 26 | 42.4% | 89 | 21.9% | 46 | 3,54 | 1,23 |
| 2) Os processos seletivos da organização, onde eu trabalho, são disputados, atraindo pessoas competentes. | 3.3% | 7 | 11.4% | 24 | 18.6% | 39 | 45.7% | 96 | 21.0% | 44 | 3,70 | 1,03 |
| 3) Os testes de seleção da organização, onde eu trabalho, são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. | 3.3% | 7 | 14.3% | 30 | 13.8% | 29 | 45.2% | 95 | 23.3% | 49 | 3,71 | 1,08 |
| 4) A organização, onde eu trabalho, utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas etc.). | 2.4% | 5 | 11.9% | 25 | 9.0% | 19 | 48.1% | 101 | 28.6% | 60 | 3,89 | 1,03 |
| 5) A organização, onde eu trabalho, divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. | 3.8% | 8 | 13.3% | 28 | 15.7% | 33 | 40.5% | 85 | 26.7% | 56 | 3,73 | 1,11 |
| 6) A organização, onde eu trabalho, comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. | 7.6% | 16 | 15.2% | 32 | 14.8% | 31 | 40.5% | 85 | 21.9% | 46 | 3,54 | 1,21 |
| Total | 61 | | 170 | | 177 | | 551 | | 301 | | | |
| Média | | | | | | | | | | | 3,68 | |

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

Legenda: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP); neutro (N); concordo parcialmente (CP); concordo totalmente (CT) e desvio padrão (DP).

A média geral do fator recrutamento e seleção é apresentada na tabela 7. A média foi de 3,68 (entre neutro a concordo totalmente). De acordo com Demo et al. (2014), os valores entre 3 e 3,9 indicam indiferença do respondente. Desta forma, infere-se que os respondentes não percebem de maneira satisfatória ou têm pouco conhecimento do processo de recrutamento e seleção da empresa onde trabalham ou trabalharam.

A análise detalhada demonstra que a assertiva número 4: “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, entre outros.)” obteve a maior concordância de respostas, perfazendo a média de 3,89. A escala mais assinalada foi “concordo parcialmente”.

As menores médias apresentaram resultados idênticos - 3,54% e dizem respeito às assertivas números 1 e 6: “Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização, onde eu trabalho, são amplamente divulgados” e, “A organização, onde eu trabalho, comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo”, respectivamente. Observa-se que a comunicação é um fator comum às duas assertivas e não são percebidas de maneira positiva pelos respondentes, ofertando às empresas a oportunidade de melhorar a comunicação com seus funcionários.

As assertivas deste construto detiveram-se a investigar a divulgação das vagas ao mercado de recursos humanos; atração de candidatos competentes; qualidade do profissional que conduz o processo seletivo; instrumentos utilizados para avaliação dos candidatos; comunicação aos candidatos sobre as etapas, critério e desempenho final do processo seletivo.

Para Dessler (2014), divulgar a vaga internamente e/ou ao mercado de recursos humanos amplia as chances de atração de candidatos com potencial de preencher as vagas. Analisando a assertiva 1: “Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização, onde eu trabalho, são amplamente divulgados”, verifica-se como resultado uma “neutralidade” nas respostas dos sujeitos da pesquisa (média 3,54). Dessa forma, os dados demonstram que nem sempre há ampla divulgação das vagas, podendo não atrair candidatos com potencial para ocuparem a vaga ou dar oportunidade aos funcionários que nela trabalham. O desvio padrão 1,23 da afirmativa é bem alto e indica desconcentração em torno da média, mas a maioria dos entrevistados não percebe que há ampla divulgação das vagas interna ou externamente.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), tanto o recrutamento quanto a seleção são processos que objetivam atrair pessoas com a qualidade desejada para compor o quadro de funcionários. Bezerra e Helai (2009) destacam que os ambientes competitivos levam as empresas a focarem os processos de recrutamento e seleção em competências comportamentais.

Analisando a assertiva 2: “Os processos seletivos da organização, onde eu trabalho, são disputados, atraindo pessoas competentes”, verifica-se como resultado “neutralidade” nas respostas dos sujeitos da pesquisa, (média 3,70). Apura-se com os dados que os colaboradores percebem que os processos seletivos nem sempre atraem pessoas competentes que contribuirão com o resultado esperado pela equipe e/ou área de trabalho. A afirmativa tem o desvio padrão 1,03, que é alto e indica desconcentração em torno da média, porém para a maioria dos respondentes a competitividade no processo traz melhorias no perfil dos contratados.

