

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CATIA ROBERTA GUILLARDI

**E-RECRUITMENT: UM ESTUDO SOBRE A SUBSTITUIÇÃO DAS TÉCNICAS
TRADICIONAIS DE CAPTAÇÃO DE PESSOAS PELA CAPTAÇÃO ELETRÔNICA.**

**São Caetano do Sul
2007**

CATIA ROBERTA GUILLARDI

**E-RECRUITMENT: UM ESTUDO SOBRE A SUBSTITUIÇÃO DAS TÉCNICAS
TRADICIONAIS DE CAPTAÇÃO DE PESSOAS PELA CAPTAÇÃO ELETRÔNICA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em
Administração da Universidade Municipal de São
Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção
do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das
Organizações.

Linha de Pesquisa: Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de C. Oliva.

**São Caetano do Sul
2007**

**À minha querida filha Bianca Simone,
pela paciência com que suportou esses
dois anos, pela doação do tempo, por
todo o carinho dedicado, por todo
sacrifício compartilhado.**

Este trabalho pertence a você.

Agradecimentos

Durante todas as fases de realização deste trabalho de Dissertação de Mestrado, algumas pessoas me acompanharam e a quem devo meus agradecimentos. Em especial gostaria de agradecer:

Primeiramente agradeço a DEUS, que me sustentou durante toda essa jornada e se fez presente sempre, permitiu a importante realização desta pesquisa, pela vida, saúde, e oportunidades que me fazem querer aprender e crescer a cada dia como profissional e ser humano.

O professor Dr. Eduardo Oliva, meu orientador, pela ajuda, compreensão e profissionalismo. Nossas longas discussões sobre o problema de pesquisa e a relação entre os conceitos fizeram as idéias amadurecerem e a pesquisa acontecer.

O professor Dr. Mauro Neves e o professor Dr. Dirceu da Silva, igualmente importantes no processo de discussão do instrumento de pesquisa e tratamento estatístico dos dados, além ministrarem a disciplina de Pesquisa Quantitativa de importante papel neste trabalho.

Ao professor Gil pelos ensinamentos para a metodologia deste trabalho, através de sua disciplina de Metodologia da Pesquisa e suas orientações acerca do mesmo.

Ao meu colega, o capitão Gustavo Gabriel Aquino Santos, do 2º GACL de Itu, pelo importante apoio no tratamento estatístico dos dados desta pesquisa.

Todos os professores do mestrado, pelo incentivo e apoio.

A Professora Dra. Graziella Maria Comini, da USP-SP e ao Professor Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira do IMES pelas suas importantes e bem colocadas contribuições.

As funcionárias da secretaria da pós-graduação do IMES, em especial as secretárias do mestrado, Ana Maria e Marlene, por todo o apoio, desde o processo de inscrição.

Os profissionais das empresas pesquisadas, cujos nomes, infelizmente não posso citar, e que contribuíram para ampliação do conhecimento acerca do tema abordado.

Minha filha Bianca pela sua ternura, paciência, apoio e compreensão durante toda essa jornada.

A minha mãe Catarina e meu pai de coração Rubens, meu pai Roberto e minha avozinha Norma os quais facilitaram a jornada, e sem os quais ela não teria sido sequer iniciada. Ao meu irmão Emerson que me deu suporte na área de informática e digitação dos dados.

E para encerrar: Bianca, um pedido de desculpas pelas inúmeras negativas ao gostoso convite “brinca comigo mamãe” e pela minha “ausência presente”.

“No breve intervalo dos últimos cem anos, nossa compreensão da vida e do universo tornou-se rica e plena. Assim como uma fotografia revelada na câmara escura, a imagem ganhou nitidez e foco. Nossos pensamentos acerca do mundo natural cristalizaram-se. Esses conhecimentos se concretizaram na instituição da ciência, e invadiram todos os aspectos de nossa vida diária. São os alicerces das espantosas conquistas tecnológicas do século XX.”

David Eliot Brody e Arnold R. Brody (1999)

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo descrever e analisar como ocorre a prática das empresas na informatização do processo de captação externa de pessoas e, conseqüentemente, identificar o que motiva na escolha de um meio ou de outro. Foi desenvolvido através de um Estudo Exploratório, uma revisão da literatura sobre gestão de pessoas e práticas de captação de pessoas, seguida de uma pesquisa empírica através da aplicação de um questionário nas indústrias da região pesquisada. O estudo mostrou que alguns fatores influenciam na escolha do meio eletrônico em substituição ao meio tradicional, são eles: rapidez, custo, quantidade e qualidade do processo que variam entre si, de acordo com o nível das posições a serem captadas no mercado de trabalho. De maneira geral, o meio eletrônico está substituindo o meio tradicional principalmente para as posições de complexidade mediana, apesar de ainda em menor escala do que em relação a um nível de maior complexidade. No caso das posições mais complexas, há momentos em que o meio eletrônico substitui a tradicional, como no caso do tempo e da facilidade oferecida por este, mas em alguns casos ainda não há a substituição como em relação ao custo, em algumas ocasiões as empresas preferem pagar um *headhunter* para suprir esta necessidade de recolocação. Para as posições de menor complexidade, na maioria das vezes as empresas preferem o meio tradicional ao invés do meio eletrônico, fato influenciado pela acessibilidade dos candidatos a este meio, mostrando assim que a substituição não ocorreu por completo neste nível, apesar de também ser utilizado o meio eletrônico para o mesmo.

Palavras-chave : captação de pessoas, informatização, recrutamento eletrônico

ABSTRACT

This essay had for objective describing and analyzing how the practice one of the companies in the computerization of the process of external captation of people and, consequently, to identify what motivates in the choice of a way or another one. It was developed through an exploratory study, a revision of literature about management people and practice of people , followed by an empirical research through the application of a questionnaire in the industries of the researched region. The study showed that some factors influence in the choice of electronic way in substitution to the traditional way, they are: rapidity, cost, amount and quality of the process that change between itself, in according to the level of the positions to be caught in the work market. In a generalized manner, the electronic way is substituting the traditional way mainly for the positions of medium complexity, although still in lesser scale of what in relation to a level of bigger complexity. In the case of the positions most complex, there are moments that the electronic way substitutes the traditional one, as in the case of the time and the easiness offered by this, but in some cases there isn't the substitution yet, as in relation to the cost, in some occasions the companies prefer paying a headhunter to supply this necessity of replacement. For the positions of lesser complexity, most of the time the companies prefer the traditional way instead of the electronic way, fact influenced by the accessibility of the candidates to this way, showing that the substitution did not occur completely in this level, although also to be used the electronic way for the same.

Key Words: captation of people, computerization, electronic recruitment

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	03
LISTA DE QUADROS.....	04
LISTA DE TABELAS.....	05
1. INTRODUÇÃO.....	06
1.1 Origem do estudo.....	08
1.2 Problematização.....	08
1.3 Hipóteses.....	09
1.4 Objetivo.....	09
1.5 Justificativa do estudo.....	09
1.6 Delimitação do estudo.....	11
1.7 Vinculação à linha de pesquisa.....	11
2. REFERENCIAL CONCEITUAL.....	12
2.1 Gestão de pessoas.....	12
2.1.1 Evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil..	12
2.1.2 O mercado de trabalho e o papel da área de captação de pessoas.....	17
2.1.3 O processo de captação de pessoas.....	20
2.1.4 A Metodologia utilizada na captação de pessoas.....	25
2.1.5 Técnicas utilizadas na captação externa de pessoas.....	28
2.1.5.1 Técnicas na fase Pré-TI.....	28
2.1.5.2 Técnicas na fase Pós-TI.....	30
2.2 E-Recruitment. A aplicação da tecnologia da informação na área de captação de pessoas.....	34
2.3 Comparativos conceituais sobre o processo de captação externa de pessoas.....	44
2.4 O sistema Work Level no contexto de Gestão de Pessoas.....	50
3. METODOLOGIA.....	54
3.1 Tipo de pesquisa.....	54
3.1.1 Fases do Levantamento.....	56
3.2 População, Amostra e Sujeito da pesquisa.....	57
3.3 Instrumentos da pesquisa.....	59
3.4 Procedimento para Coleta de dados.....	59
3.4.1 Método para Levantamento.....	60
3.4.2 Execução do Levantamento.....	62
3.5 Procedimento para a Análise dos dados.....	66
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	68
4.1 Informações sobre as Empresas.....	68
4.1.1 Porte das Empresas.....	68
4.1.2 Localização da empresa.....	68
4.1.3 Origem do Capital.....	69

4.1.4	Ramo de atividade.....	69
4.1.5	Número de funcionários atuantes na área de RH.....	70
4.1.6	Número de profissionais que atuam apenas na captação de pessoal..	71
4.1.7	Cidades de onde a empresa tem funcionários contratados CLT.....	72
4.1.8	Comércio Exterior.....	73
4.2	Informações sobre os Respondentes.....	73
4.2.1	Grau de instrução.....	74
4.2.2	Faixa etária do respondente.....	74
4.2.3	Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas.....	75
4.2.4	Tempo de serviço na mesma empresa.....	76
4.2.5	Posição ocupada na empresa.....	77
4.2.6	E-mail corporativo.....	77
4.3	Escolha dos meios de captação.....	78
4.3.1	Estratégias na captação de pessoas.....	80
4.3.2	Processos na captação de pessoas.....	93
4.3.3	Motivações na captação de pessoas.....	104
4.3.4	Formas de captação de pessoal adotadas antes e após a informatização desta área.....	104
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
	REFERÊNCIAS	112
	APÊNDICE 1 – E-mail convite: Carta de Apresentação.....	118
	APÊNDICE 2 – Modelo do Questionário.....	120
	APÊNDICE 3 – Cronograma.....	125

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH: Associação Brasileira de recursos Humanos
ANPAD: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
C: Concordo
CP: Captação de Pessoas
CP: Concordo Pouco
CT: Concordo Totalmente.
D: Discordo
DP: Discordo Pouco
DT: Discordo Totalmente
GP: Gestão de Pessoas
H₀: Hipótese nula
H₁: Hipótese pesquisada
MT: mercado de trabalho
SPSS: Statistical Package for Social Science
TI: Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Modelos de Gestão de Pessoas.....	14
Quadro 2 -	Comparação entre os paradigmas tradicional e moderno na captação de pessoas.....	24
Quadro 3 –	Técnicas utilizadas na busca externa pré - T.I.....	29
Quadro 4 –	Técnicas utilizadas na busca externa pós - T.I.....	34
Quadro 5 -	Comparativo entre as estratégias na captação de pessoas.....	45
Quadro 6 -	Comparativo entre os processos na captação de pessoas.....	45
Quadro 7 -	Comparativo entre as motivações na captação de pessoas.....	46
Quadro 8 -	Fatores que influenciam no processo de escolha na captação de pessoas.....	47
Quadro 9 –	Etapas realizadas no processo de captação de pessoas.....	48
Quadro 10 –	Motivos considerados na escolha do processo de captação de pessoas.....	49
Quadro 11 -	Classificação dos resultados antes e após a informatização da área de captação.	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Amostra das empresas participantes da pesquisa.....	64
Tabela 2 -	Cálculo do Índice de Resposta.....	65
Tabela 3 -	Porte das Empresas da Amostra.....	68
Tabela 4 –	Localização da empresa.....	68
Tabela 5 -	Origem do capital das empresas.....	69
Tabela 6 -	Ramo de Atividade.....	70
Tabela 7 -	Número de funcionários atuantes na área de RH.....	70
Tabela 8 -	Número de funcionários que atuam apenas na captação de pessoal.....	71
Tabela 9 -	Cidades de onde a empresa tem funcionários contratados CLT.....	72
Tabela 10 -	Grau de instrução do profissional responsável por captação.....	74
Tabela 11 -	Faixa etária do respondente.....	74
Tabela 12 -	Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas.....	75
Tabela 13 -	Tempo de serviço na mesma empresa.....	76
Tabela 14 -	Posição ocupada na empresa.....	77
Tabela 15 –	E-mail corporativo para o profissional de captação de pessoas.....	77
Tabela 16 –	Nível do Cargo.....	80
Tabela 17 -	Nível do Cargo na escolha do meio de captação.....	81
Tabela 18 –	Valores da Empresa.	83
Tabela 19 –	Custo de Processo.	84
Tabela 20 –	O Custo no processo de captação.....	84
Tabela 21 –	Tempo de Processo.	86
Tabela 22 –	O Tempo no processo de captação.	87
Tabela 23 –	Informatização do processo de captação.	90
Tabela 24 –	Informatização na área de captação. . .	90
Tabela 25 -	Experiência do Profissional em Captação.....	93
Tabela 26 -	Experiência do responsável pelo processo.....	93
Tabela 27 -	Confidencialidade do meio Eletrônico.	94
Tabela 28 -	Confidencialidade: Meio Eletrônico versus Tradicional.	95
Tabela 29 -	Quantidade de retorno de respostas.	96
Tabela 30 -	Quantidade: Meio Eletrônico versus Tradicional.....	96
Tabela 31 -	Qualidade de retorno de respostas.	99
Tabela 32 -	Qualidade obtida através do meio eletrônico.	100
Tabela 33 -	Kruskal Wallis Test: Fatores Motivacionais.	103

1 INTRODUÇÃO

A captação de pessoas faz parte das atividades do processo de gestão de pessoas o qual envolve exploração e análise do mercado de trabalho cumprindo uma política de agregar valor ao quadro de funcionários. A área responsável pelo processo de captação de pessoas é influenciada pelas mudanças organizacionais e por diversos fatores, entre eles, a competição, a legislação, as novas indústrias, a globalização, o governo, a natureza do trabalho, os clientes, o mercado financeiro, a tecnologia, a tendência de mercado, o surgimento da sociedade da informação, e a incerteza do futuro. (FISCHER (b), 2002; MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004).

Fazendo uma breve comparação com épocas anteriores, podemos verificar que durante as décadas de 70 e 80 a visão sobre a captação de pessoas por empresas – objeto desta pesquisa - foi aquela da busca por meios de anúncios em jornais impressos, tabuletas nas portas de empresas, contratação de agências de empregos, como sendo os meios tradicionais de captação. Foi somente mais recentemente, principalmente a partir dos anos 90, que se modificou esta prática pela introdução de técnicas que buscaram redução de custo e redução de tempo em sua realização. Desde então, a perspectiva de captação de pessoas prevalecente deu lugar à abertura de outros meios, buscando a eficiência e a eficácia deste tipo de atividade. (DONKIN, 2003).

Alguns autores concordam com este pensamento, como é o caso de Donkin (2003), que admite esta situação e acrescenta que o contato entre um candidato a emprego e um empregador era uma combinação de ligações telefônicas, cartas e entrevistas cara a cara, contudo atualmente, as pessoas estão procurando e se oferecendo para empregos virtualmente, contactando empregadores por e-mail e mandando currículos eletronicamente. A captação tem sido tradicionalmente uma questão de relacionamento, mas essa ortodoxia do mercado tem sido desafiada pelos sites de recrutamento na web que se multiplicaram em milhares nos últimos quatro ou cinco anos. (DONKIN, 2003).

A informatização criou condições de introduzir informação em forma de programação nas mais diversas máquinas, ferramentas de produção que agora dispensam o manuseio direto e constante

do homem. Considerando a Tecnologia de Informação, segundo Rocha (1998), o conjunto de tecnologias que automatizam os procedimentos do trabalho humano, tanto no nível produtivo como administrativo, podemos concluir que a automatização tem importante papel na substituição de mão-de-obra - diferentemente de toda tecnologia até então usada – por motivo destas máquinas que a compõem serem programáveis oferecendo condições de executarem as mais diversas tarefas a partir de programas pré-estabelecidos.

A Tecnologia de Informação não se refere apenas à robotização, mas igualmente à capacidade de gerar, distribuir e receber informações, num espaço de tempo curto, e independente da distância em que as mesmas transitam. A revolução foi na união da informática com as tecnologias de comunicação remota. A Internet é o fenômeno de comunicação mais imediato e sensível para todos nós desta prodigiosa união.

Com a chegada da tecnologia, as técnicas de recrutamento e seleção tendem a mudar e obter uma linguagem diferente, pelo fato das pessoas estarem cada vez mais envolvidas com a informática. (ARAÚJO (a), 2000).

De acordo com Araújo (a) (2000), o processo de captar emprego pela Internet ainda não está totalmente divulgado, determinados cargos ainda são mais procurados em outros veículos. Acrescenta também que existe uma tendência para que a busca de emprego pela Internet se torne tão comum quanto ler os classificados de emprego dos jornais impressos. Entre os meios de captação de candidatos, a autora considera a Internet como uma ótima fonte e afirma ser a que está sendo cada vez mais adotada nos dias de hoje. Explica que o profissional que deseja garantir seu lugar no mercado de trabalho deve se adaptar as exigências das empresas, que hoje buscam profissionais da era digital. Para isso, Araújo (a) (2000) identifica a necessidade dos recrutadores terem de se adaptar com a nova linguagem da Internet.

A introdução da tecnologia no processo de captação o torna mais rápido e eficiente além de permitir um retorno mais rápido também por parte dos candidatos. O E-Recruitment é bom tanto para as empresas quanto para os candidatos, pois pode permitir para a empresa, pré-selecionar os candidatos através da triagem dos currículos gratuitamente e para os candidatos, a grande

quantidade de vagas que é ofertada podendo se candidatar a estas sem necessidade de locomoção física. (ARAÚJO (a), 2001).

1.1 Origem do estudo

Quanto à origem, foram pré-analisados evidências empíricas que permitiram através da observação em jornais impressos e em tabuletas presentes nas empresas a queda da presença destes anúncios enquanto o número de anúncios por vias eletrônicas se tornou elevado.

Uma pesquisa inicial foi realizada para investigar a originalidade do assunto, contudo em termos de produção científica, os assuntos relacionados encontrados nesta área de gestão de pessoas são voltados à seleção de pessoas, fase que ocorre após a captação de pessoas. Estes estudos realizados por autores como Fernandes (2004) o qual tem como foco nas competências identificadas na seleção, Godoy e Noronha (2005) com foco nos instrumentos psicológicos utilizados na seleção Santos, Franco e Miguel (2003) voltado para o perfil identificado no processo seletivo organizacional, se limitam aos fatos ocorridos após a captação dos candidatos, depois de terem sido recrutados pela empresa, sem estudar de uma forma direcionada o problema da captação destes candidatos. A busca utilizada para este estudo preliminar foram bancos de teses, dissertações e artigos científicos da USP, PUC, UFSC, UFRGS, IMES, Mackenzie, FGV, Proquest, RAE, RAM, RAUSP, anais do EnANPAD, Scielo, Social Science Research Network, Regional Studies Association, incluindo os periódicos.

Outro motivo que também contribuiu para dar origem a este trabalho foi a experiência profissional da autora, que atua na área de captação de pessoas.

1.2 Problematização.

O problema alvo desta pesquisa é: Está ocorrendo a substituição do meio tradicional pelo meio eletrônico em todos os níveis de cargos da organização?

Outros problemas implícitos no trabalho tendem a responder questões com relação ao número de anúncios de vagas em meios impressos com relação aos em meios virtuais, ao acesso da empresa à tecnologia da informação, com relação aos custos dos processos, a preferência das empresas, a qualidade dos currículos captados e ao prazo de realização do processo.

1.3 Hipóteses

Uma hipótese (H) é uma afirmação ou proposição não comprovada a respeito de um fator ou fenômeno que é de interesse do pesquisador (MALHOTRA, 2001). Com frequência, uma hipótese é uma possível resposta à questão da pesquisa. Diante do problema de pesquisa estabelecido, que consistiu em verificar a substituição do meio tradicional pelo meio eletrônico de captação; e com base na literatura conhecida, definiram-se as seguintes hipóteses:

- H_0 : A captação eletrônica não está substituindo as técnicas tradicionais de captação de pessoas em nenhum dos níveis organizacionais;
- H_1 : A captação eletrônica está substituindo as técnicas tradicionais de captação de pessoas tanto nos níveis de liderança, quanto nos administrativos, técnicos e nos operacionais.

1.4 Objetivo

Este estudo tem como objetivo descrever e analisar como ocorre a prática das empresas na informatização do processo de captação externa de pessoas e, conseqüentemente, identificar o que motiva na escolha de um meio ou de outro.

1.5 Justificativa do estudo

Quanto à justificativa para a pesquisa, esta apresenta contribuições para o estudo das mudanças ocorridas na escolha pelas técnicas de captação de pessoas, focalizando particularmente as alterações na captação por meios tradicionais pelas captações eletrônicas nestas organizações. (MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004).

Com relação à viabilidade, às evidências empíricas que permitiram através da observação em jornais impressos e em tabuletas presentes nas empresas a queda da presença destes anúncios, enquanto o número de anúncios por vias eletrônicas se tornou elevado.

Considerando-se à importância da pesquisa, o estudo levanta informações para compreender melhor o meio pelos quais as empresas realizam a captação de seus funcionários, demonstrando as formas que os candidatos são recrutados na sociedade, quais as técnicas utilizadas por estas empresas, entender os motivos que levam as empresas a adotar uma técnica em relação à outra. E o fato da originalidade da pesquisa, pois, existem trabalhos que já investigaram assuntos relacionados à seleção de candidatos, às formas de avaliar os candidatos após terem sido captados, e não a captação em si.

Convém levar em consideração que na última década ocorreram mudanças tecnológicas na área de gestão de pessoas com o intuito de atender as necessidades das organizações (CASTRO; CAZARINI, 2005). Com esse avanço tecnológico e conseqüentemente a necessidade de desenvolvimento das pessoas para se manter no mercado de trabalho, a área de gestão de pessoas foi adaptada para atuar com esta tecnologia.

Processos admissionais passaram por mudanças e aperfeiçoamentos por meio da inclusão de técnicas que vieram a complementar o trabalho neste campo, como as entrevistas de análise comportamental, a aplicação de testes comportamentais e de conhecimentos específicos, dinâmicas de grupo e simulações que colaboram para analisar o perfil dos candidatos. (LIPPERT; SWIERCZ, 2005, p. 340-353).

No que diz respeito ao objeto do presente estudo, esta pesquisa identifica o que motiva a introdução da técnica de captação eletrônica em substituição as técnicas tradicionais levantando

desta forma o que influencia a substituição de um pelo outro meio. Captar o profissional adequado às necessidades da empresa é o objetivo do profissional responsável pela captação de pessoas, atendendo os quesitos do cargo em questão.

Desta forma, o trabalho apresentado também poderá ser útil pela reunião de bibliografia e sistematização de conhecimentos sobre o assunto, servindo como base para futuras pesquisas sobre a captação de pessoas no Brasil.

1.6 Delimitação

Com relação à delimitação deste trabalho, a pesquisa circunscreve-se às indústrias situadas nas cidades de Salto e Itu, tanto as de pequeno, médio e grande porte, excluindo assim as microempresas que têm menos de 10 funcionários, segundo a definição da FIESP.

1.7 Vinculação à linha de pesquisa

Este trabalho apresenta vínculo com a linha de pesquisa sobre gestão e inovação organizacional, por estar estudando a introdução e utilização da tecnologia da informação em processos organizacionais na área de captação de pessoas no mercado de trabalho regional colaborando para a inovação e o desenvolvimento das organizações na busca de seus funcionários.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

O referencial conceitual é composto por duas partes que servem como apoio para a realização desta pesquisa assim como no alcance dos objetivos propostos neste trabalho. A primeira parte compreende referenciais teóricos pertinentes a área de gestão de pessoas e mais especificamente sobre captação de pessoas. A segunda parte abrange referencial voltado à tecnologia da informação e sua utilização na área de gestão de pessoas.

2.1 Gestão de pessoas

Uma breve apresentação da área de Gestão de Pessoas e o processo de Captação de Pessoal.

2.1.1 Evolução histórica da administração de Gestão de Pessoas no Brasil.

A área de gestão de pessoas passou por diversas fases durante a história, incluindo o nome que recebera e a abordagem adotada em cada época da história. Em sua primeira fase, segundo Maximiano (2000) os trabalhadores agiam dentre os princípios da Administração Científica, época marcada por Taylor, Fayol e Ford, em que seu foco era na especialização do operário com a realização de tarefas únicas. Na fase seguinte, ocorreram mudanças na administração dos trabalhadores, através da valorização das relações humanas no trabalho introduzidas por Elton Mayo na chamada Escola das Relações Humanas. Após a segunda guerra mundial, ocorreram importantes mudanças na administração dos trabalhadores devido a nova posição dos sindicatos na década de 50 de acordo com Gil (2001). Na década de 60 surge então o enfoque na seleção de pessoas, treinamento de funcionários, administração de cargos e salários com a chamada Administração de Recursos Humanos. Em meados dos anos 80 o termo foi substituído por Gestão de Pessoas com o reconhecimento por parte das empresas de que o funcionário não era apenas um recurso e sim um parceiro, um colaborador. (FISCHER (a), 2002; MASCARENHAS E VASCONCELOS, 2004).

Fischer (a) (2002) acrescenta que entre as décadas de 1970 e 80, a mudança organizacional começa a direcionar-se em sentido da estratégia empresarial, sendo de larga escala, abrangente, profunda e multidimensional, em um processo de transformação contínua. Fase da reengenharia, downsizing e da aplicação de técnicas como de convencimento no endomarketing, jogos de poder e pressões de manipulação são empregados como práticas gerenciais para obter a adesão das pessoas aos projetos de mudança. “... mobilizar a inteligência organizacional estocada, otimizando o emprego dos recursos humanos e estimulando o desenvolvimento de suas competências pessoais e profissionais.” (FISCHER (b), 2002, p. 154-155).

O modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira que os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Esse conceito incorpora aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais (FISCHER (a), 2002; MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004).

O conceito de Gestão de Pessoas é interpretado também como a maneira como uma organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho e é formada por todos os elementos que interferem, de algum modo, no comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. (MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004).

Para Gil (2001), a história da evolução da área de recursos humanos é classificada em seis fases: De 1890 a 1930 – Proletariado fraco e de pouca representatividade. De 1930 a 1950 – Fase da Administração de Pessoal. De 1950 a 1964 – Transição da fase de Administração de Pessoal para a fase do Departamento de Relações Industriais. De 1964 a 1978 – Valorização do profissional de Recursos Humanos e do Administrador, maior atenção aos seus funcionários através de treinamentos, salários e benefícios. De 1978 a 1989 – Surgimento das inovações tecnológicas e aplicação de conceitos como a descentralização, *downsizing*, *empowerment*, excelência, gestão japonesa, *just in time*, reengenharia, reestruturação e a remuneração variável. Década de 90 – Desenvolvimento e popularização das tecnologias de informação – TI, globalização, o desenvolvimento da informática permitiu a simplificação de algumas atividades referentes ao recrutamento e seleção de pessoal.

Na última década ocorreu a transição do Administrador de Recursos Humanos para o Gestor de Pessoas, tornando-o um órgão que promovesse a Gestão de Pessoas. Este “passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”. (GIL, 2001, p. 60).

No entanto, Fischer (a) (2002) classifica a história da evolução da área de recursos humanos em quatro modelos, a seguir Quadro 01:

Quadro 1 – Modelos de Gestão de Pessoas

	Origem	Necessidade	Foco
Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal	1890	A NCR Corporation criou seu <i>personnel office</i> com a finalidade de estabelecer um método que permitisse uma escolha adequada entre os candidatos a emprego para tornar-se empregados eficientes ao melhor custo e quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto a produção.	Nas transações, nos procedimentos, e nos processos que fizessem o homem trabalhar o mais efetivamente possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho. A preocupação era limitada a fatores de ordem cultural, econômica e organizacional.
Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano	1920	A partir da experiência de Elton Mayo e a teoria das relações humanas surgindo a necessidade de aproximar a administração e a psicologia. Influência behaviorista, a contribuição de Abraham Maslow, Herzberg, Argyris e McGregor ajudaram a formar este modelo.	No comportamento humano, preocupando-se com o planejamento da alocação das pessoas no trabalho, comunicação com os empregados, sentimentos dos funcionários, gestão dos empregados, gestão de custos e benefícios e a gestão do desenvolvimento.
Modelo estratégico de gestão de pessoas	1970/1980	Necessidade de adaptar o papel do RH a estratégia de negócio e	Estratégico para as políticas e práticas de RH.

		implementar sua diretriz específica.	
Modelo de gestão de pessoas articulado por competências	1980	Preocupação com a estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor.	Competências.

Fonte – Elaborado pela autora com base em Fischer (a) (2002, p. 19-32).

Para Fischer(a) (2002), após a década de 90, o papel do homem no trabalho vem sofrendo transformações, assim como a valorização de sua intuição e de sua criatividade venham a ser o caminho para reconhecer que a empresa se relaciona com pessoas que possuem conhecimento e talentos e não com meros recursos organizacionais.

O desenvolvimento da área de Recursos Humanos mostra uma função que se origina e evolui como resposta às condições históricas, passando por profundas transformações ligadas ao mundo do trabalho. O forte desenvolvimento econômico e tecnológico, as experiências e doutrinas humanistas (do início do século XX), o acirramento das relações de trabalho e o reformismo que surge para apaziguá-las, bem como a grande evolução das ciências comportamentais são algumas das influências mais importantes para as transformações da área. O desenvolvimento do capitalismo e da industrialização, a organização científica do trabalho, o desenvolvimento da teoria organizacional e as novas configurações organizacionais que se estruturam de diferentes maneiras, demarcam importantes fases históricas do século XX, gerando aspectos cruciais para a sua auto-afirmação. (TONELLI, 2002; PEDRO, 2006).

“A partir da década de sessenta, a área de Administração de Recursos Humanos começa então a substituir as denominações de Administração de Pessoal e Relações Industriais (sabendo que ainda hoje coexistem em muitas organizações) expandindo suas ações e intervenções em sub-sistemas”. (TONELLI, 2002, p.63)

No Brasil, Albuquerque (1987), identificou a apresentação de quatro fases do desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas: A 1ª fase até 1930, chamada fase contábil onde os funcionários eram vistos como custos e administrados por um chefe contábil. A 2ª fase entre 1930 e 1950, chamada fase legal, período de cumprimento das leis trabalhistas recém-criadas e o surgimento

do chefe de pessoal. A 3ª fase entre 1950 e 1965, fase tecnicista com a implantação de modelos norte-americanos na gestão. A 4ª fase, entre 1965 e 1985, fase sindicalista, época de um novo sindicalismo e responsabilidades mais humanísticas por parte do gestor de recursos humanos.

Inserida neste novo contexto, a área de Gestão de Pessoas, segundo Ulrich (2000), apresenta quatro papéis fundamentais que a diferencia do contexto anterior de Administração de Recursos Humanos, com relação aos aspectos estratégicos. Estes papéis são de: Parceiro na execução da estratégia, atuando de maneira estratégica e não só operacional, o de Especialista administrativo, apresentando domínio na área administrativa, o de Defensor dos funcionários, tomando decisões que propiciem benefícios também para os funcionários e de Agente de mudanças em que a área promove mudanças para acompanhar e permitir o crescimento organizacional.

Estas diferenças no padrão de comportamento da área de Administração de Recursos Humanos transformaram-na em uma área que tem como função desenvolver parceiros aliados a suas estratégias organizacionais, profissionais especialistas em atividades administrativas que permitiram ampliar os resultados da área, demonstrou preocupação em proteger e trabalhar a favor de seus colaboradores, e como um órgão que interage como assessor para com os outros departamentos, provocando, implantando e assessorando nas alterações e mudanças na organização.

Pedro (2006) também destaca que a área recebeu outras denominações nos últimos tempos tais como: Gestão de Talentos, Gestão de Capital Humano, Gestão de Pessoas com foco na orientação de como agir com as pessoas nas organizações. Complementa definindo que a função de RH tem como objetivo conduzir a cooperação das pessoas, permitindo o alcance e a aliança dos objetivos organizacionais e individuais.

“[...]neste macro contexto a área de Recursos Humanos emergiu e se firmou. A Administração de Pessoal, com uma preocupação sobre as rotinas orientadas pelo enfoque legalista e disciplinar das relações interpessoais de trabalho, cede lugar às Relações Industriais, resultantes das novas relações de forças com os movimentos sindicais e trabalhistas, conduzindo a área a se preocupar com as condições de trabalhos e fornecer serviços e benefícios sociais aos trabalhadores”.(PEDRO, 2006, p. 82)

Inserida nestas mudanças organizacionais, Fleury (2002) mostra que a competência é um dos requisitos de destaque nos processos de captação nos dias atuais, competência esta que não se

limita a conhecimentos técnicos e empíricos. “... conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações”. (FLEURY, 2002, p. 55). Acrescenta ainda que os conhecimentos o *know-how* só se tornam competência se forem comunicados e utilizados.

A competência ainda pode ser entendida como: “Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, 2002, p. 55). Neste contexto, houve um aumento na preocupação das empresas em captar pessoas que se enquadrem de forma adequada ao seu perfil, transformando o papel do processo de captação de pessoas em um processo de grande importância na busca pelo perfil adequado.

2.1.2 O mercado de trabalho e o papel do processo de captação de pessoas

Atualmente no Brasil e em todo o mundo, uma das características mais marcantes do ambiente empresarial é a transformação. As mudanças organizacionais e na própria sociedade vem ocorrendo em uma velocidade cada vez mais acelerada, levando as empresas a repensar seus pressupostos e seus modelos perante as mudanças tecnológicas, a globalização e a competitividade empresarial. (ALBUQUERQUE, 2002),

O autor ainda destaca como focos estratégicos da gestão de pessoas a preocupação das empresas em desenvolver um RH preocupado com o desenvolvimento tanto das pessoas quanto da organização, em valorizar o papel do fator humano e de sua gestão na busca por vantagens competitivas e na administração estratégica de pessoas para promover mudanças organizacionais.

A transição do contexto sócio-econômico industrial para o pós-industrial faz com que a gestão das pessoas esteja intimamente associada à temática da gestão das mudanças. (VASCONCELOS *et al*, 2006).

Mudanças no mundo empresarial representadas por fatores como rotatividade de pessoas, absenteísmo, desperdício de tempo e de materiais, condições de trabalho inadequadas, relações de

trabalho insatisfatórias que estão relacionados diretamente à gestão de pessoas. O papel desta área é de não permitir que estes fatores se agravem e prejudiquem a estratégia organizacional, elaborando um sistema de gestão de pessoas coerente com as estratégias da empresa com a finalidade de atrair e manter seus funcionários evitando a perda destes, nivelando a entrada e saída de pessoal.

Pontes (2004, p. 31), nomeia a dinâmica de entrada e saída de pessoal como “rotação de recursos humanos, flutuação ou *turn over*” por motivos de substituição de funcionários como dispensa do empregador, pedidos de demissões, falecimentos, aposentadorias, transferências internas, promoções e licença de funcionários, ou por motivo de expansão da empresa através de aumento do quadro de funcionários, abertura de filiais, criação de novos setores demonstram as atividades da área de captação de pessoas.

Para Pontes (2004), o ideal na empresa é manter a sua rotatividade com o índice próximo ou menor que 10% ao ano ou menos que 1% ao mês evitando despesas com custos de captação e seleção, registro e documentação, integração, desligamento, além de refletir como custo indireto na produção, na atitude do pessoal, nos custos extralaborais, no custo extra-operacional e nos custos extra-investimento.

A empresa calculando este índice poderá analisar em que situação se encontra e verificar se a empresa é atraente ao candidato, “quanto mais atraente e justo for o processo de gestão de recursos humanos na organização, mais facilmente a premissa atrair e manter talentos será conseguida na prática” (PONTES, 2004, p. 43).

A área de captação de pessoas tem a responsabilidade em encontrar o candidato que possa a vir facilitar a eficiência de programas que visam o aumento da produtividade de funcionários, elevando a receita e diminuindo as despesas da organização. Segundo Brethower (2000) se os funcionários aprendem mais facilmente as tarefas que precisam desempenhar e/ou cometem menos erros, o custo da empresa com programas de treinamento e capacitação diminui.

De acordo com DeCenzo & Robbins, (2002), a captação de pessoas poderá atingir seus objetivos de atrair e manter pessoas com maior ou menor facilidade dependendo de alguns fatores que influenciam no processo como a imagem da organização, a atividade do cargo, as políticas organizacionais internas, a influência do governo e os custos de captação.

Estes fatores devem ser analisados segundo o mercado de trabalho. Vejamos algumas definições para entendermos o que é o mercado de trabalho. Segundo Toledo e Milione (1983), refere-se a oportunidades qualitativas e quantitativas de emprego em determinada região. Complementando o sentido, Lodi (1978) diz que pode ser definido como a área onde os diversos grupos ocupacionais encontram emprego, mudam de empregador ou onde encontram salários relativamente uniformes. Para Pontes (2004) é constituído da demanda (procura) de mão-de-obra pelas empresas e oferta de trabalho pelos indivíduos. Ambos os autores Toledo e Milione definem de uma maneira mais restrita enquanto Lodi e Pontes dão um significado mais amplo a expressão.

Miguel (2001) acrescenta que a exigência do mercado de trabalho impõe a busca de candidatos que melhor possam cumprir as tarefas dos cargos a serem ocupados, bem como contribuir para que a organização atinja seu objetivo. Na maioria dos casos, o principal objetivo das empresas do setor privado é a geração de lucro, já que tais empresas só sobrevivem se geram lucro.

Almeida (2004) menciona que além de atender o perfil dos cargos, as organizações estão preocupadas em encontrar pessoas que apresentem competências para realizar as atividades e responsabilidades para as posições as quais ocupam, gerando assim a necessidade de se buscar talentos no mercado de trabalho.

Na gestão de pessoas, a área de captação tem como objetivo reconhecer a importância de seus recursos humanos, também chamados de colaboradores, parceiros e de talentos por algumas empresas. Este fato mostra a necessidade da empresa de preocupar-se com a escolha das pessoas que irão agregar a sua equipe de trabalho, através de técnicas adequadas na captação de pessoas. “As estratégias de captação de talentos devem ser vistas como uma etapa do processo de gestão de talentos”, de acordo com Almeida (2004, p. 18). A autora considera pessoas talentosas aquelas

as quais colocam em prática suas capacidades para obter resultados acima dos quais são esperados pela organização.