Gil (2001) discorre que o processo de recrutamento e seleção deve ser conduzido com competência tanto pelo profissional de Recursos Humanos quanto pelo gestor da área contratante. Robbins e Sobral (2010) complementam que o processo pode ser influenciado positiva ou negativamente pela subjetividade do selecionador.

Analisando a assertiva 3: “Os testes de seleção da organização, onde eu trabalho, são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais”, verifica-se como resultado “neutralidade” nas respostas dos sujeitos da pesquisa, com média 3,71. Os resultados indicam que nem sempre os processos são realizados por pessoas competentes e imparciais. Isso pode comprometer a credibilidade dirigida ao processo e o interesse de participação interna de candidatos. A afirmativa teve o desvio padrão 1,08, que é alto e indica divergência em torno da média.

Milkovich e Boudreau (2000) e Limongi-França (2009) evidenciam a importância da determinação das técnicas que serão utilizadas no processo de seleção, que darão suporte à escolha do candidato mais adequado para o preenchimento da vaga. Analisando a assertiva 4: “A organização, onde eu trabalho, utiliza-se de vários instrumentos de seleção”, verifica-se como resultado uma neutralidade na afirmação com média 3,89, bem próximo da opção “concordo parcialmente”. Observa-se que muitos respondentes têm pouco conhecimento ou informação dos instrumentos utilizados pela empresa nos processos de seleção. O desvio padrão 1,03 da questão é

alto e indica desconcentração em torno da média, mas a maior parte dos respondentes não conhece ou tem pouca informação sobre os instrumentos de seleção.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) destacam a importância de divulgar os requisitos da função a ser ocupada para que as pessoas possam se candidatar. Analisando a assertiva 5: “A organização, onde eu trabalho, divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo”, verifica-se “neutralidade” nas respostas dos sujeitos da pesquisa (média 3,73), bem próxima da opção “concordo parcialmente”. Os dados indicam que, na percepção dos entrevistados, nem sempre as informações a respeito das etapas e critérios do processo são claras para que possam participar. Essa percepção pode comprometer o colaborador a participar de um recrutamento interno na empresa. Essa falta de percepção dos colaboradores pode levá-los a entender que as oportunidades internas são “cartas marcadas”. Dessa forma, a percepção de desenvolvimento pode ser comprometida. O desvio padrão 1,11 da afirmativa é bem alto e indica divergência em relação à média, porém, na percepção da maioria dos respondentes, não há transparência sobre as etapas e critérios do processo seletivo.

Ainda para os autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2003), os candidatos devem ser informados quanto ao grau de conformidade ou não conformidade à vaga. Analisando a assertiva 6: “A organização, onde eu trabalho, comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo”, verifica-se como resultado “neutralidade” nas respostas dos sujeitos da pesquisa, com média 3,54. Os dados apontam que nem sempre os candidatos são informados sobre o seu desempenho ao final do processo, demonstrando que muitos processos não dão devolutiva aos participantes. Dessa forma, na opinião de Câmara, Guerra e Rodrigues (2003), os resultados não são percebidos pelos colaboradores da pesquisa. A afirmativa teve o desvio padrão 1,21, bem alto, indicando divergência em torno da média, porém, para a maioria, a empresa não dá devolutiva sobre o desempenho do participante ao final do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou resposta para a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção sobre a política e prática de recrutamento e seleção dos colaboradores em organizações que adotam princípios de governança corporativa? Tendo como objetivo geral: Identificar a percepção sobre a política e prática de recrutamento e seleção dos colaboradores atuantes em organizações que adotam princípios de governança corporativa.

Com base na análise dos resultados, identificou-se no fator recrutamento e seleção a média geral de 3,68%, denotando indiferença ao processo de recrutamento e seleção das empresas nas quais os entrevistados trabalham ou trabalharam. Infere-se, para estes casos, que a percepção não é muito satisfatória.