Segundo Gil (2001) a área de gestão de pessoas assume novas responsabilidades exigindo de seus profissionais novas habilidades conceituais, técnicas e humanas, modificando o perfil destes. Os talentos humanos precisam estar presentes primeiramente na área de gestão de pessoas para que esta tenha capacidade de atrair e reter seus talentos. De acordo com o autor, o perfil do profissional, gestor de pessoas, apresenta capacidade de atender seu público interno e externo, formado pelos funcionários, fornecedores e consumidores, capacidade de aceitar e utilizar novas tecnologias em pró de suas atividades, promover empregados capacitados e motivados, ser capaz de preocupar-se com a qualidade de vida no ambiente de trabalho de seus empregados, ser capaz de agregar valor aos seus empregados e aos seus clientes, ter capacidade para atuar como agente de mudanças, reconhecer as pessoas como parceiras da empresa, proporcionar competitividade à empresa e preocupar-se em manter um comportamento ético e de responsabilidade social na empresa.

2.1.3 O processo de captação de pessoas

O processo de captação de pessoas é reconhecido oficialmente *à priori* pelo sistema militar, instituição onde o termo surgiu para captar os recrutas para o serviço militar, chamando então de recrutamento. (MORALES, 2002). Posteriormente, o sistema industrial modificou o termo para captação, atividade que busca funcionários para sua organização.

O termo utilizado nesta pesquisa é captação, o adotado por Almeida (2004), assim como se destacam a linha de pensamento, termos e definições da autora adotadas neste trabalho. O termo captação pode ser encontrado na literatura com outro nome de igual significado como, por exemplo, Recrutamento identificado por Fidelis e Banov (2006), Lacombe (2005), Oliva (2003), Mikovich e Bordreau (2000), Lodi (1978) e Flippo (1961).

A captação de pessoas é identificada por Almeida (2004), com a expressão captação de talentos, que define como sendo a maneira pela qual o processo de captação de pessoal é chamado nos dias

atuais por empresas de visão moderna. As empresas que percebem que as pessoas contribuem para atingir a eficiência organizacional, estas conseguem apresentar algo a mais na disputa por talentos humanos. (BREYER, 2003).

Décadas atrás, mais precisamente nos anos 60, de acordo com Flippo (1961) este processo chamado de Recrutamento era a definido como a necessidade de estimular e encorajar os candidatos a se candidatarem às vagas oferecidas no processo de captação, reafirmado anos depois por Lodi (1978), como um processo de procura a empregados.

Gatewood & Field (1998) reconhecem o recrutamento de pessoas como um processo que convida pessoas disponíveis no mercado de recursos humanos para participarem de um processo seletivo e que tem como responsabilidade escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa.

Para Gil (2001) o recrutamento tem como objetivo atrair candidatos qualificados e com a capacidade para ocupar cargos dentro da empresa. “Possibilita à organização dispor de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos” (GIL, 2001, p. 98).

DeCenzo & Robbins (2002, p. 94) trata a captação de pessoas como sendo “o processo de encontrar candidatos potenciais para vagas na organização já existentes ou previstas”. Ainda complementa como sendo uma atividade de ligação por objetivar o contato de quem tem vagas a preencher com quem procura um cargo.

Para Oliva (2003), o principal objetivo das empresas ao captar é atrair pessoas que apresentem um bom potencial e desempenho em suas carreiras. Assim, captação é entendida como o “processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para, posteriormente, serem contratados para o emprego”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 162). Nesse processo tanto a empresa quanto o candidato, ambos precisam ter optado uma pela outra, a empresa pelo candidato e vice-versa, pois, as pessoas também buscam e selecionam empresas onde almejam trabalhar. (ARAÚJO (b), 2006). Oliveira (2003) complementa explicando que a empresa procura solucionar uma demanda, buscando o

profissional adequado às suas necessidades e características, as quais são tão típicas quanto à dos próprios candidatos.

O processo de captação de pessoas para Lacombe (2005) abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para vagas existentes ou potenciais. Segundo o autor, a descrição da função e a definição do perfil do candidato devem preceder ao processo de recrutamento. Para recrutar a pessoa certa é preciso saber antecipadamente o perfil desejado, as características pessoais e profissionais para ocupar o cargo. A descrição do cargo serve para identificar esse perfil e informar ao responsável pela captação às características pretendidas para o cargo.

Fidelis e Banov (2006, p. 55) definem como sendo “processo ou o meio mais eficiente para comunicar, divulgar ou tornar pública a vaga existente em uma empresa, objetivando captar os candidatos cujo perfil seja o mais adequado ao posto de trabalho”. É um processo que se preocupa com a divulgação da vaga e em atrair pessoas com o perfil traçado pela empresa para a vaga. Um processo de captação inadequado pode incorrer em perda de tempo na análise de currículos inadequados ao perfil do cargo.

Limongi-França e Arellano (2002) destacam que o recrutamento é o período inicial do preenchimento de uma vaga em aberto com base nas requisições de pessoal e é influenciado pelo mercado de trabalho, tornando-se acirrada a disputa pela mão-de-obra nas épocas de desenvolvimento econômico, invertendo-se nos períodos de recessão e de crise econômica com abundância de mão-de-obra. Consideram ainda que o processo de captação de pessoal é um importante instrumento estratégico da empresa, e acrescentam que se a empresa necessita passar por mudanças e renovação, deverá buscar e atrair pessoas com tal potencial. “O processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham o perfil desejado e estejam interessadas em participar”. (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 64). Para estas autoras, a captação de pessoas pode ser feita de duas maneiras: atraindo pessoas que já trabalham em outras empresas ou buscando-se pessoas que não possuem vínculo empregatício.

Tyson (2006, p. 143) indiscutivelmente entende a captação de pessoal como a mais importante das funções da área de gestão de pessoas. O autor cita:

“Todos nossos sucessos e todas nossas falhas em HRM – Gerenciamento de Recursos Humanos - vem da qualidade das pessoas captadas pela organização. A captação é a atividade que produz candidatos, que ajuda estabelecer o tipo do empregador. As políticas de captação apresentam um impacto importante na cultura organizacional”. (TYSON, 2006, p. 143).

Ainda complementa que o objeto da captação é encontrar candidatos apropriados que venham ao encontro das necessidades organizacionais, é atrair candidatos apropriados e examinar com cuidado suas habilitações a fim produzir uma lista de informações para uma investigação mais detalhada nos procedimentos de seleção. A captação de funcionários pode ser descrita de acordo com os recursos que a organização deseja utilizar, dos recursos que estão disponíveis, e como podem ser os custos aplicados neste processo.

Algumas etapas são identificadas como necessárias por Tyson (2006) dentro do processo de captação tais como a identificação das vagas em aberto, a escolha das técnicas estratégicas de captação, o cumprimento da política de captação, a preparação das informações sobre as vagas, o processamento e acesso aos currículos e a comunicação aos candidatos.

Um dos papéis mais importantes desta função é a execução do processo de captação. Faz-se necessário assegurar-se das habilidades do cargo e das necessidades dos gestores da organização.

“Este procedimento oferece a possibilidade de estruturar alguma mudança no cargo, analisando processos do trabalho, talvez para decidir-se que não há nenhuma necessidade de abrir a vaga, ou que as competências requeridas são diferentes daquelas do empregado precedente” (TYSON, 2006, p. 145).

De acordo com Tyson (2006), o processo de captação decorre da necessidade gerada por uma expansão, re-organização ocorrida devido a mudanças da política organizacional, mudanças na tecnologia, fusões, aquisições, ou, o mais comumente, quando os empregados devem ser substituídos por deixarem a organização, gerando vagas que necessitam ser preenchidas. Deve-se considerar importante pensar nos termos da potencialidade e das competências necessárias para o desempenho esperado pela organização.

Almeida (2004) faz uma comparação entre o paradigma tradicional e o paradigma moderno mostrando no Quadro 2 as principais mudanças ocorridas sobre o assunto.

Quadro 2 – Comparação entre os paradigmas tradicional e moderno na captação de pessoas.

Paradigma Tradicional	Paradigma Moderno
Recrutamento de pessoal	Captação de talentos
Foco operacional	Foco estratégico
Visão voltada para o presente	Visão voltada para o presente e para o futuro
Captação condicionada a existência de vagas	Captação contínua de talentos
Captação voltada para a admissão	Captação voltada para a admissão, ascensão profissional, formação de equipes e projetos, transferências e todas as formas de aproveitamento interno de talento.
Atividade centralizada na área de RH	Atividade descentralizada, realizada em parceria: RH, e clientes internos (gerentes e equipes de trabalho).

Fonte – Elaborado pela autora com base em Almeida (2004, p. 23).

Almeida (2004) compara o paradigma tradicional com o moderno, identificando mudanças tanto no foco quanto na visão e na responsabilidade das áreas, a descentralização do processo de captação deixando de ser operacional para ser procedimento estratégico e contínuo.

Uma pesquisa realizada por Fischer (a) e Albuquerque (2000) revela que as organizações apresentam como suporte para a lucratividade a captação e o desenvolvimento de talentos humanos. Na pesquisa da Towers Perrin também realizada por estes autores, foi encontrado o resultado de que o objetivo principal das organizações no campo de captação é o de atrair pessoas altamente qualificadas para estas empresas - citado por 79% dos entrevistados.

Fischer (a) e Albuquerque (2000) também encontraram como resultado desta pesquisa, uma preocupação com a captação de mão-de-obra qualificada e a opção pela captação interna por parte de 42% das empresas pesquisadas que demonstraram desenvolver seus talentos internos para as novas vagas. Outro fato encontrado foi a utilização de entrevistas de desligamento com o objetivo de descobrir o que leva os funcionários a mudarem de emprego e conseqüentemente identificando problemas internos da empresa assim como o seu nível de atratividade de mão-de-obra perante o mercado de trabalho.

2.1.4 A Metodologia utilizada na Captação de Pessoas

A metodologia aplicada no processo de captação é realizada através de buscas internas e buscas externas, ou ambas concomitantemente. As decisões relacionadas à política de captação têm um impacto grande na gerência da carreira e na cultura da organização conforme Tyson (2006). Também acrescenta que, uma política formalizada de captação facilita compreender a política organizacional interna das organizações grandes ou extensamente dispersadas. Uma política comum incentiva uma melhor compreensão sobre as políticas de antidiscriminação e do significado de captação para a cultura da organização.

A priori, deve-se estabelecer o conjunto de atividades e responsabilidades as quais compõe o trabalho do profissional que irá ocupar a função a ser preenchida na empresa. Para Hipólito (2002), o trabalho do profissional é determinado pelo conjunto de atividades que lhe competem, e esse conjunto pode ser comum a vários empregados, que deverão ser remunerados da mesma forma para todos que exerçam atividades semelhantes, e quanto maior for o valor agregado pelo seu trabalho, maior deverá ser a recompensa aos empregados que ocupem estas posições.

O autor também explica a possibilidade, por parte das empresas, em poderem definir estas posições tanto pelo modelo funcional - onde as pessoas estão divididas e organizadas em cargos - quanto pelo modelo de competências - onde as posições são estabelecidas de acordo com o nível de complexidade e responsabilidade elaborado a partir das competências - formando assim faixas salariais e critérios de desenvolvimento profissional. "... a dificuldade em romper totalmente com o conceito de cargos. Nesses casos, em geral, opta-se pela manutenção dessas estruturas em paralelo, como complementares, até que o abandono da estrutura funcional de recompensas possa ocorrer". (HIPÓLITO, 2002, p. 94-95).

Analisando que as buscas podem ser internas ou externas, considera-se a busca interna como sendo o recrutamento com funcionários da própria empresa, através de transferência ou promoção. Este processo é uma maneira de desenvolver os próprios empregados para cargos acima do ocupado. Entende-se também como o preenchimento de vagas através de remanejamento de seus empregados, sendo este através da movimentação vertical, também chamada de promoção ou pela movimentação horizontal, também chamada de transferência ou

pela movimentação diagonal, a junção de uma transferência com uma promoção para seus funcionários. (GIL, 2001; DECENZO & ROBBINS, 2002; FIDELIS e BANOVA, 2006).

Não obstante, a possibilidade de preencher vagas internamente deve-se levar em consideração as seguintes razões segundo Tyson (2006):

- Os empregados existentes são conhecidos à organização e são geralmente familiares a seus costumes e práticas.
- Os custos e o tempo que os procedimentos externos da captação consomem podem significativamente ser reduzidos.
- A captação interna representa a possibilidade de desenvolvimento de carreira, gerando oportunidades e estímulo a motivação entre os funcionários.

Se as buscas internas não foram suficientes para o preenchimento da vaga, outra opção são as buscas externas. “Quando a organização tem que usar técnicas externas há dois meios principais de conduzir a busca para empregados” (TYSON, 2006, p.147):

- Consultores especializados e agências de emprego. Estes incluem agências especializadas em captação e *head-hunters* bem como instituições governamentais, ou;
- Contatando o público diretamente através das propagandas nos jornais, nas tabuletas, no rádio, na televisão, na Internet, e na Web site da própria organização.

O recrutamento externo é compreendido como aquele que é promovido através de buscas externas por meio de técnicas aplicadas na utilização de cartazes e agências, na busca em uma comunidade externa e pode ser definido como um processo de captação de pessoas fora da empresa considerando tanto o mercado de trabalho como o mercado de recursos humanos também chamado de mercado de candidatos. (GIL, 2001; DECENZO & ROBBINS, 2002; FIDELIS e BANOVA, 2006).

A captação externa também pode ser definida como “... a busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo”. (LIMONGI-FRANÇA e

ARELLANO, 2002, p. 65). Como vantagens destacam-se a possibilidade de novas personalidades e talentos, a inovação da composição das equipes de trabalho e a atualização de estilo e tendências do mercado.

A busca mista é reconhecida como sendo aquela que aborde tanto técnicas internas como técnicas externas de recursos humanos. Os processos podem iniciar por uma busca externa seguida por uma interna ou iniciar por uma busca interna e em seguida por uma externa ou ambas as buscas simultaneamente. (GIL, 2001; DECENZO & ROBBINS, 2002; FIDELIS e BANOVA, 2006; LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

Qualquer que seja a metodologia adotada pela empresa seja ela busca interna, externa ou mista, é importante que a empresa tenha bem definida a política de captação a qual a empresa irá adotar. A política de captação é “a forma de fazer escolhas, dentro de um trabalho de buscas dentro de regras legais e de exigências” (TYSON, 2006, p.146). É preciso respeitar as leis que se relacionam à discriminação no emprego. A estrutura legal cobre a discriminação racial, de gênero, a religiosa, da idade e dos casos de porte de necessidades especiais.

Acrescenta-se ainda que quanto maior for a complexidade e responsabilidade exigida para a função a ser ocupada, haverá a necessidade de uma maior investimento nos recursos aplicados no processo de captação.

Além das atividades e responsabilidades levantadas para o cargo, um fator relevante é a faixa etária com qual a empresa deseja atuar de acordo com o grau de experiência esperado para a posição a ser preenchida. Super (1957 apud Dutra, 2002), aponta como cinco os estágios de vida. Os estágios são: Infância – até os 14 anos, Adolescência – dos 15 aos 24 anos, Adulta – dos 25 aos 44 anos, Maturidade – dos 45 aos 64 anos e, Velhice – após os 64 anos.

Para esta pesquisa, destes cinco estágios classificados podemos considerar como três as fases de maior importância, desconsiderando a infância e a velhice neste momento pois, a pesquisa busca estudar a mão-de-obra ativa no mercado de trabalho.

Para esta pesquisa, não consideraremos a metodologia aplicada em buscas internas, identificada como captação interna.

2.1.5 Técnicas utilizadas na captação externa de pessoas

Almeida (2004) define as técnicas de captação citadas nesta pesquisa como sendo as práticas utilizadas para buscar os candidatos no mercado de trabalho e podem ser apontadas por algumas empresas como fontes de recrutamento.

Apresentam-se diversas as técnicas de captação utilizadas pelas empresas na busca externa, abordando tanto as técnicas tradicionais, utilizadas há décadas pelas empresas como as técnicas recentes que estão sendo adotadas pelas empresas nos dias de hoje com a informatização da área. As técnicas tradicionais podem ser identificadas pelas citações realizadas em períodos anteriores à imersão da tecnologia da informação na área de captação de pessoas, considerando como marco divisório o período do final da década dos anos 90 citado por Gil (2001) época de desenvolvimento e popularização da tecnologia da informação, globalização e o surgimento dos sites de vagas de empregos na Internet no Brasil, como o site Curriculum.com (1995) oferecendo serviço às empresas a partir de 1996, CurriculOnTheWeb (atual Empregos.net 1997), Catho.com (1997), Empregos.com (1998) e Precisa-se.com (1998). Outro fato levado em consideração é a citação acadêmica de técnicas de captação de pessoas através de instrumentos da tecnologia da informação, como a captação eletrônica ou E-Recruitment por autores como: Almeida (2004), Mikovich E Bordreau (2000), Gatewood & Field (1998), Gil (2001), DeCenzo & Robbins (2002), Oliva (2003), (Araújo (b), 2006), Breyer (2003), Lacombe (2005), Fidelis e Banov (2006), Tyson (2006), Carvalho (1989), Limongi-França e Arellano (2002).

2.1.5.1 Técnicas na fase Pré-TI

De acordo com Mascarenhas & Vasconcelos (2004) antes do ano 2000 as empresas tinham instrumentos de apoio da informática ainda em pequena escala, situação que mudou após o desenvolvimento e popularização da tecnologia da informação no final dos anos 90.

De acordo com os dados encontrados a respeito dos processos de captação que antecedem o período de utilização do E-Recruitment, Carvalho (1989) cita como técnicas de captação externa a utilização de recém-formados de nível superior e médio para certos cargos especializados e demais cargos através de anúncios classificados em órgãos de imprensa.

Almeida (2004) identifica que, até aproximadamente os anos 90, as principais técnicas de captação de pessoas eram através de indicação de funcionários, anúncios em jornais impressos e cadastro de candidatos, chamados de arquivos físicos. Acrescenta ainda que a escolha das técnicas de captação depende de fatores como natureza das atividades, hábitos dos candidatos em potencial, modalidade de contratação e localidade que se quer atingir.

Em 1995 o Guia Brasileiro de Recursos Humanos que é uma publicação anual da Central de Negócios em RH Editora e Marketing Ltda, sob licença da Associação Brasileira de Recursos Humanos, a ABRH Nacional, publicava como técnicas de captação opções como anúncios em jornais locais e nacionais impressos, jornais especializados impressos, agências de empregos e consultorias especializadas em recursos humanos. As formas de contato divulgadas sempre por meio impresso ou por contato telefônico. Estes anúncios se referiam tanto para vagas efetivas, como para temporárias e de estágios, independente da área ou nível das posições, a forma de contato se dava por encaminhamento do currículo pelo correio ou em alguns casos, que o candidato telefonasse para a empresa.

No Quadro 3 a seguir, estão relacionadas às técnicas aplicadas na busca externa antes da introdução da T.I., identificadas nesta pesquisa como sendo as técnicas utilizadas por meio tradicional de captação pelos referidos autores:

Quadro 3 – Técnicas utilizadas na busca externa pré - T.I.

Autores	Técnicas
Almeida (2004), Mikovich E Bordreau	Arquivos físicos de candidatos.
(2000), Gatewood & Field (1998), Gil	Indicação de funcionários.
(2001), DeCenzo & Robbins (2002), Oliva	Portaria da empresa.
(2003), (Araújo (b), 2006), Breyer (2003),	Sindicatos e associações de classe.
Lacombe (2005), Fidelis e Banov (2006),	Universidades e escolas, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola.
	Conferências e palestras em instituições.

Tyson (2006), Carvalho (1989), Limongi-França e Arellano (2002).	Contatos com outras empresas.
	Viagens de recrutamento.
	Anúncios em meios impressos.
	Agências e consultorias de captação - <i>Outplacement e Headhunters</i> .

Fonte – Elaborado pela autora com base nos autores citados.

Estas técnicas de captação foram citadas como alternativas a serem utilizadas no processo de busca de candidatos seja individualmente ou em conjunto sem a opção dos meios eletrônicos da Internet, independente do nível da posição a ser ocupada pelo candidato.

2.1.5.2 Técnicas na fase Pós-TI

A captação eletrônica ou *E-Recruitment* é definida “como todas e quaisquer ferramentas ou sistemas que utilizam a web ou a Internet para coletar informações sobre os candidatos, com o propósito de ajudar nas decisões de contratação”. (ALMEIDA, 2004, p. 38). Refere-se também a questão dos filtros nos instrumentos de captação, que tem como finalidade selecionar os currículos mais próximos ao perfil da vaga, com a automação a tendência é de evitar a candidatura de pessoas não qualificadas reduzindo o tempo gasto com o processo de captação.

Os instrumentos mais utilizados pelas empresas de acordo com Almeida (2004, p. 43-44) são:

- Captura de currículos – um dos mais utilizados tanto pelas empresas tanto pelos candidatos, pois permite que ambos consultem eletronicamente, seja no cadastramento de vagas como no cadastramento de currículos. Poder ser através de sites corporativos ou de consultorias de RH.
- Agentes da captação eletrônica / softwares de avaliação de currículos – são softwares que buscam candidatos que estejam dentro do perfil através de consulta feita com base na palavra-chave. Poder ser realizado em sites corporativos ou de consultorias de RH.
- Avaliação de qualificações - são softwares que utilizam filtros específicos para levantar apenas os currículos que atendam os requisitos da vaga, possibilitando a inclusão de algumas questões para que o candidato responda.
- Entrevistas estruturadas on-line - são softwares que aplicam questões padronizadas, com o objetivo de ajudar o captador a triar os candidatos que atendam o perfil da vaga.

- Testes de conhecimentos e habilidades – permitem avaliar habilidades e conhecimentos, classificando os candidatos com o perfil solicitado pela vaga e excluindo os demais do processo.
- Testes de aptidão e personalidade – avaliam a capacidade verbal, matemática e espacial além de analisar tendências comportamentais dos candidatos, excluindo do processo os que não atendem o perfil do cargo.

Pontes (2004) interpreta o E-Recruitment como uma forma de captar as pessoas através da Internet por meio de site da própria empresa, onde os candidatos realizam o cadastro diretamente no site desta em que se busca emprego, assim como a empresa anuncia suas vagas no próprio site. A empresa pode oferecer a possibilidade dos candidatos se cadastrarem apenas para as vagas em aberto por esta, como podem também permitir o cadastro durante todo o ano, independente de haver vagas em aberto ou não, formando assim um banco virtual de currículos.

O autor também se refere a uma outra maneira que é a empresa utilizar um site especializado em anúncio de vagas, no qual poderá acessar um banco de currículos virtual do próprio site ou receber em seu e-mail os currículos correspondentes ao anúncio realizado.

Gil (2001) classifica os sites especializados em sites de *head-hunters*, de consultores de *outplacement* e sites independentes. Acrescenta que mesmo sendo um instrumento eficiente a utilização encontra “muita resistência por parte das empresas e mesmo de *head-hunters*” GIL (2001, p. 97). Lacombe (2005) adiciona que o processo de captação pela Internet pode ser dividido nas etapas de obter, selecionar e contatar os candidatos levantados através do anúncio virtual.

A opção por meio de captação eletrônica é uma forma dotada de agilidade, praticidade e economia, onde os serviços eletrônicos de captação abrem as portas de muitas empresas e permitindo eliminar etapas do processo de captação. Estes serviços prestados pelos sites podem ser gratuitos como podem ser pagos, dependendo do site. Lacombe (2005) complementa que as empresas estão abrindo em seus sites espaços para o envio de currículo para gerenciar currículos e pré-selecionar candidatos de acordo com as suas necessidades, em que há o cliente externo e o interno se candidatando através do computador. Neste processo não há deslocamento físico por parte da empresa nem por parte do candidato.

Fidelis e Banov (2006) também comentam em seu livro a possibilidade de realizar a captação de pessoas pela Internet e destacam a importância de utilizar o instrumento eletrônico de maneira correta para se conseguir o resultado esperado, devido a captação ser realizada por meio eletrônico e não humano fazendo com que o software obedeça exatamente os comandos feitos pelo captador na inserção da vaga.

É identificado por DeCenzo & Robbins (2002) como Recrutamento no ciberespaço o processo de captação eletrônica e afirmam que está havendo um crescimento na utilização da Internet nos processos de captação, tanto para as empresas quanto para os candidatos que buscam vagas, e que virá a ser utilizado em uma escala progressiva pelas áreas de captação de pessoas nos próximos anos.

Campo (2003) levanta a necessidade de rever as técnicas utilizadas e integrar as diversas tecnologias e instrumentos que o mercado oferece e elaborou uma equação para representar o processo de captação de pessoas: Síntese da Captação = Metodologia + Tecnologia. Acrescenta que muitas empresas ainda estão com suas metodologias de captação defasadas necessitando automatizar seus processos de captação.

Como vantagens do E-Recruitment, Almeida (2004) relaciona como benefícios para os candidatos a possibilidade de maior número de oportunidades, maiores informações sobre as vagas e as empresas, segurança no recebimento dos currículos por parte das empresas e facilidade para concorrer a vagas em outros países. Como benefícios para as empresas, permite receber um elevado número de currículos o que resulta em maior possibilidade de encontrar o candidato desejado, além de padronizar os currículos possibilitando à empresa acesso às informações desejadas a respeito dos candidatos, às que são imprescindíveis para a empresa.

As vantagens podem ser identificadas como a possibilidade de encontrar qualquer tipo de emprego, em qualquer lugar para qualquer profissional, além de apresentar rapidez, baixo custo, velocidade das respostas, facilidade de trabalhar com grandes volumes de dados além de

possibilitar ao candidato que este concorra a várias oportunidades sem a necessidade de se locomover fisicamente. (GIL, 2001; PONTES, 2004; LACOMBE, 2005).

No entanto, Gil (2001) complementa que para algumas situações o meio é inadequado como para cargos de executivos - por ser um processo mecânico - e também para os idosos pela dificuldade ao acesso a Internet. Segundo o IBGE (2005) o acesso a Internet ocorre principalmente do próprio local de trabalho, do domicílio em que moram ou de estabelecimento de ensino, e do público que acessa à Internet em busca de informações ou serviços, 21,2% estão desempregados e 26,5% estão empregados. Outro fato é com relação a confidencialidade dos dados do candidato, nada impede que o atual chefe do candidato visualize o currículo de seu funcionário em meio a um processo de captação, surgindo desta forma um certo receio por parte dos candidatos ao cadastrarem seus currículos em sites especializados seja pelo simples fato de manter seu currículo no banco virtual ou para concorrer a processos confidenciais em que o anúncio é fechado, o nome da empresa não é divulgado.

Handler e Hunt (2003) levantam algumas dificuldades com relação à má utilização do serviço de E-Recruitment, como a perda de tempo da área de captação de pessoas em situações em que candidatos inadequados ao perfil da vaga se candidatam mesmo assim aos processos. A empresa perde tempo abrindo, lendo e deletando o currículo. Outra desvantagem para a empresa é com relação à busca por meio de palavras-chave no banco virtual de currículos pelo fato de ocorrer casos em que o candidato utilize palavras erradas ou de forma inadequadas na elaboração e digitação do currículo prejudicando desta forma a empresa na utilização deste instrumento de triagem, onde através da busca por palavras-chave a empresa deveria levantar apenas os currículos que apresentassem as palavras-chaves escolhidas pelo captador.

Sullivan (2003) afirma que são pequenas as chances do captador de vagas ler os currículos que recebem via Internet pelo fato de algumas empresas não terem um profissional destacado para este tipo de atividade e que demais gestores que atuam como captadores, não detêm tempo disponível para fazê-lo, restando assim a possibilidade de leitura apenas para as empresas que possuam em sua estrutura profissionais responsáveis por este tipo de atividade. Para cargos

especializados e de liderança, há a necessidade de a empresa ter profissional competente para analisar os currículos destes.

A seguir foram apresentadas no Quadro 4, as técnicas aplicadas na busca externa após a introdução da T.I., identificadas nesta pesquisa como sendo as técnicas utilizadas por meio eletrônico de captação pelos referidos autores:

Quadro 4 – Técnicas utilizadas na busca externa pós - T.I.

Autores	Técnicas
Almeida (2004), Mikovich E Bordreau (2000), Gatewood & Field (1998), Gil (2001), DeCenzo & Robbins (2002), Oliva (2003), (Araújo (b), 2006), Breyer (2003), Lacombe (2005), Fidelis e Banov (2006), Tyson (2006), Carvalho (1989), Limongi-França e Arellano (2002).	Web Sites das próprias empresas.
	Banco virtual de currículos formados por currículos encaminhados por e-mail.
	Sites especializados na captação de pessoas.

Fonte – Elaborado pela autora com base nos autores citados.

Estas técnicas de captação foram citadas como técnicas eletrônicas ou virtuais pelos autores anteriormente citados, e empregadas no processo de busca de candidatos sejam individualmente ou em conjunto com as técnicas anteriormente citadas antes da T.I., em qualquer nível de posição a ser ocupada pelo candidato. As técnicas pós T.I. são identificadas como E-Recruitment por se tratarem de uma técnica eletrônica de captação de pessoal, com anúncios virtuais de vagas.

2.2 E-Recruitment. A aplicação da tecnologia da informação na área de captação de pessoas.

O *E-Recruitment*, como já definido por Almeida (2004), refere-se ao processo de captação eletrônica, um instrumento que utiliza a web ou a Internet para recolher informações sobre os candidatos a serem contatados e estes concorrerem às oportunidades em aberto ou previstas pela organização.

Como citado anteriormente, no final da década de 90 as empresas começaram a empregar instrumentos da tecnologia da informação na gestão de suas empresas devido ao desenvolvimento

e a popularização da área. A tecnologia da informação nos anos 90 atingiu seu ápice em relação ao aumento da compreensibilidade.

O aproveitamento de TI pode ser usado para automatizar operações, de acordo com uma lógica cujo alvo é trocar o esforço e a qualificação humana por uma tecnologia que tolere a prática das operações a um custo menor, com maior continuidade e controle. Para informatizar operações, de acordo com a lógica em que são criadas as informações, sendo ao mesmo tempo em que uma operação é automatizada, esta simultaneamente gera informações a respeito de si mesma, aumentando a sua compreensibilidade. (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004).

O E-Recruitment ocorre da realização de negócios em ambiente eletrônico por meio da aplicação de TI, podendo possibilitar novos canais de interação e novos relacionamentos entre os indivíduos por sua natureza bidirecional e alcance direto, além de impulsionar o seu emprego por melhorias na comunicação. (MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004). Os autores ainda complementam dizendo que a implementação do comércio eletrônico a partir da lógica da informatização permite que se avance em relação a esse benefício estratégico da TI. A tecnologia poderia viabilizar novos relacionamentos na gestão de pessoas, mais próximos das características da organização.

Com a automação e informatização da área de gestão de pessoas, a área se beneficia com a melhora da imagem em consequência da maior rapidez, confiabilidade e controle na prestação de serviços. (MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004). Desta forma, é possível o deslocamento de funcionários para funções mais estratégicas e o amplo fluxo de informações advindo da implementação da TI, assim como a concentração e o desenvolvimento de funcionários da área em funções mais críticas para a empresa como assuntos relacionados a retenção, motivação e ao desenvolvimento de funcionários. Teuke (2001) confirma estas afirmações com os seguintes dizeres:

“... acabaram-se os dias em que os profissionais de RH puxavam formulários de seguro e extratos de pagamento. Estes profissionais estão agora sendo chamados para diminuir a rotatividade indesejada, acelerar o ciclo de desenvolvimento de funcionários-chave e reduzir os custos e tempo de processos por meio do RH”. (TEUKE, 2001, p. 16).

Mascarenhas & Vasconcelos (2004), acrescentam que a implantação de sistemas de RH auto-atendimento – informatizado e automatizado – traz benefícios estratégicos à área de RH e aos clientes internos por meio do ambiente eletrônico como “... novos canais de interação, ganhos de imagem e promoção de produtos, economia direta e utilização de infra-estrutura pública e alcance da área”. (MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004, p. 64). Adicionam ainda benefícios como: “novos relacionamentos, aprendizagem e inovação na gestão de pessoas e nova estratégia de gestão de pessoas”. (MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004, p. 66).

Com a TI, instrumentos eletrônicos foram implantados na área de gestão de pessoas (Mascarenhas & Vasconcelos, 2004), como exemplo encontrado nas empresas DaimlerChrysler AG na Alemanha e Souza Cruz S.A.no Brasil: Cadastro para captação interna, Captação interna e externa, Controle de horário, Banco de horas, Programa de melhoria contínua, Informações sobre sistema de aposentadorias, Informações sobre licenças e faltas, Informações sobre treinamento na área, Cadastro de informações sobre membros de equipe, Informações sobre chefes subordinados, Avaliação de desempenho, Planejamento de pessoas, Cursos E-Learning, Cálculo de salários, Serviços de gastronomia – cardápio, Centro de custos, Identificação de funcionários, Classificados, Reserva de salas de reunião, Cálculo de férias, Admissão, Demissão, cadastro de funcionários, Aprovações, descontos, Organogramas entre outras características.

Instrumentos que começaram a ocupar espaços cada vez mais significativos nas empresas. Neste trabalho particularmente estudaremos os instrumentos eletrônicos voltados à área de captação de pessoas, no caso, a captação eletrônica ou *E-Recruitment*, seja ela por meio de sites especializados em vagas, seja ela realizada diretamente por meio do próprio site da empresa.

Em todo o mundo, inclusive no Brasil a área de Gestão de Pessoas vem passando por transformações, época de um mundo globalizado voltado para a tecnologia da comunicação. A preocupação burocrática foi substituída pela preocupação estratégica de como gerir as empresas para este momento do mercado, independente do porte ou da nacionalidade da empresa. O foco da área de gestão de pessoas se concentra em atrair, reter e desenvolver as pessoas. Para atender a

esta demanda, houve a necessidade do uso de tecnologia que veio dar o suporte permitindo respostas estratégicas de gestão de pessoas através de processos e sistemas corporativos sincronizados e integrados.

Pode-se dizer que “A aplicação dos negócios eletrônicos são as mais diversas tais como leilões, comércio eletrônico, banco eletrônico, diretórios de busca, ensino a distância, etc”. (AMOR, 2000, p. 24) . Para Zwicker & Souza (2001), o uso estratégico de sistemas de informação pode permitir a realização dessa integração e coordenação.

Segundo Albertin (2001), as aplicações dos negócios eletrônicos servem tanto para aplicações internas à organização quanto para aplicações externas como estar ligando fornecedores, parceiros e comunidades virtuais. Ainda define como comércio eletrônico a realização de qualquer transação ou evento dentro da infra-estrutura mais ampla denominada de Negócios na Era Digital, ou seja, para este autor, o E-Recruitment se enquadraria como tal.

Lippert e Swiercz (2005) afirmam que, com a globalização, a imersão de tecnologia foi intensa nas mais diversas atividades das empresas através de softwares diversos, planilhas de cálculo, bancos de dados, sistemas de work-flow e correio eletrônico. Época dos sistemas SIRH (Sistemas de Informação de RH) com bancos de informações que são a base para o conhecimento, para a decisão e para o gerenciamento das pessoas, além de gerarem pró-atividade, gestão participativa e individualizada, rapidez na tomada de decisão, economia e conhecimento. Atualmente o mercado mundial de sistemas de informação apresenta como seus principais representantes empresas como SAP, ADP, BAAN, PeopleSoft, ORACLE, IFS.

Os autores acrescentam ainda: “Onze proposições são oferecidas sugerindo a confiança organizacional, interdependência, comunidade organizacional, cultura organizacional, adaptação da tecnologia, utilidade da tecnologia, usabilidade da tecnologia, socialização, sensibilidade à privacidade, predisposição a influenciar a confiança de um indivíduo no SIRH tecnologia (tecnologia de confiança) e finalmente a eficiência de um processo da implementação do SIRH”. (LIPPERT E SWIERCZ, 2005, p. 1).

Tonelli (2002) entende que a questão espaço e do tempo sofreram mudanças no mundo em que vivemos, a partir da introdução de tecnologias que permitiram a reorganização do trabalho.

Mudanças caracterizadas:

- Conectividade resultante do computador e Internet agilizam o tempo de resposta nos processos de trabalho.
- O computador permite que um maior número de tarefas e de informações estejam centralizadas numa única máquina, eliminando funções e a quantidade de pessoas envolvidas com as tarefas. No entanto, ao mesmo tempo em que promovem a melhoria das condições físicas do trabalho, elas geram novas desigualdades e uma nova divisão do trabalho.
- Divisão de dois grupos: no primeiro estão aqueles que acessam, dominam e dispõem das novas tecnologias, no segundo, aqueles que ficam alijados desse novo modelo.
- O novo meio técnico-científico-informacional determina novas práxis sociais e novas formas de organização do trabalho. É possível argumentar que a nova organização do trabalho depende desse tempo descontínuo, da mesma forma que o modelo taylorista-fordista dependeu do tempo linear.

Desta forma, pode-se dizer que a velocidade assume um papel importante para as pessoas no cotidiano de trabalho e verificamos que ela está associada ao uso do computador e plena de ambigüidades: ela é facilitadora, porque permite eficiência, informações e mobilidade no uso instrumental que lhe damos no trabalho; ela é aprisionadora, uma vez que as pessoas têm dificuldades em lidar com a quantidade de informações que ela permite, já que há um grande esforço para não ficar para trás.

No Brasil temos atualmente empresas multinacionais de origem alemã, norte-americana, francesa, inglesa, espanhola, dinamarquesa, japonesa, além cone do Mercosul que utilizam SIRH para fazer a gestão completa das pessoas que atuam em suas empresas, facilitando a participação e integração dos gestores, funcionários e da área de gestão de pessoas. A situação cobra

profissionais mundiais com conhecimentos globais. Os sistemas de informação, principalmente os SIRH por conterem informações do maior patrimônio da empresa que são os funcionários, ocupam papel fundamental para a consolidação das tendências de um mundo globalizado.

O fato também é percebido nos últimos 20 anos pelas mudanças ambientais e tecnológicas que influenciaram os modelos e técnicas de gestão de pessoas, adaptando-os à realidade das organizações através de programas como D.O., Reengenharia de Processos, Qualidade Total, Just in Time, Downsizing, entre outros que vieram atender a nova realidade organizacional. O objetivo destes programas era o de estruturar o processo organizacional de acordo com o novo mercado, mais competitivo e globalizado.

As empresas encontram dificuldade para subsistir sem ter tecnologia da informação e fazer uso dela, “até mesmo em nível pessoal quando trabalham, dificilmente conseguem executar suas tarefas sem o uso da tecnologia da informação” (SILVEIRA, 2005, p. 6). O perfil do trabalhador, que agora necessita apresentar mais habilidades e competências, maior diferenciação, maior adaptação, mais responsabilidades, melhora nos relacionamentos e que este seja voltado para o crescimento pessoal, passa por alterações.

Para acompanhar as mudanças, as empresas precisaram se moldar “a evolução da Tecnologia da Informação passa por momentos de popularização. A Internet é algo muito relevante que ocorreu na metade da década passada. E esse saldo atingiu tanto as empresas quanto a população, de modo geral” (SILVEIRA, 2005, p. 7).

A área de tecnologia da informação está apresentada sob dois aspectos diferentes. O primeiro aspecto representa uma camada de empresas com disponibilidade de sistemas repletos de tecnologia de ponta, acessível a uma certa elite empresarial. O segundo aspecto representa uma camada onde a maioria das empresas se encontra, com sistemas informatizados a um custo mais baixo porém com boa tecnologia e acima de tudo a valorização da criatividade técnica para complementar a ausência de tecnologia de ponta.

A área de tecnologia da informação está em constante evolução e as empresas necessitam acompanhar esta evolução, o que provoca como consequência, a evolução constante também na área de captação de pessoas. Evolução que gera uma necessidade em diminuir a dificuldade existente para ambas as partes: que empresa e candidatos se encontrem.

A chave para este encontro depende da competência ou da disponibilidade financeira da empresa para se dispor de instrumentos qualificados que façam com que a empresa acesse o maior número possível de candidatos disponíveis no mercado de recursos humanos e aumentar suas chances de atingir seu público alvo, no caso, os candidatos que venham a ter o perfil adequado para se encaixar ao da vaga em aberto pela empresa.

Atualmente o recrutador tem a possibilidade de fazer algumas triagens durante o processo de captação que facilitem seu trabalho, principalmente quando se trata de *E-Recruitment*. Os instrumentos na área tecnológica colaboram para que a busca por candidatos seja mais eficiente tanto na forma quantitativa quanto qualitativa.

No entanto, nem todos os bons candidatos têm acesso aos meios eletrônicos. Alguns casos até possuem acesso eletrônico, mas não sabem como encontrar as vagas que estão disponíveis na Internet. Ainda há um grande desencontro entre as partes.

Para cada vaga que surgir é conveniente que seja estudado o meio de divulgação mais apropriado, considerando questões como o acesso por parte dos candidatos ao meio escolhido permitindo assim, a candidatura à vaga em aberto. Também é importante identificar os dias da semana ou o período em que a vaga ficará anunciada, os locais de maior circulação do anúncio e o espaço geográfico do qual se pretende contratar o candidato, atingindo desta forma o público alvo. No entanto, o custo por vagas impressas pode estar prejudicando o processo de captação, na mesma proporção que muitos candidatos deixarão de ler os jornais onde as vagas eram anunciadas por diversos motivos, inclusive por custos.

O entendimento de que as transformações trazidas pela adoção da tecnologia da informação na atividade de captação não devem ser simplistas, para evitarmos uma análise superficial da

questão, pois o simples fato de uma empresa fazer pesquisas ou capturar dados de candidatos, com e através da Internet, não significa que ela esteja inserida e aproveitando as oportunidades que o universo eletrônico oferece a ela em termos de otimização do trabalho.

Para que isso ocorra é necessário que os processos - modo de funcionamento - de administração e gestão das atividades de captação e seleção estejam funcionando dentro de um novo conceito.

Um conceito que exige uma integração da área de gestão de pessoas com a área da tecnologia da informação nas atividades estratégicas das empresas neste momento de mudanças organizacionais. Esta integração pode interferir na forma pela qual as empresas realizam a sua captação externa de profissionais e é neste contexto a contribuição desta pesquisa. (MASCARENHAS & VASCONCELOS, 2004).

Dentro deste contexto, Donkin (2003) identifica o processo de captação de pessoas por meio virtual, a busca de candidatos pela Internet como E-Recruitment . O E-Recruitment não é apenas um instrumento estritamente operacional da área de captação, mas se trata de uma abordagem estratégica, como identificado por Tegon (2001) através dos seguintes fatos:

- Elevado custo na execução das atividades de captação, pois os trabalhos ainda são feitos de forma artesanal;
- Dificuldade em encontrar os melhores talentos no tempo certo;
- Dificuldade em criar uma base de dados atualizada de candidatos pré-qualificados;
- Falta de gerenciamento e conhecimento do andamento do processo de captação pela crescente utilização de serviços de terceiros e consultorias para a realização de respeito aos currículos recebidos e os realmente analisados;
- Dificuldade em manter uma comunicação eficiente com os candidatos.

Tegon (2001) já deduzia que as empresas que não dessem a devida atenção ao perfeito funcionamento desta área, poderiam acumular perdas consideráveis de tempo, dinheiro e produtividade. Com o objetivo de evitar o acúmulo de maiores perdas, as empresas deveriam informatizar as atividades de captação com a adoção de ferramentas de administração e gestão de

captação via Internet, pois tradicionalmente as atividades tais como recepção e guarda de currículos, recuperação da informação, análise dos currículos, comunicação com os candidatos, são feitas de forma artesanal. O autor ainda acrescenta que os profissionais da área acabam concentrando suas ações mais em tarefas operacionais do dia a dia do que nas questões estratégicas que envolvem o entendimento das necessidades das diferentes áreas, como a gestão estratégica da empresa e a busca eficaz de talentos.

Donkin (2003) aponta a existência de um mercado em forte crescimento nesta área e destaca a empresa de E-Recruitment Monster como um dos maiores sites de captação de pessoal do mundo neste momento, tendo apresentado a evolução de um ritmo de 35 mil currículos cadastrados por dia nos EUA no ano 2000 em sua base de dados para 10 milhões de currículos no ano 2001, aproximadamente um décimo dos 135 milhões que constituem a mão-de-obra adulta americana. Em dezembro de 2006, o site Monster teve mais de 23 milhões de visitantes.

A Monster é pertencente à TMP Worldwide, grupo americano de recrutamento e recursos humanos, possui atualmente cerca de 440 mil empregos anunciados em todo o mundo. A maioria desses é nos EUA onde ela domina o mercado de recrutamento on-line. Na Europa, porém, a Monster está atrás das líderes do setor, a StepStone e Jobpilot. A empresa alemã, Jobpilot, compete com a StepStone na Europa. A Jobpilot tem o maior número de usuários registrados - 942.365, além de quase 500 mil currículos postados e cerca de 142 mil vagas. A norueguesa StepStone afirmava possuir cerca de 130 mil empregos anunciados por toda a Europa, além de 426 mil currículos postados e mais de 700 mil assinantes no final de dezembro. (DONKIN, 2003).

De acordo com Donkin (2003), Roland Metzger presidente e diretor executivo da Jobpilot, um dos principais sites de captação europeus – E-Recruitment - afirma que o otimismo desse mercado persiste na esteira das inovações tecnológicas, da consciência do consumidor e do uso expandido da Internet. O autor ainda acrescenta que para Roland Metzger há um lado negativo no segmento caracterizado por problemas técnicos, administração precária de sites e a incapacidade, em alguns casos, de corresponder às expectativas de serviço de candidatos e clientes. Assegura

também que o alcance, velocidade e a eficiência de custos, porém, sugerem que o recrutamento on-line tenha vindo para ficar e não o considera uma questão de modismo.

Apesar dos números elevados apresentados pelas empresas de E-Recruitment, Donkin (2003) verificou que o mercado continua muito atrás dos anúncios em jornais e referências fornecidas de viva voz. Uma pesquisa da Forrester com 2.800 candidatos americanos a empregos, em fevereiro de 2000, revelou que 40% dos entrevistados conseguiram seu último emprego via referências, 23% respondendo a anúncios de jornais e 4% via a Internet.

Segundo Perry Boyle (apud Botelho, 2000), este fato decorre devido aos principais sites de emprego do mundo terem iniciado suas atividades apenas em 1998, e só começaram a apresentar os primeiros faturamentos em 1999, motivo que justificaria um percentual alto de contratações via referências e baixo pela Internet. Estimava-se que o E-Recruitment estivesse consolidado somente no ano de 2004, com amadurecimento completo até o ano de 2009. O autor também afirma que o mercado de E-Recruitment ainda passa por expansão no mundo inteiro.

Para Donkin (2003), uma recessão econômica aceleraria o processo, incentivando empregadores a considerarem a Internet como a opção mais barata. Uma nova pesquisa com mais de 3.000 usuários de Internet realizada no Reino Unido pela empresa de pesquisa BMRB para a Workthing.com, sugere que 5,4 milhões de pessoas no Reino Unido, cerca de 38% dos usuários de Internet do país, procuraram empregos on-line durante os meses de julho à janeiro de 2001, um crescimento de 1,4 milhão sobre os seis meses anteriores. Segundo o relatório, cerca de 400 mil pessoas tinham obtido empregos on-line.

O autor cita o caso de Charlene Li, uma diretora de pesquisa da Forrester, que acredita que as redes de profissionais que oferecem recrutamento, treinamento e avaliação mais sofisticados em associação com mecanismos de busca bastante conhecidos, acabarão suplantando o modelo mural eletrônico de empregos (ou *job board* no jargão inglês) de empregos. As listas de empregos se transformarão em comunidades e isto vai aumentar a efetividade potencial dos murais especializados. (LI apud DONKIN, 2003).

Donkin (2003) acredita que agências de empregos como a Manpower e a Adecco, estão bem posicionadas para competir com força no mercado, permitindo uma presença importante seja por aquisição, seja pelo desenvolvimento de seus próprios serviços on-line. Casos como o da Heidrick and Struggles – empresa de E-Recruitment - que consolidou seu serviço on-line independente dentro de suas operações gerais de busca e a SpencerStuart que imergiu nas atividades de E-Recruitment com a Talent Network, investiram acreditando no resultado do E-Recruitment. No entanto a mídia impressa também entrou em ação para consolidar sua receita publicitária existente e para explorar o potencial do mercado.

Botelho (2000) verificou que em 2000, nos Estados Unidos haviam vagas de emprego que as empresas não conseguiam preencher. A França abriu mais de 200 mil novos postos de trabalho. A Alemanha autorizou a entrada de 30.000 técnicos indianos, especializados em processamento de dados. São dados que demonstram que há espaço para crescimento da Internet no mundo todo. E também no Brasil, onde aproximadamente nove milhões de pessoas têm acesso à rede mundial, o que representa menos de 7% da população. Algumas iniciativas devem melhorar esta situação, como a licença do governo para os bancos abrirem créditos subsidiados para financiamentos de computadores.

Atualmente o Brasil apresenta inúmeras empresas de E-Recruitment, sejam elas com serviços gratuitos ou pagos, em sites disponíveis na Internet para vagas dentro e fora do país. Alguns exemplos são: a [CurriculOnTheWeb](#), atual [Empregos.net](#), a [Catho.com](#), a [Empregos.com](#), a [Manager.com](#), [BNE.com](#), [Folhaonline.com](#), [Precisa-se.com](#) entre outros inúmeros sites que realizam atividades de E-Recruitment.

2.3 Comparativos conceituais sobre o processo de captação externa de pessoas

Para analisar os itens referentes às estratégias organizacionais na área de captação de pessoas, foram pesquisados referenciais teóricos conforme podemos verificar a seguir, comparando-se alguns autores no Quadro 5:

Quadro 5 - Comparativo entre as estratégias na captação de pessoas.

Autores	Estratégias
Almeida	Utilizar múltiplas técnicas de captação a fim de manter um pool atualizado de talentos.
Bohlander	Estratégias estabelecidas em valores, princípios, missão, objetivos e prioridades da organização. Cargos de habilidades de valor relativo para a empresa são captados pela própria empresa enquanto os cargos com habilidades de menor valor estratégico, são captados por agências externas.
DeCenzo e Robbins	Estratégias voltadas para: imagem da organização, atividade do cargo, políticas organizacionais internas.
Fidelis & Banov	Planejamento realizado de acordo com o cargo, momento da captação, local e meio de divulgação da vaga.
Lacombe	A descrição da função é uma fonte de informação para a escolha do meio de divulgação da vaga.
Ribeiro	A captação requer pesquisa, previsão, técnica e planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Almeida, Bohlander, DeCenzo e Robbins, Fidelis, Lacombe e Ribeiro, 2007.

Segundo Almeida (2004), o ponto estratégico mais importante é com relação à utilização de diversas técnicas de captação e a manutenção de um acervo de currículos de candidatos que apresentem potenciais para as posições em aberto ou que surgiram na organização. Os demais autores citados acrescentam outros pontos estratégicos como em relação às políticas organizacionais forma de planejamento, cultura organizacional ou a utilização da Internet como instrumento estratégico.

Para analisar os itens referentes aos processos organizacionais na área de captação de pessoas, foram pesquisados referenciais teóricos conforme podemos verificar a seguir, comparando-se alguns autores no Quadro 6:

Quadro 6 - Comparativo entre os processos na captação de pessoas.

Autores	Processos
Almeida	Analisar o tempo assim como o custo a ser gasto com o processo de captação, optando por automatizar quando possível.
Bohlander	O tempo disponível para recolocação é um fator a ser considerado no processo de captação. O custo por contratação também deve ser considerado.
DeCenzo e Robbins	Utilização da tecnologia, com a captação via Internet em grande parte dos casos.
Fidelis & Banov	Processo definido pela urgência da vaga e recursos disponíveis.
Lacombe	Utilizar o sistema manual caso o sistema informatizado não receba permanente atualização. Deve ser efetuado em uma unidade centralizada e alimentada por anúncios e ofertas preferencialmente através de um sistema informatizado de cadastro.

Ribeiro	Baseia-se no custo da captação.
---------	---------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base em Almeida, Bohlander, DeCenzo e Robbins, Fidelis, Lacombe e Ribeiro, 2007.

De acordo Almeida (2004) o processo deve ser automatizado sempre que possível, proporcionando maior rapidez. Comparando-se com os demais autores anteriormente citados, permanece igual a importância com a rapidez no processo, acrescentando a necessidade de um baixo custo a fim de suprir as necessidades da empresa.

Quadro 7 - Comparativo entre as motivações na captação de pessoas.

Autores	Motivações
Almeida	Qualidade, transparência, eficiência e eficácia, maior número de oportunidades para fazer a escolha, maiores informações sobre empresas e cargos, segurança quanto ao recebimento dos currículos e possibilidade de anúncios internacionais.
Bohlander	O índice de retorno de candidatos qualificados. Atenção na escolha de meio eletrônico, já que há grande variedade de web sites disponíveis.
DeCenzo e Robbins	A segurança é uma vantagem competitiva na disputa por cargos altamente técnicos através da captação eletrônica.
Fidelis & Banov	Quantidades de candidatos respondem aos anúncios e o tempo de captação.
Lacombe	A centralização da atividade de captação através de prestação de serviços proporciona especialização das pessoas que executam o serviço, oferecendo assim maior eficiência, maior aproveitamento de tempo, maior controle da atividade.
Ribeiro	Qualidade e quantidade de profissionais procurados, disponíveis na localidade. Baseia-se na quantidade e na qualidade de candidatos assim como na permanência dos funcionários contratados.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Almeida, Bohlander, DeCenzo e Robbins, Fidelis, Lacombe e Ribeiro, 2007.

Com relação à motivação, Almeida (2004) destaca a importância da confiabilidade e da segurança da técnica a ser utilizada, além da possibilidade de realizar anúncios internacionais. Comparando a autora com os demais autores anteriormente citados, a questão da segurança das informações é um fator em comum, assim como a questão da localidade que a técnica permite abranger. A necessidade de qualidade e quantidade dos currículos é outro fator que atua como motivação na escolha da técnica a ser utilizada.

A literatura evidencia que alguns fatores têm maior potencial de influenciar na escolha das técnicas de captação de pessoas do que outros. No Quadro 8 a seguir estão estes fatores.

Quadro 8 - Fatores que influenciam no processo de escolha na captação de pessoas.

Autores	Fatores:
Almeida, 2004; Lacombe, 2005; Fifelis & Banov, 2006; Pontes, 2004; Gil, 2001; Decenzo & Robbins, 2002; Mascarenhas, 2004.	Missão e visão da empresa
	Cultura organizacional
	Planejamento estratégico de RH
	Experiência do profissional responsável pela captação
	Imagem da organização
	Atividade do cargo
	Políticas organizacionais internas

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados neste trabalho, 2007.

Almeida (2004) destaca os fatores descritos anteriormente como aqueles que exercem influência no momento da empresa escolher qual o meio a ser utilizado na captação de pessoas. Estes fatores são confirmados por diversos outros autores - já citados no quadro anterior. Decenzo & Robbins (2002) destacam que a missão é importante para fixar o curso de uma operação, contribuindo para o processo da tomada de decisão assim como a visão tem o objetivo de identificar o que a empresa pretende ser no futuro, a imagem que deseja refletir inclusive através dos esforços de seus funcionários. O planejamento estratégico de RH analisa os objetivos, estratégias atuais, ambiente externo, pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças com a finalidade de determinar o que pode ou não realizar com os recursos que dispõe no momento. Portanto, tanto a missão quanto a visão e o planejamento estratégico de RH exercem influência no processo de captação de pessoas. (ALMEIDA, 2004)

De acordo com a autora, conforme a missão, visão e política da empresa, é o perfil do candidato a ser contratado, pois será analisado o seu nível de comprometimento para com os objetivos organizacionais. O mesmo em relação à imagem e a cultura, uma empresa que apresenta uma forte cultura organizacional pode desejar candidatos que apresentem a mesma cultura, fazendo com que a empresa escolha meios de captação que colaborem para encontrar este público alvo. Quanto ao Planejamento estratégico, empresas que não o possuem, tendem a buscar pelo meio que lhe atendam mais rapidamente por tratar na maioria das vezes de vagas não planejadas, enquanto as empresa que possuem planejamento estratégico tendem a escolher de forma mais

apropriada o meio que melhor lhe atenda em todos os sentidos. A experiência do profissional de captação permite melhor manipulação na escolha e manuseamento dos meios de captação permitindo melhores resultados no processo. Outro fato é a questão da atividade do cargo, de acordo com esta, será o público alvo para o preenchimento da vaga e assim deve-se considerar como conseguir o acesso a este público.

Com a identificação destes fatores, devemos levar em consideração que estes não são estáticos em relação ao processo de captação, mas possuem variações de importância e intensidade no decorrer do mesmo (PINTO & SLEVIN, 1988). Sendo assim, o processo de captação é composto por quatro etapas, conforme demonstrado no Quadro 9 a seguir:

Quadro 9 – Etapas realizadas no processo de captação de pessoas.

Autores.	Etapas no processo de captação de pessoas.
Almeida, 2004; Lacombe, 2005; Fifelis & Banov, 2006; Pontes, 2004; Gil, 2001; Decenzo & Robbins, 2002; Mascarenhas, 2004.	Coleta dos dados.
	Planejamento.
	Execução.
	Avaliação dos resultados.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados neste trabalho, 2007.

Almeida (2004), assim como os demais autores anteriormente citados, confirmam a existência de quatro etapas e que estas também exercem influência no momento da empresa escolher qual o meio a ser utilizado na captação de pessoas. São elas:

A 1ª etapa - coleta dos dados - é uma das mais importantes no processo de captação, pois refere-se a levantar informações a respeito do perfil da posição a ser contratada, assim como a urgência da mesma e os recursos disponíveis para tal.

A 2ª etapa – planejamento – menciona-se a questão do título do cargo que será aberto, o momento exato de início do processo de captação, a pessoa que ficará responsável por este processo, o meio e as técnicas a serem utilizadas. Principal etapa desta pesquisa em estudo.

Na 3ª etapa – execução – etapa que se realiza o processo, ocorre a divulgação da vaga e conseqüentemente a captação dos currículos.

A 4ª e última etapa – avaliação – corresponde a avaliar a quantidade e a qualidade dos currículos captados assim como o custo e o tempo envolvidos.

O processo de captação deve levar em consideração as quatro etapas descritas anteriormente segundo Fidelis e Banov (2006) buscando através destas, a escolha das técnicas mais adequadas a serem utilizadas.

Outro fato a ser considerado em um processo de captação é com relação a presença dos motivos descritos a seguir, que podem aumentar as chances de um resultado favorável em um processo de captação, conforme citados no Quadro 10.

Quadro 10 – Motivos considerados na escolha do processo de captação de pessoas.

Autores.	Motivos:
ALMEIDA, 2004; LACOMBE, 2005; FIFELIS E BANOV, 2006; PONTES, 2004; GIL, 2001; DECENZO & ROBBINS, 2002; MASCARENHAS, 2004.	Tempo
	Custo
	Desempenho
	Qualidade

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados neste trabalho, 2007.

Os motivos tempo, custo, desempenho e qualidade representam um importante papel na escolha das técnicas afirma Almeida (2004), pois são determinantes em alguns casos em que tanto o tempo quanto o custo é primordial. Ambos os autores anteriormente citados confirmam a influência destes motivos no momento da empresa escolher qual o meio a ser utilizado e a escolha das técnicas a serem aplicadas na captação de pessoas.

Com o intuito de atender os objetivos deste trabalho, através destes fatores iremos identificar as práticas citadas pelas empresas na substituição do meio tradicional de captação pelo meio eletrônico. Também identificaremos a influência da informatização no processo de captação de pessoas.

2.4 O sistema Work Levels® no contexto de Gestão de Pessoas.

O método do work level foi utilizado com a finalidade de identificar e classificar os níveis de cargos empregados nesta pesquisa, dando entendimento da complexidade das posições analisadas e não da nomenclatura recebidas por estas.

Para uma melhor compreensão a respeito do nível de complexidade dos cargos dentro do processo de captação de pessoas, Bruno (2007) descreve que Elliott Jacques, um dos pioneiros a compreender as ansiedades das pessoas no trabalho, explicando que as organizações são estruturas que nos ajudam a nos defender contra nossas ansiedades, na medida em que temos formalidades, papéis definidos, objetivos claros. Fundamentado em uma experiência de mais de 40 anos on-the-job, Jacques (1997) passou a afirmar que parte relevante dos problemas comportamentais que ocorrem nas empresas são provocados pelo sistema de gestão, sendo assim, mudanças importantes no comportamento podem ser obtidas pela disposição ou sintonia fina do sistema de gestão. Além disso, descobriu que as organizações são de alguma forma uma das demonstrações externas da maneira como os seres humanos procuram se organizar para conseguir resultados.

Baseado nessa linha de pensamento, Jacques (1997) afirma que toda organização deve ter objetivos, pois o objetivo é que de fato, desenvolve o sistema organizacional. Cada função, cada papel, tem tarefas definidas como atribuições para produzir outputs específicos dentro de um tempo de realização definido e com os recursos alocados para serem administrados de acordo com as políticas e os procedimentos.

Acrescenta ainda que, para qualquer corporação podem ser identificados padrões recorrentes de camadas gerenciais ou estratos organizacionais, cujos limites são definidos pela complexidade do trabalho a ser conduzido. Esta complexidade é medida pelo time-span (horizonte temporal) de um objetivo. Quando gerentes e liderados estão em funções adjacentes, respeitando-se as diferenças dos níveis de complexidade, o trabalho corre muito bem. Se ambos estão com funções no mesmo nível de complexidade, o liderado sentirá o seu gestor invadindo o seu espaço de trabalho. Se houver uma distância de um ou mais níveis entre eles, então o liderado poderá sentir que a comunicação com seu gestor está totalmente fora de sintonia.

Quanto aos tipos de relacionamento, Jacques (1997) os classificam em dois tipos: Vertical - de gerente e liderado - e horizontal - relacionamentos entre funções, que devem ser bem definidas. Essas relações deixam explícitas as responsabilidades e autoridades gerenciais, e definem o

processo de liderança, isto é, o que será liderado e de que maneira. Esses relacionamentos são essenciais porque a chave para compreender como um sistema trabalha está não tanto em entender as partes em si, mas bem mais em entender as interações entre elas. Com relação aos processos, classifica-se em Horizontais os que atravessam muitas funções na organização. Os processos condicionam o desempenho muito mais do que as pessoas que nele operam.

O modelo de Jacques (1997) define as organizações como estruturas de liderança gerencial, nas quais são delegadas aos gestores responsabilidades e autoridade para decidir sobre os recursos alocados para alcançar os objetivos, como também para delegar responsabilidades. Ao discorrer sobre os objetivos, deverá ser identificado o tamanho do projeto organizacional e a complexidade do projeto. Isto pode ser medido pelo horizonte temporal esperado para os resultados. O modelo Work Levels® define a estrutura desejada conforme os horizontes de tempo dos projetos.

Figura 1 – Sistema Work Levels

<i>Linha de Desenvolvimento</i>	<i>Nível de Atuação</i>	<i>Abrangência da Atuação</i>	<i>Escopo da Responsabilidade</i>	<i>Nível de Estruturação das Atividades</i>	<i>Tratamento da Informação</i>	<i>Autonomia e Grau de Supervisão</i>
VII	Estratégica	Internacional	Organização	Baixo nível de padronização, estruturação e rotina.	Decide/ Responde	Alto nível de Autonomia
VI						
V		Nacional	Várias Unidades de Negócio		Participa da Decisão	
IV	Tática					
III		Regional	Unidade de Negócio		Analisa e Recomenda	
II			Área		Sistematiza/ Organiza	
I	Operacional	Local	Atividades	Alto nível de padronização, estruturação e rotina.	Coleta	

Fonte: Elaborada pela autora com base em Dutra (2006, p. 178).

Jacques (1997) representou o sistema Work Levels por meio de sete níveis. Com base em Dutra (2006) que elaborou uma representação semelhante a de Jacques (1997), foi demonstrado estes sete níveis na figura anterior. Os níveis são avançados de acordo com a agregação de valor de cada posição ocupada, são considerados o nível específico de complexidade, de atribuições e de responsabilidades, os requisitos de acesso e as competências individuais. De acordo com o autor, deve-se ser identificado se na estrutura atual, os níveis de complexidade alinhados são conforme as expectativas do projeto organizacional e se as responsabilidades e autonomia gerenciais correspondem aos níveis necessários.

A análise do potencial é fundamental para uma intervenção junto às pessoas. O modelo Work Levels[®] entende potencial humano exatamente como a capacidade individual de lidar com a complexidade, isto é, de lidar com as condições de ambigüidade e incerteza inerentes a cada função nos diferentes níveis definidos. Lidar com a complexidade não é uma questão de personalidade, de estilo ou tipo psicológico. Envolve ser capaz de manejar incertezas, de antecipar problemas no tempo, de ser capaz de imaginar caminhos, muitas vezes complexas tramas, considerando variáveis que mudam, se alteram, se transformam, ou mesmo desconhecidas, sempre num determinado horizonte de tempo. Jaques (1997) concluiu que dessa forma, vincula-se a ascensão a níveis mais altos (e, portanto mais complexos a serem desempenhados) ao amadurecimento da pessoa, uma vez que se exige uma capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, de forma a permitir a adição de valor ao trabalho de seus subordinados (ROWBOTTOM e BILLIS, 1987; JACQUES, 1990). Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desequilíbrio destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade.

Procura-se empregar a competência como capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input). Busca-se criar as condições necessárias para que as pessoas possam atuar em

atividades mais adequadas aos seus projetos profissionais e onde possam empregar e desenvolver seus pontos fortes.

Resumindo os três primeiros níveis – alvo de estudo nesta pesquisa - podemos obter o seguinte resultado: Um nível que corresponde a funções operacionais ou administrativas desde que apresentem atividades simples ou repetitivas. Não possuem subordinados. Exemplos: Auxiliar Administrativo, Técnico Mecânico, Operador De Máquina, Digitador, etc. Um segundo nível em que estão as funções mais complexas que exigem pelo menos o nível superior completo. Podem ou não possuir um pequeno grupo de subordinados. Exemplos: Assistente Administrativa, Analista De Marketing, Engenheiro De Processos, Encarregado Financeiro, Líder De PCP, etc. O terceiro nível em que existem funções estratégicas e complexas que exigem o nível superior completo e pós-graduação. Possuem necessariamente subordinados. Exemplos: Gerente de departamento, Coordenador Administrativo, etc..

3. METODOLOGIA

Método científico é, segundo Nogueira (1975, p. 74) “uma sucessão de passos através dos quais são identificadas novas relações entre fenômenos que interessam a um determinado campo da ciência” - no caso deste estudo - a administração de empresas.

3.1 Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa quantitativa desenvolvida com base no método de levantamento de dados – *survey* – que é a “coleta de informação dos respondentes com o propósito de compreender e/ou dizer alguns aspectos do comportamento da população interesse” (TULL & HAWKINGS, 1976, p. 373). Entre as vantagens deste método é “que o mesmo permite coletar uma grande quantidade de dados sobre um respondente de uma vez, sendo que estes dados podem ser: profundidade e extensão dos conhecimentos; atitudes, interesses e opiniões; comportamento [...]; e variáveis de classificação, tais como idade, renda, [...]” (AAKER & DAY, 1990, p. 187).

Os *surveys* dividem-se em exploratórios – aplicados quando não existe um modelo definido ou os pontos de interesse necessitam ser melhores compreendidos e mensurados - e explanatórios – já se utilizaram de teorias estabelecidas e buscam estabelecer relações causais entre as variáveis em estudo (KERLINGER, 1986; apud GROVER, 1998).

Neste caso, a pesquisa é de caráter exploratório, com a finalidade de aplicar alguns construtos de gestão de pessoas ao contexto específico sobre captação de pessoas, além de gerar hipóteses para pesquisas posteriores. Esse método de pesquisa foi escolhido “por proporcionar familiaridade com o problema, para a obtenção de maiores conhecimentos e descobertas acerca do problema de pesquisa”, segundo Gil (2002, p. 41) e “por oferecer a possibilidade de interrogação direta dos sujeitos relacionados ao problema de pesquisa, com a finalidade de atingir os objetivos desta pesquisa”. (GIL, 2002, p. 50).

A pesquisa foi realizada através de *survey* por meio do correio eletrônico. As empresas que não tinham acesso eletrônico foram automaticamente excluídas da pesquisa. Esta escolha foi realizada considerando-se “o baixo custo e a não presença do entrevistador – uma possível fonte de erro – assim como a obtenção de resultados mais precisos, dentre os questionários respondidos, pois muitos não o são, podem ser relacionadas como as principais vantagens deste tipo de *survey*” (AAKER & DAY, 1990, p. 209).

Outros fatores que contribuem na escolha deste tipo de *survey* é o fato da quantidade de empresas a serem pesquisadas com relação ao tempo de realização da pesquisa, além da própria falta de tempo das empresas para estarem respondendo as questões por meio de entrevistas, fato que poderia prejudicar o acesso e conseqüentemente o resultado da mesma. Como desvantagem teríamos a falta de esclarecimentos em caso de dúvida no preenchimento do questionário.

Os respondentes foram contatados previamente por telefone para explicar os objetivos da pesquisa, solicitar sua colaboração e combinar o envio do questionário. Após este contato, foi encaminhado uma carta de apresentação com as credenciais da instituição e os objetivos da pesquisa. Na carta foi informada também a questão da confidencialidade das informações, o tempo aproximado para o preenchimento do questionário e a possibilidade de receber um sumário executivo com os resultados da pesquisa como estímulo à resposta do questionário.

O questionário da pesquisa foi estruturado - possui, em sua maior parte, questões com alternativas pré-definidas e não disfarçado – questões diretas ao ponto. Questões com respostas abertas que permitiram respondê-las com poucas palavras sem alterar essencialmente a característica do questionário estruturado. Como vantagens deste tipo de questionários estão: possibilidade de se cobrir mais tópicos no mesmo intervalo de tempo; menor tempo de responder quanto para processar os dados; rapidez na transferência dos dados para o processamento, baixo custo, maior acuracidade; conveniência aos respondentes devido ao tempo e facilidade do instrumento.

De maneira geral, o questionário foi elaborado por questões de múltipla escolha, escala de Likert e complementada por uma questão aberta. Essas questões tiveram como objetivo identificar os fatores citados pelos profissionais das empresas, a partir de perguntas sobre o contexto da sua realização. Foi realizada uma escala numérica de 1 a 6, onde o respondente deveria, para cada fator de eficiência perguntado, atribuir-lhe uma nota, sendo 1 a pior e 6 a melhor.

Com a finalidade de assegurar a veracidade das respostas, foi incluso um parágrafo antes da parte II e III, seguindo a orientação de Günther (2003) referente à importância de iniciar a última seção com uma justificativa a respeito do procedimento a ser adotado com as informações obtidas pela pesquisa.

3.1.1 Fases do Levantamento

Foram seguidas as seguintes fases, nessa pesquisa (adaptado de Gil, 2002, p. 111):

- a. . Especificação dos objetivos.
- b. . Operacionalização dos conceitos e variáveis.
- c. . Elaboração do instrumento de coleta de dados.
- d. . Pré-teste do instrumento.
- e. . Definição do universo.
- f. . Seleção da amostra.
- g. . Coleta e verificação dos dados.
- h. . Análise e interpretação dos resultados.
- i. . Apresentação dos resultados.

Como, dessas fases, a especificação dos objetivos foi apresentada, e a operacionalização de conceitos e variáveis foi discutida no referencial teórico, serão descritas nesse capítulo as fases do processo desde a definição do universo até a coleta e verificação dos dados, restando a análise, interpretação e apresentação dos resultados, os quais serão apresentados em um capítulo específico.

3.2 População, Amostra e Sujeito da pesquisa.

Em prol da validade de conteúdo e da confiabilidade do instrumento, foi definida a população da pesquisa como sendo o conjunto de empresas sediadas na região de Salto e Itu no interior de São Paulo. Sob o mesmo critério, foi escolhido apenas o segmento industrial (Paiva, 1999) que é o segmento mais expressivo no conjunto das empresas instaladas na região com a maior quantidade de mão-de-obra contratada.

Excluindo as microempresas, pesquisamos um censo constituído por 192 empresas. Empresas com mais de 09 funcionários: pequena, média e grande empresa, conforme descrição da FIESP, 2007.

O motivo desta restrição foi reunir indústrias contratantes que tem uma maior probabilidade de rotatividade e de contratação, já que as microempresas conseguem atingir no máximo um número pequeno de 09 funcionários.

Das 192 indústrias, foram identificadas na cidade de Salto 82 empresas das quais 61 eram de pequeno porte, 20 de médio porte e uma de grande porte. Na cidade de Itu foram identificadas 110 empresas das quais 83 eram de pequeno porte, 24 de médio porte e três de grande porte.

A aplicação concomitante do instrumento a todos os profissionais responsáveis nessa região permitiu controlar o chamado *cross-fertilization*, ou seja, tentar impedir a troca de informações sobre a resolução do instrumento entre os profissionais da região.

A seleção das duas cidades vizinhas - Salto e Itu - resultou da apresentação de algumas características em comum como a proximidade entre elas - distância de oito quilômetros de estrada composta por indústrias - fato que permite que as empresas de ambas as cidades compartilhem da mesma mão-de-obra, trabalhem com faixas salariais semelhantes, a presença de transporte coletivo fornecido pelas empresas abrangendo ambas as cidades, o que facilita a contratação de pessoas tanto da cidade de Salto como da cidade de Itu. Outro aspecto é com relação aos canais de comunicação, ambas cidades compartilham as notícias locais ocorridas em seus jornais os quais apresentam um caderno com notícias específicas da cidade vizinha inclusive o caderno de

empregos, com classificados que atendem ambas as cidades. O mesmo acontece com as estações de rádio e TV. O aspecto político também é considerado, pois diversas obras são comuns a ambas as cidades, além de diversos projetos que são traçados entre estas prefeituras. Quanto à população, Salto apresenta atualmente 102.060 habitantes enquanto Itu apresenta 150.000 habitantes e ambas são banhadas pelo Rio Tietê o qual abastece ambas as cidades, conseqüentemente as suas indústrias.

Por meio de entrevistas informais e semi-estruturadas realizadas no mês de novembro de 2006 nas prefeituras municipais das cidades de Salto – Secretaria da Indústria e do Comércio - e na cidade de Itu – Secretaria do Desenvolvimento Econômico - buscou-se o número de empresas instaladas na região. No entanto o número exato foi encontrado posteriormente através do cadastro fornecido pela FIESP - no mesmo período - onde foi identificado o universo da pesquisa.

Em função do pequeno número de empresas instaladas na região, optou-se por não fazer plano amostral, contatando todas as empresas. Os nomes das 192 empresas cadastradas na Fiesp, até abril de 2007, tinham o telefone de contato e e-mail de algumas das empresas.

Segundo os dados obtidos através da Fiesp, a classificação das empresas com relação ao seu porte poderia ter sido tanto pela quantidade de funcionários quanto pela receita bruta. No entanto, no pré-teste aplicado anteriormente, percebeu-se que a questão relativa à receita bruta dificilmente era respondida, apenas dois dos 14 questionários aplicados nas empresas o responderam, em virtude desses resultados, essa pesquisa considerou, para fins de classificação, três portes de empresa – pequeno (de 10 a 99 funcionários), médio (de 100 a 499 funcionários) e grande (acima de 500 funcionários).

Os sujeitos da pesquisa foram os profissionais responsáveis pelo processo de captação externa de pessoal destas organizações, que poderão ser tanto profissionais da área de gestão de pessoas como proprietários e demais gestores nestas empresas.

3.3 Instrumentos da pesquisa

Como instrumento desta pesquisa foi elaborado questionário eletrônico estruturado e não disfarçado encaminhados as empresas selecionadas.

3.4 Procedimento para a Coleta dos dados

A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos. (MARCONI & LAKATOS, 2005).

A coleta dos dados secundários foi realizada através de levantamentos de publicações, sites da Internet, dentre outros, que possibilitaram elaborar o referencial teórico e mapear a maior parte de instrumentos utilizados pela área de captação de pessoas das empresas de acordo com Vieira (2005). Face às características do estudo, no que se refere à coleta de dados primários, o instrumento básico utilizado – estruturado e não disfarçado - foi o questionário com questões fechadas utilizando escala tipo de Likert, para possibilitar o tratamento estatístico das respostas. Conforme Malhotra (2001) este tipo de escala se refere a uma escala de classificação amplamente utilizada que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo. Segundo o autor, a escala tipo Likert possui várias vantagens: é fácil de construí-la e aplicá-la e os entrevistados entendem rapidamente como a usar. Ela foi utilizada em todo o questionário e consistiu na escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). A sua utilização teve como propósito permitir a amplitude e variabilidade maior das respostas, o que permitiu refletir, de forma mais certa, a real situação das variáveis e elementos estudados onde o entrevistado escolhe sua resposta. O questionário é uma técnica estruturada para a coleta de dados, que consiste em uma série de perguntas escritas em que o respondente deve preencher (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa de campo através de um questionário eletrônico aplicado no censo das 192 empresas, considerando que este método de interrogação possibilita a obtenção de dados de acordo com a visão do público pesquisado. (GIL, 2002, p. 115), conforme já descrito nesta pesquisa.

O questionário encaminhado por e-mail permitiu ao respondente abrir o arquivo em Word, responder em tela, salvar e devolver o arquivo anexado a um e-mail. O envio do questionário no próprio corpo do e-mail e em anexo contornaria um problema apontado por Dommeyer e Moriarty (1999/2000), que mostrava que os questionários em anexo tinham um índice de resposta menor que os enviados no próprio corpo da mensagem, o que acabou não se confirmando.

A validade de conteúdo do instrumento de pesquisa foi obtida através de pré-testes aplicados em 14 empresas da região, porém instaladas em uma cidade vizinha, Indaiatuba através de seus responsáveis pela captação de pessoas. O questionário era apresentado para leitura e críticas por parte do profissional da empresa. Esse processo foi extremamente rico em termos de aprendizagem e complementação da teoria, já que tornou possível ajustar a linguagem do referencial teórico. Também validado no meio acadêmico por um professor da área de Pesquisa Quantitativa em Administração. O professor recebeu o questionário e fez sugestões quanto ao conteúdo e forma do instrumento de pesquisa.

Depois de realizadas as alterações necessárias, o instrumento de pesquisa, que pode ser encontrado na íntegra no Apêndice 2, ficou composto por três partes:

Parte I – Informações sobre a escolha dos meios de captação.

Parte II – Informações gerais sobre a empresa.

Parte III – Informações gerais sobre o respondente.

3.4.1 Método para Levantamento

O processo de gestão adotado foi o TDM (Total Design Method), de Dilmann (1978). Segundo o autor, seu método de levantamento é baseado na teoria do intercâmbio social (Homans, Blau, Thibaut e Kelley, apud Dilmann, 1978), que afirma que as ações dos indivíduos são motivadas pelo retorno que tais ações trazem, ou pelo menos se espera que tragam, dos outros indivíduos.

Considerando que, apesar dos levantamentos para estudos organizacionais tratarem de unidades de análise coletivas (corporações, unidades de negócio, plantas industriais ou sites), quem toma a decisão de responder e quem efetivamente responde é um indivíduo.

Para Dilmann (1978), seu método garante o retorno dos questionários enviados ao oferecer elementos que respondam adequadamente aos principais pontos da teoria do intercâmbio social, como recompensa ao respondente, redução de custos ao respondente e estabelecimento de relação de confiança com o respondente, como pode ser verificado no Quadro 11, logo a seguir.

Dilmann (1978) recomenda que o processo seja meticulosamente planejado com antecedência, propondo um sistema muito parecido com o processo de gestão de projetos tradicional (SLACK et al., 1999). Por isso, Dilmann (1978) propõe os seguintes passos:

- Identificar todas as tarefas a serem executadas.
- Determinar como cada tarefa é dependente de outras.
- Determinar em que ordem as tarefas devem ser desempenhadas.
- Decidir o meio pelo qual cada tarefa deve ser executada.

Quadro 11: Fatores que podem levantar o índice de resposta em um levantamento.

Pontos	Fatores
Recompensa ao Respondente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar consideração. • Fornecer apreciação verbal. • Usar uma abordagem consultiva. • Dar suporte a seus valores. • Oferecer recompensas tangíveis. • Fazer o questionário interessante.
Reduzir os custos do respondente.	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer a tarefa parecer breve. • Reduzir o esforço mental e físico necessário. • Eliminar chances de embaraço (p.ex. garantindo o anonimato). • Eliminar qualquer possibilidade de inferioridade em relação ao pesquisador.
Estabelecer uma relação de confiança.	<ul style="list-style-type: none"> • Prover antecipadamente um sinal de apreciação. • Identificar a pesquisa com uma organização conhecida que tenha legitimidade. • Construir outras relações de intercâmbio.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dilmann (1978, p. 18)

O autor propõe esses passos, pois afirma ser comum aos pesquisadores não conseguir fazer follow-up a tempo, por não ter suficientes questionários enviados ou superamostrar e não ter tempo ou dinheiro para fazer os follow-ups de toda a amostra, obtendo uma taxa de resposta abaixo do adequado.

3.4.2 Execução do Levantamento

Marconi e Lakatos (2005) afirmam que, juntamente com o questionário, deve-se enviar uma carta explicativa com a finalidade da pesquisa, sua importância e sua necessidade de se obter as respostas, tentando despertar o interesse do respondente para que ele preencha e devolva o questionário em um prazo razoável dentro do estabelecido. Assim foi redigida uma carta de apresentação no próprio corpo do e-mail, explicando os objetivos da pesquisa, garantindo o anonimato dos respondentes e prometendo um sumário executivo a cada um dos respondentes, juntamente com o questionário digitado em MS-Word. Para evitar que o respondente recebesse diretamente a carta, que estava redigida com uma linguagem e formato adequados a uma carta impressa, mas não ao e-mail, cujo formato se caracteriza por mensagens curtas e objetivas, foi introduzido um preâmbulo inicial de um parágrafo. A carta de apresentação um exemplo de uma mensagem eletrônica e o questionário no formato MS-Word podem ser encontrados na íntegra no Apêndice 1.

A cada respondente foi gerado um código numérico que era colocado na base de dados (uma planilha em MS-Excel), juntamente com a data de envio do questionário.

O questionário em MS-Word era anexado em uma mensagem cujo corpo havia uma versão da carta de apresentação e uma versão em HTML do questionário, o qual tinha de se alterar também o código numérico. O programa de e-mail utilizado, o MS-Outlook, automaticamente enviava o corpo em HTML e texto simples. Um pequeno problema que ocorreu foi que algumas empresas alteravam o formato gráfico da resposta, e esse formato não era enviado. Por exemplo, se o respondente queria responder “3” à questão 10, ele selecionava o número 3 e alterava o formato para negrito ou a cor da letra para azul ou vermelho, e essa formatação não era recebida. O

problema foi contornado entrando em contato com o respondente e pedindo que ele copiasse o texto formatado e colasse dentro de um editor de texto e anexasse o arquivo formatado a um novo e-mail ou marcasse um “X” ao lado da resposta, para que pudéssemos lê-la. Esse contratempo poderia ter sido evitado colocando uma instrução de preenchimento mais explícita ao respondente, como “Marque um ‘X’ à direita do número que corresponde à sua resposta” ou algo equivalente. A cada questionário respondido, a base de dados com a identificação das empresas e os códigos era atualizada, inserindo a data em uma coluna de resposta. Conforme prometido, as respostas eram digitadas em uma outra base de dados, para manter o anonimato dos respondentes. Essa base era no formato MS-Excel versão 4, que podia ser aberta e alimentada em um PC sem pacote estatístico, e importada sem dificuldades no SPSS, o pacote estatístico usado para as análises de dados.

Estes e-mails com os questionários foram encaminhados então às 192 indústrias constantes no cadastro informado pela FIESP. Esta primeira remessa foi concluída em duas semanas, o processo ocorreu de 18 de junho a 06 de julho de 2007 com um retorno de 38 empresas, um índice de 19,79%. Em uma análise do histórico de respostas, percebeu-se que as empresas que foram contatadas na primeira semana já responderam, na maior parte delas, em poucos dias após o envio do questionário.

Para a segunda remessa, formada por 154 indústrias, foi gerada uma lista restrita apenas a essas indústrias. Novamente os e-mails com os questionários anexados foram encaminhados. O processo da segunda remessa durou de 09 a 20 de julho de 2007 e obteve um índice 16,23% com 25 respondentes.

Uma terceira etapa foi incluída com o objetivo de elevar o número de respostas por meio de contato telefônico com os 129 respondentes. No primeiro contato, normalmente na recepção da fábrica ou na telefonista, era solicitada a pessoa responsável pela captação de pessoas da empresa. Na maioria das vezes, o título dessa pessoa era analista de RH, mas não há um padrão entre as empresas, podendo ser desde auxiliares de recursos humanos até os próprios proprietários.

Após a identificação da pessoa correta, era usado o seguinte discurso: “Bom dia, eu sou a Cátia da universidade IMES. Nós enviamos o questionário de nossa pesquisa sobre Práticas de Recrutamento no dia tal, e não recebemos ainda uma resposta. Gostaríamos de saber se recebeu o questionário e se poderia participar da pesquisa”. Esse discurso causava certo receio, até que se explicava que a participação seria responder um questionário e que as informações seriam apenas para fins acadêmicos.

Algumas empresas se negaram alegando que a área de RH não possuía um e-mail corporativo ou que havia um único e-mail em nome da empresa o que poderia gerar certa dificuldade para tal outras que a área de captação era terceirizada e algumas empresas alegaram que o responsável era o proprietário e que este não teria disponibilidade para participar da pesquisa, ou simplesmente, em alguns casos, falta de tempo pra a responder a pesquisa. Alguns respondentes concordaram, no entanto, acabaram não respondendo.

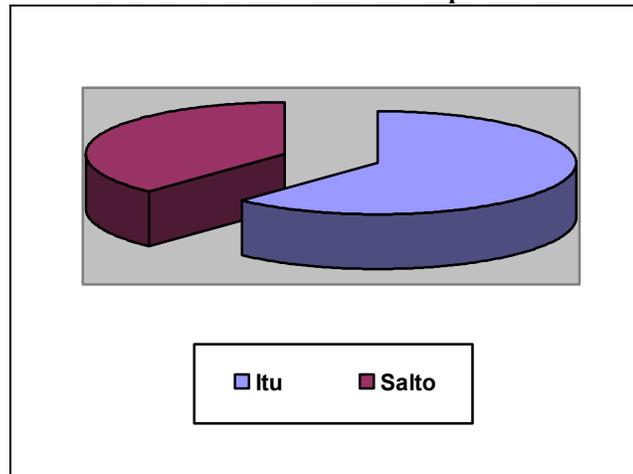
Sendo assim, nesta etapa 129 empresas não responderam a pesquisa, restando um resultado de 63 respondentes.

Tabela 1 – Amostra das empresas participantes da pesquisa.

Tamanho	Total de Indústrias (Salto + Itu)	Indústrias Instaladas em Itu	Frequência de Retorno	% de Retorno	Indústrias Instaladas em Salto	Frequência de Retorno	% de Retorno	Total de Respondentes por tamanho	Total de Respondentes por tamanho
Grande	04	03	01	33,33%	01	01	100,00%	02	50%
Média	44	24	09	37,50%	20	05	25,00%	14	31,82%
Pequena	144	83	29	34,93%	61	18	29,50%	47	32,64%
Total	192	110	39	35,45%	82	24	29,27%	63	32,81%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela FIESP, 2007.

Na Tabela 1, identificou-se a quantidade de empresas por tamanho em cada cidade que participaram da pesquisa. Analisando o quadro pode-se verificar que das 82 indústrias instaladas em Salto 29,27% destas retornaram o questionário, enquanto das 110 indústrias instaladas em Itu 35,45% retornaram o mesmo.

Gráfico 1: N° de Indústrias Respondentes

Apesar de Salto apresentar um índice de 34,15% menos indústrias que Itu conforme demonstra o Gráfico 1, o índice de retorno foi próximo entre ambas as cidades, com uma diferença de 5,18%, fato ocorrido possivelmente pela proporção de indústrias instaladas em cada cidade.

Os indicadores da coleta de dados foram compilados na seguinte Tabela 2:

Tabela 2: Cálculo do Índice de Resposta

		Respostas:
A	Questionários enviados	192
B	Respondentes da 1ª remessa	38
C	Respondentes da 2ª remessa	25
D	Total de respondentes (B+C)	63
	Índice de resposta (D/A)	32,81 %

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

O índice de resposta foi calculado após o término do retorno dos questionários respondidos pelas empresas. Dos 192 questionários enviados o retorno obtido foi o de 63 em duas remessas, com 38 respondentes na 1ª e 25 na 2ª remessa, quase metade das empresas participantes responderam ao questionário. Este resultado representa 32,8% de retorno dos questionários enviados. De acordo com Marconi & Lakatos (2005), em média, os questionários expedidos alcançam 25% de devolução. Nesse caso, obteve-se um índice de retorno maior que a média apreciada pela literatura, considerando-se a amostra relevante para o tratamento dos dados.

Um outro fator importante para a qualidade dos dados obtidos é sua fonte. O questionário foi endereçado ao responsável pela captação de pessoas junto à área de RH, mas não há como garantir que essa pessoa não transferiria a responsabilidade da resposta do questionário a outro profissional.

3.5 Procedimento para a Análise dos dados

Inicialmente, o tratamento estatístico adotado foi a análise descritiva dos dados. A princípio, os dados foram tabulados e digitados em planilhas usando o *software* Microsoft Excel e posteriormente estes dados foram transformados em uma base dados que será inserida no aplicativo SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 10.0, e processada pela autora conforme citado no capítulo referente a metodologia aplicada nesta pesquisa.

Após o processamento dos dados, a análise foi realizada em três dimensões:

- Análise descritiva: fornecer uma visão geral do processo de captação.
- Teste das hipóteses: buscar prováveis relações entre os fatores citados por parte das empresas e a eficiência do processo de captação para o cargo.
- Análise exploratória: explorar alguns relacionamentos existentes entre os dados levantados.

Foi considerado o número de respondentes, respeitando as seguintes categorias:

- Composição da amostra: classificação dos respondentes segundo a atuação – proprietário, posição de gestor, profissional da área de gestão de pessoas ou demais profissionais.
- Características das empresas: classificação segundo seu segmento no campo industrial, número de funcionários, localização geográfica e nacionalidade.
- Número de profissionais na área de gestão de pessoas.

Através do questionário desenvolvido, foi realizada a análise das estratégias organizacionais, processos de captação e motivações organizacionais. De acordo com Siegel (1975), o primeiro passo no processo de tomada de decisão é a definição da hipótese de nulidade (H_0). Embora H_0 expresse a hipótese de que não haja diferenças, formulada com o propósito de ser rejeitada, no caso específico de correlações, ela se inverte. Sendo assim, o autor esclarece que, para rejeitar a hipótese nula, é usual a adoção de um nível de significância de 0,05 ou 0,01, embora possam ser utilizados outros valores. Aceitou-se nesta pesquisa o nível de significância de $\alpha = 5\%$ (0,05).

Para esta análise não foi necessária a realização de teste em todas as afirmações tendo em vista que algumas delas serviram apenas como embasamento para interpretação dos resultados, sendo assim, foram separadas as afirmações que exerceram maior influência com relação ao tema – meio eletrônico e meio tradicional – assim como as que analisaram as quatro variáveis citadas no referencial teórico – custo, tempo, qualidade e quantidade – pois algumas afirmações serviram apenas de apoio para a elaboração desta pesquisa.

A aplicação de um teste estatístico ou teste de significância serve para verificar se os dados fornecem evidência suficiente para que se possa aceitar como verdadeira a hipótese de pesquisa, precavendo-se, com certa segurança, de que as diferenças observadas nos dados não são meramente casuais. Os dados foram tratados estatisticamente a fim de serem analisados e possibilitarem uma interpretação real e com um grau de confiança de 95% ($p < 0,05$). Com a finalidade de comparar os dados entre os três níveis – A, B e C – foi realizado o teste não paramétrico para amostras independentes de Kruskal Wallis Test - Anova por postos – que se refere a um teste para comparação entre três níveis, trata-se de teste extremamente útil para decidir se K amostras ($K > 2$) independentes provêm de populações com médias iguais, podendo ser aplicado para variáveis ordinais ou intervalares. Para os casos onde $p < 0,05$ foi consultado os “mean ranks” (postos médios). (SIEGEL, 1975).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário apresentou três partes: a Parte I referente às informações sobre a escolha dos meios de captação. A Parte II informações sobre as empresas e a Parte III informações sobre os respondentes.

A análise a seguir refere-se à Parte II e III do questionário, informações sobre as empresas e os respondentes participantes desta pesquisa.

4.1 Informações sobre as Empresas

A análise a seguir refere-se a informações sobre as empresas participantes desta pesquisa.

4.1.1 Porte das Empresas - Grupo (Matriz e filiais)

Tabela 3: Porte das Empresas da Amostra

	Frequência	Percentual
Pequeno porte	43	68,2%
Médio porte	18	28,6%
Grande porte	02	3,2%
Total	63	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

A distribuição das empresas segundo o porte é encontrada na Tabela 3. A maior parte delas, 68,2% das empresas, é de pequeno porte enquanto apenas 3,2% afirmaram ser de grande porte. Este fato pode ser explicado pela baixa quantidade de grandes empresas existentes nesta região, onde as pequenas empresas – com menos de 100 funcionários - são predominantes.

4.1.2 Localização da empresa

Tabela 4 – Localização da empresa

Tamanho	Frequência	Percentual
Salto	21	33,3%
Itu	42	66,6%
Total	63	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Quanto à localização das empresas, na Tabela 4 é demonstrado que das 63 que responderam a pesquisa, a maior parte delas situam-se na cidade de Itu. Este fato pode ter ocorrido devido à presença de uma maior quantidade de empresas estruturadas com a apresentação de um número superior de profissionais de RH em relação às empresas da cidade de Salto, favorecendo a participação por parte destas na pesquisa. Algumas empresas da cidade de Salto, durante os contatos telefônicos no início do processo, já haviam informado a dificuldade em ter tempo para responder ao questionário, apesar de concordar em responder o mesmo.

4.1.3 Origem do Capital

Tabela 5: Origem do capital das empresas

Origem do Capital	Frequência	Percentual
Capital privado brasileiro	42	66,7%
Capital privado multinacional	21	33,3%
Economia mista	0	0,0%
Total	63	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

O resultado obtido demonstrou que a amostra é composta principalmente (66,7%) de empresas de capital privado nacional, e em seguida por empresas de capital privado multinacional (33,3%), conforme pode ser verificado na Tabela 5. O motivo de prevalecer a quantidade de empresas de capital privado nacional pode ser devido a questão da interioridade da região que conta com um grande número de empresas familiares pertencentes aos moradores da própria região.

4.1.4 Ramo de atividade

Na Tabela 6, o ramo de atividade foi dividido conforme as nomenclaturas utilizadas pela FIESP e classificado de acordo com os ramos de atuação das indústrias, optando-se classificar de acordo com a sua representatividade considerando a frequência das empresas respondentes.

Destacam-se os ramos de fabricação de máquinas e equipamentos como o ramo com o maior índice de resposta o ramo de informática, eletrônicos e elétrica como o de menor índice. Os demais ramos foram lançados em Fabricação Outros.

Tabela 6: Ramo de Atividade

Ramo de Atividade	Frequência	Percentual
Fabricação de Máquinas e Equipamentos.	12	19,05%
Fabricação de Produtos de Borracha e de Material Plástico.	09	14,29%
Fabricação de Produtos de Metal, Exceto Máquinas e Equipamentos.	08	12,70%
Fabricação de Produtos Têxteis e Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios.	07	11,11%
Fabricação de Produtos Químicos e Farmacêuticos.	07	11,11%
Fabricação de Produtos Alimentícios e Bebidas.	06	09,53%
Fabricação Produtos Cerâmicos para Construção Civil.	05	07,93%
Fabricação de Equipamentos de Informática, Produtos Eletrônicos e Ópticos, Fabricação de Máquinas, Aparelhos e Materiais Elétricos.	04	06,35%
Fabricação. Outros.	05	07,93%
Total	63	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Este resultado não destacou algum ramo específico já que os mesmos foram próximos entre eles. No entanto, o ramo que mais apresenta indústrias na região é o de produtos cerâmicos para construção civil, ao contrário do índice de respostas obtido. Tal fato pode ser devido a estrutura e falta de informatização das mesmas, já que uma grande quantidade destas não possuía e-mails corporativos ou mesmo uma área de RH.

4.1.5 Número de funcionários atuantes na área de RH

Tabela 7: Número de funcionários atuantes na área de RH

	Frequência	Percentual
Somente 1 funcionário	29	46%
2 funcionários	14	22,2%
3 funcionários	12	19%
4 funcionários	04	6,3%
5 funcionários	02	3,2%
Mais de 5 funcionários	02	3,2%
Total	63	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Na Tabela 7, a maior parte das empresas - 46% da amostra - possuem apenas um funcionário na área de RH que realiza todas as atividades da área e não apenas serviços de captação de funcionários. Em segundo lugar - 22,2% da amostra - são empresas com dois funcionários, caracterizadas por profissionais que dividem a preocupação da rotina da área de pagadoria - assuntos voltados à admissão, demissão, folha de pagamento de pessoal, lançamentos e controles - com assuntos de captação, benefícios, treinamento, salário entre outros relacionados a desenvolvimento de pessoal.

4.1.6 Número de profissionais que atuam apenas na captação de pessoal

Tabela 8: Número de funcionários que atuam apenas na captação de pessoal

	Frequência	Percentual
Somente 1 funcionário	05	07,93%
2 funcionários	01	01,59%
3 funcionários	00	0,0%
4 funcionários	00	0,0%
5 funcionários	00	0,0%
Mais de 5 funcionários	00	0,0%
Sub Total	06	100,0%
Não possuem funcionários exclusivamente para esta função.	57	90,48%
Total	63	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

O resultado foi praticamente unânime na Tabela 8 – 90,48% da amostra – a maior parte das empresas não possuem funcionários com dedicação exclusiva em atividades relacionadas à captação de funcionários. O processo de captação é apenas uma das atividades destes funcionários. Apenas 9,52% da amostra – 06 empresas – possuem funcionários com dedicação exclusiva em atividades relacionadas à captação de pessoas, fato que pode influenciar no tempo disponível para se dedicar aos processos de captação e na qualidade do mesmo.

4.1.7 Cidades de onde a empresa tem funcionários contratados CLT

O resultado obtido através das 63 empresas da amostra demonstrou que 100% das empresas de Salto – 63 empresas - contratam funcionários da cidade de Salto, assim como funcionários da cidade de Itu também. O recíproco também é válido, 100% das empresas de Itu – 63 empresas - contratam funcionários de Itu e também de Salto.

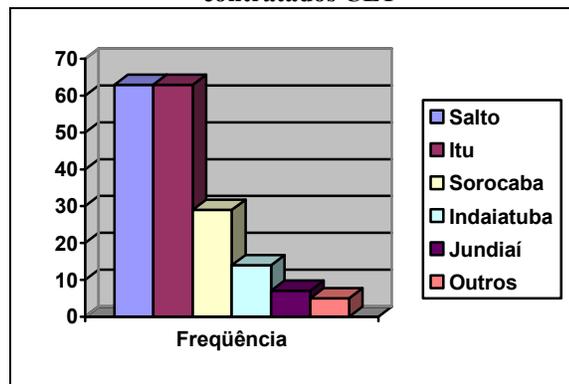
Quanto à contratação de funcionários das outras cidades vizinhas, 46% das empresas da amostra - 29 empresas - contratam funcionários vindos da cidade de Sorocaba, 22,2% - 14 empresas - contratam funcionários vindos da cidade de Indaiatuba, 11,1% das empresas - 07 empresas - contratam da cidade de Jundiaí e 7,9% das empresas - 05 empresas - contratam de outras cidades. Estas cidades informadas através da pesquisa são: São Paulo, Campinas, Porto Feliz, Cabreúva, Boituva, Valinhos, Vinhedo, Limeira e Itupeva, conforme Gráfico 2.

Tabela 9: Cidades de onde a empresa tem funcionários contratados CLT

Cidades	Frequência	Percentual
Salto	63	100%
Itu	63	100%
Sorocaba	29	46%
Indaiatuba	14	22,2%
Jundiaí	07	11,1%
Outros	05	7,9%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Gráfico 2: Cidades de onde a empresa tem funcionários contratados CLT

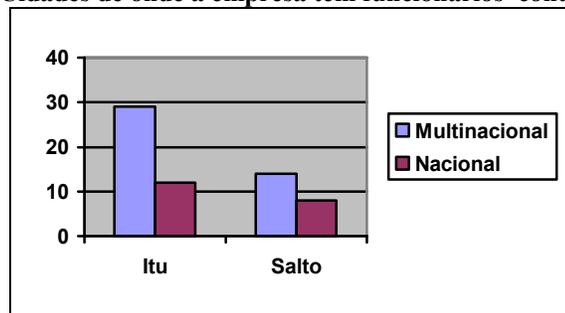


4.1.8 Comércio Exterior

Com relação às práticas realizadas ao comércio exterior, a pesquisa apresentou os seguintes resultados: das empresas que atuam com Importação, duas indústrias são de Itu e uma indústria é de Salto. Das empresas que atuam com Exportação, três indústrias são de Itu e 01 indústria de Salto. O caso em que as empresas atuam tanto com Exportação quanto com Importação, 29 indústrias são de Itu e 14 indústrias de Salto. Da amostra, sete indústrias de Itu e 06 indústrias de Salto, não atuam com exportação nem importação.

A maior parte das indústrias da região tanto atuam com importação de produtos e/ou serviços como também atuam com exportação dos mesmos. Este fato talvez seja explicado pela nacionalidade da maioria das empresas respondentes, pois são de origem Multinacional 29 indústrias em Itu e 14 indústrias em Salto e de origem Nacional 12 indústrias em Itu e 08 indústrias em Salto.

Gráfico 3: Cidades de onde a empresa tem funcionários contratados CLT



No Gráfico 3, pode-se notar que a grande maioria – 68,25% das indústrias – são multinacionais enquanto apenas 31,75% são indústrias nacionais, geralmente familiares.

4.2 Informações sobre os Respondentes.

A análise a seguir refere-se a informações sobre os respondentes das empresas participantes da pesquisa.

4.2.1 Grau de instrução

O grau de instrução dos respondentes foi pesquisado para verificar qual o nível de instrução dos profissionais que realizam o processo de captação de pessoas dentro dessas empresas pesquisadas.

O resultado encontrado na Tabela 10 demonstrou que o grau de instrução do profissional que realiza as atividades referentes ao processo de captação de pessoas esta entre os que têm o ensino médio completo e o superior completo. Apenas uma pequena quantidade – 11,11 % dos respondentes – tem um curso de pós-graduação ou MBA completo. O grau de instrução pode refletir o nível de atualização e conhecimentos acadêmicos por parte dos profissionais.

Tabela 10 - Grau de instrução do profissional responsável por captação.

Grau de Instrução	Frequência	Percentual
Ensino médio completo	24	38,09%
Ensino superior completo	23	36,51%
Pós-graduação/MBA completo	07	11,11%
Outros:	03	04,76%
Sub-Total	57	90,5%
Não responderam.	06	9,5%
Total	63	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

4.2.2 Faixa etária do respondente

Tabela 11 - Faixa etária do respondente

Faixa Etária	Frequência	Percentual
Entre 20 – 30 anos.	29	46%
Entre 31 – 40 anos.	18	28,6%
Entre 41 – 50 anos.	06	9,5%
Entre 51 – 60 anos.	04	6,3%
Entre 61 – 70 anos.	00	0,0%
Acima de 70 anos.	00	0,0%
Sub Total	57	90,5%
Não responderam.	06	9,5%
Total	63	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

A faixa etária dos respondentes também foi pesquisada para verificar qual a faixa de idade dos profissionais que realizam o processo de captação de pessoas dentro dessas empresas pesquisadas. Na Tabela 11 o resultado encontrado permite concluir que mais da metade (46%) dos respondentes que participaram desta pesquisa e que atualmente são os responsáveis pela captação de pessoas por estas empresas estão na faixa etária entre 20 e 30 anos de idade, faixa etária representada por um público relativamente jovem com relação à idade de um profissional brasileiro, faixa de idade de um recém formado no curso superior, fato que coincide com a Tabela 10 em que 38,09% dos profissionais possuem o ensino médio e 36,51% o curso superior.

4.2.3 Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas.

Tabela 12 - Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas.

Experiência em GP	Frequência	Percentual
Menos de 01 ano.	02	3,2%
Entre 01 – 03 anos	14	22,2%
Entre 03 – 06 anos	29	46,0%
Entre 06 – 09 anos	07	11,1%
Entre 09 – 12 anos	06	9,5%
Acima de 12 anos.	04	6,4%
Sub Total	62	98,4%
Não responderam.	01	1,6%
Total	63	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Outro item analisado foi em relação ao tempo de experiência dos profissionais que realizam o processo de captação de pessoas dentro da área de GP. A Tabela 12 apresentou como resultado que o Tempo de Experiência dos respondentes, em sua maior parte, 46% dos profissionais – 29 respondentes – tem experiência entre três e seis anos na área de GP. O menor resultado foi obtido na faixa de profissionais com menos de um ano de experiência na área. Apenas um respondente não informou o tempo de experiência na área. Este resultado pode demonstrar que os profissionais que atuam nesta função apresentam experiência profissional na área para conduzir um processo de captação, estando aptos para escolher o processo mais adequado em função dos objetivos estratégicos da empresa.

4.2.4 Tempo de serviço na mesma empresa.

Outro item analisado foi verificar o tempo de serviço prestado pelos profissionais que realizam o processo de captação de pessoas na mesma empresa. A Tabela 13 demonstrou como resultado um índice predominante de 46%, com 29 respondentes que já atuam na mesma empresa na faixa de três a seis anos. O menor índice foi encontrado nos respondentes com mais de 12 anos de empresa – três funcionários - quase empatados com os funcionários na faixa entre 09 e 12 anos - quatro funcionários - e com os funcionários com menos de um ano de empresa – também quatro funcionários. Este fato pode representar uma certa estabilidade dos funcionários nas empresas em que atuam. Esta estabilidade pode permitir que estes profissionais tenham um maior tempo para conhecerem aspectos relevantes a serem considerados nos processos de captação como a política organizacional, missão e visão da empresa e a cultura organizacional, fato que facilita a identificação das reais necessidades e dificuldades encontradas na escolha do processo de captação a ser utilizado pelos mesmos.

Tabela 13 - Tempo de serviço na mesma empresa.

Tempo de serviço na mesma empresa	Frequência	Percentual
Menos de 01 ano.	04	6,3%
Entre 01 – 03 anos	06	9,5%
Entre 03 – 06 anos	29	46%
Entre 06 – 09 anos	14	22,2%
Entre 09 – 12 anos	04	6,3%
Acima de 12 anos.	03	4,8%
Sub Total	60	95,2%
Não responderam.	03	4,8%
Total	63	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

4.2.5 Posição ocupada na empresa.

Tabela 14 - Posição ocupada na empresa.

Posição ocupada na empresa.	Frequência	Percentual
Proprietário ou sócio da empresa.	04	6,4%
Cargo de liderança em GP.	14	22,2%
Analista/Assistente GP.	36	57,1%
Auxiliar GP.	04	6,4%
Profissional da área Administrativa.	05	7,9%
Outros:	00	0,0%
Total	63	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

A posição ocupada na empresa foi analisada para verificar o nível dos profissionais que realizam o processo de captação de pessoas, caracterizando os sujeitos desta pesquisa. A Tabela 14 apresentou o resultado que 57,1% – 36 respondentes – são profissionais na posição de analistas ou assistentes na área de GP, pessoas as quais não tem subordinados e não exercem cargos de liderança.

Em segundo lugar – 22,2%, 14 respondentes – é realizado por pessoas que ocupam cargos de direção na área de RH, abrangendo supervisores, coordenadores, gerentes e demais cargos de liderança e que podem ter subordinados. Estes resultados demonstram que a captação de pessoas é, em sua maioria, realizada por profissionais de nível operacional como analistas e assistentes e em poucas situações profissionais com posições de liderança são os responsáveis por este processo.

4.2.6 E-mail corporativo.

Tabela 15 – E-mail corporativo para o profissional de captação de pessoas.

E-mail.	Frequência	Percentual
Sím. Possui e-mail corporativo.	49	77,8%
Não possui/ Não quis informar e-mail corporativo. Informou e-mail pessoal.	14	22,2%
Total	63	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Esta questão teve como objetivo verificar a quantidade de profissionais que possuem e-mails corporativos para a área de GP. A Tabela 15 demonstrou, de acordo com o resultado apresentado que 77,8% (49 respondentes) possuem e-mail corporativo para tratar dos assuntos profissionais em nome da empresa. Os 14 respondentes que não possuem e-mail corporativo - 22,2% - indicaram o e-mail pessoal e o mesmo foi utilizado para o envio dos questionários. Este fato solicitou que novo contato fosse realizado com estas empresas para identificar se estes respondentes informaram o e-mail pessoal por não terem ou por não quererem divulgar o e-mail corporativo.

Através dos contatos telefônicos a questão foi esclarecida e como resultado verificou-se que dos 14 respondentes, 09 informaram que não possuem um e-mail com recebimento individual, apenas um e-mail geral do departamento no qual os demais funcionários da área também tem acesso, motivo pelo qual evitam informar para não congestionar a caixa postal ou ser abordado por outros profissionais não envolvidos no assunto. Os outros 05 informaram que a empresa possui um único e-mail corporativo onde todos os funcionários podem utilizá-lo para contato, porém para o recebimento do mesmo, um funcionário no setor administrativo tem a responsabilidade de repassar as mensagens aos respectivos endereçados. Em ambos os casos, para assuntos mais restritos, os profissionais utilizam-se de e-mails pessoais estendendo-os nos assuntos profissionais também. Vale apenas citar que dois destes casos criaram contas pessoais com o nome da empresa para demonstrar maior confiança aos destinatários, como por exemplo: funcionário.empresa@bol.com.br.

4.3 Escolha dos meios de captação.

A aplicação de um teste estatístico ou teste de significância serve para verificar se os dados fornecem evidência suficiente para que se possa aceitar como verdadeira a hipótese de pesquisa, precavendo-se, com certa segurança, de que as diferenças observadas nos dados não são meramente casuais.

Após serem os resultados tabulados, houve a interpretação dos mesmos, no intuito de se obter medidas que indicassem o grau de representatividade em termos de análise inferencial. Quando

os dados mostrarem evidência suficiente de que a hipótese nula é falsa, o teste a rejeita, aceitando em seu lugar a chamada hipótese alternativa, H_1 . (BARBETTA, 2006). A hipótese alternativa é exatamente o que se pretende provar nesta pesquisa.

Os dados foram tratados estatisticamente a fim de serem analisados e possibilitarem uma interpretação real e com um grau de confiança de 95% ($p < 0,05$). Para tanto foi utilizado o Kruskal Wallis Test a fim de verificar suas verdadeiras significâncias.

Aceitou-se o risco de $\alpha = 5\%$ (0,05) de que as respostas verificadas não representavam a verdade, mas sim eram devidas ao acaso. Vale ressaltar que os dados colhidos quantitativamente foram analisados tomando-se por base os obtidos por intermédio das perguntas realizadas. Seguem-se então, os valores de P ao ter sido aplicado o teste Qui-quadrado em algumas delas. Quanto menor for o valor P, maior a evidência para rejeitar H_0 .

Para esta análise, vale ressaltar que não foi necessária a realização deste teste em todas as perguntas tendo em vista que algumas delas serviram apenas como embasamento para interpretação dos resultados. Foram separadas as afirmações que exerceram maior influência com relação ao tema – meio eletrônico e meio tradicional – assim como as que analisaram as quatro variáveis citadas no referencial teórico – custo, tempo, qualidade e quantidade – pois algumas afirmações serviram apenas de apoio para a elaboração desta pesquisa. Os dados destas afirmações pré-selecionadas foram verificados através de teste de normalidade percebendo-se que não é aderente.

Com a finalidade de comparar os dados entre os três níveis – A, B e C – foi realizado o teste não paramétrico para amostras independentes de Kruskal Wallis Test - Anova por postos – que se refere a um teste para comparação entre três níveis, trata-se de teste extremamente útil para decidir se K amostras ($K > 2$) independentes provêm de populações com médias iguais, podendo ser aplicado para variáveis ordinais ou intervalares. Para os casos onde $p < 0,05$ foi consultado os “mean ranks” (postos médios). Os testes apresentaram o seguinte resultado com relação:

A análise a seguir refere-se à Parte I desta pesquisa, onde as respostas foram analisadas conforme a classificação do sistema Work Level, em três níveis:

Nível A - Funções operacionais ou administrativas desde que apresentem atividades simples ou repetitivas. Não possuem subordinados. Exemplos: Auxiliar Administrativo, Técnico Mecânico, Operador de Máquina, Digitador.