Na análise das hipóteses evidenciadas verifica-se: H1- mais de 51% dos colaboradores dessas organizações percebem que as vagas/oportunidades são amplamente divulgadas. A análise dos resultados permitiu verificar que 64,3% dos entrevistados concordam parcialmente ou plenamente que as vagas/oportunidades são plenamente divulgadas pelas organizações. Assim, confirma-se a hipótese H1. Tal achado corrobora com o entendimento dos autores de que o ambiente das organizações que seguem a filosofia governança corporativa possui em sua maioria políticas e práticas definidas e devidamente registradas nos seus processos internos. Um dos princípios da governança corporativa é a transparência, desta forma, infere-se que o processo é transparente e acessível a todos. Esses atributos permitem que todos nas organizações possam ascender profissionalmente sem possíveis favorecimentos. No entanto, 35,7 % não acreditam no processo de divulgação.

A segunda hipótese apresentada foi: H2 - mais de 70% dos colaboradores percebem que os processos de recrutamento e seleção conseguem atrair pessoas altamente capacitadas para as suas vagas. Os resultados totalizam 66,7% dos entrevistados que concordam parcialmente ou

plenamente que profissionais competentes são atraídos para as posições em aberto. Desta forma, a segunda hipótese é rejeitada. Infere-se que, na percepção dos entrevistados o processo de recrutamento e seleção não atrai pessoas competentes para o seu quadro de profissionais podendo privilegiar este ou aquele profissional que não tem a capacidade técnica e comportamental. Esse fato é preocupante, pois esse tipo de organização necessita de pessoas capacitadas para assegurar a estratégia da organização.

A última hipótese a ser testada foi a H3 - mais de 70% dos colaboradores possuem uma percepção positiva sobre o processo de comunicação dos resultados às vagas nas quais se candidataram. Os resultados revelam que apenas 62,4% dos entrevistados têm percepção positiva, denotando que receberam devolutiva sobre os processos seletivos nos quais participaram. Assim, rejeita-se a terceira hipótese. Verifica-se que 37,6% dos entrevistados não receberam devolutiva de acordo com suas expectativas. Valendo-se do princípio de transparência citado na análise da primeira hipótese, percebe-se que em se tratando da comunicação final do processo, as empresas não deixam claro aos participantes os motivos pelos quais não foram aprovados ou se o processo continua em aberto, assim, para o candidato, o ciclo não é encerrado podendo acarretar falta de credibilidade no processo e não o aprimoramento de suas competências.

Analisando os resultados é possível afirmar que há possibilidade de melhoria nas organizações no que se refere ao processo de comunicação estabelecido com os funcionários. Tal comportamento poderá demonstrar a lisura do processo diluindo a impressão de que alguns processos seletivos são “carta marcada” e candidatos que acreditam ter se destacado no processo não conseguem entender o motivo pelo qual não foram chamados.

Sugere-se como pesquisas futuras verificar como se dá o processo de comunicação dos líderes com suas equipes de trabalho sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas em empresas que adotam as boas práticas de governança corporativa.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G. de; OLIVEIRA, P. M. Implementação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências: O Caso da Oxiten. XXVI Encontro Anual da ANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BESSI, V. G.. Espaço-Temporalidade no Cotidiano do trabalho contemporâneo. In: FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI, O. (orgs). **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. SP: Atlas, 2011.
- BEZERRA, M. E. de A.; DEMO, G.; FOGAÇA, N. O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da identidade organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, XIX. 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2016.
- BEZERRA, S. A. C.; HELAL, D. H. Os desafios do recrutamento e seleção de docentes do curso superior de administração: um estudo em Belo Horizonte. XXXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009.
- BRANDÃO, H. P; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- CABRAL, A. M. L.; PONTES, A. V. V.; SILVA, F. B.; ALTAF, J. G.; LANDIM, J. O. A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico – Faculdades Integradas Vianna Junior**. Ano II, Edição 1, Maio, 2010.

- CÂMARA, P.B.; GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J.V. **Humanator, recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Dom Quixote, 2003.
- CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem. Brasília: Senac. 2006.
- DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S16789712011000500002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10 fev. 2017
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Cecília Leão Oderich; Revisão Técnica por Álvaro Pequeno e Denise Delboni. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <<http://eniac.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543000275/pages/-22>> Acesso em: 12 out. 2016.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – PORTAL do Brasil. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/03/presenca-feminina-aumenta-no-mercado-formal-de-trabalho>>. Acesso em 29 nov. 2016
- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/265e5d12ef913a10004266374101ac46/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2028896>>. Acesso em 15 abr. 2016
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.5, edição especial, p. 183-196, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S14156552001000500010&script=sci_abstract>. Acesso em 07 fev. 2017
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2013. Disponível em:<<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20pesquisa%202013/Pesquisa%20Carencia%20de%20Profissionais%20no%20Brasil.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2016.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 18, n. 52, pp. 139-161, jun/2003.
- IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 73 p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18180>>. Acesso em: 20 de jan. 2016.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão de Pessoas e as Estratégias de Atração, Desenvolvimento e Retenção de Profissionais: O Caso Petrobras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 91, 2013.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; et al. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho - QVT dos Professores de Ensino Técnico Federal: os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 143-173, mai./ago., 2013. Disponível em <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/651/537>>. Acesso em: 02 jan. 2017.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos (PRH): conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados [conceitos, estruturação, atuação, prática]**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PAROLIN, S.R.H.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v.16, n.3, p.268-297, set./dez. 2010.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods** 2.ed. California: Sage publications, 1990.
- PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo, LTR, 2005.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROESCH, S. M. A. A dissertação de mestrado em Administração: proposta de uma tipologia. **Revista de Administração da USP**, São Paulo v.31, n.1, p.75-83, jan./mar.1996.
- SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. Comportamento do consumidor. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SILVA, S. R. et al. Recrutamento e seleção para o cargo de gerente de loja no varejo: as percepções dos executivos em um estudo de multicase na cidade de Diadema. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v. 9, p. 2-19, mai. 2015. Disponível em <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/707>>. Acesso em: 12 dez. 2016.
- SILVA, H.S. Recrutamento e seleção de docentes no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – Uma proposta de gestão por competências. In: Encontro da ANPAD, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.
- SOUZA, D. A. de et al. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências sob a Ótica de Profissionais da área de Gestão de Pessoas. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 27, n. 80, 2011.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- TELLES, R. Considerações sobre tipificação da investigação Científica e Pesquisa Qualitativa. **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, V. 3, n. 6, p. 83-93, jun. 2001.
- UEBDA, C. L.; FERREIRA, P. V. J. A perspectiva da competência na gestão estratégica de pessoas em organizações públicas: um estudo bibliométrico. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, XIX. 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2016.
- VIZIOLI, M. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

APÊNDICE ÚNICO: Instrumento de pesquisa

Parte I – Conhecendo seu perfil

| Questão | Opções de resposta |
|---|--|
| 1) Qual o seu e-mail para enviar os resultados? | () Não quero receber () Sim, desejo. Meu e-mail é |
| 2) Você está com quantos anos? | Resposta aberta |
| 3) Gênero | () Feminino () Masculino |
| 4) Estado civil | () Solteiro (a) () Casado (a) () Viúvo (a) () Separado (a) () Outro |

| | |
|--|--|
| 5) Formação – último nível: | <input type="checkbox"/> Bacharelado <input type="checkbox"/> Pós graduação – Lato sensu <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado |
| 6) Formação – status: | <input type="checkbox"/> Concluído <input type="checkbox"/> Estudante <input type="checkbox"/> Interrompido |
| 7) Ramo de atividade da empresa onde trabalha ou trabalhou. | <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Serviços financeiros (bancos) <input type="checkbox"/> Serviços no geral |
| 8) Tempo atual de serviço na empresa ou último período trabalhado (última empresa) | <input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> de 2 a 3 anos <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos <input type="checkbox"/> de 7 a 10 anos <input type="checkbox"/> acima de 10 anos |

Parte II - Escala da Política e Prática de Recursos Humanos – Recrutamento e Seleção

Assinale uma única alternativa das afirmativas abaixo

| | | | | | | |
|---|--|---------------------|-----------------------|--------|-----------------------|---------------------|
| 1 | Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados. | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Neutro | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| 2 | Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes. | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Neutro | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| 3 | Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Neutro | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| 4 | A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.). | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Neutro | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| 5 | A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Neutro | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| 6 | A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Neutro | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |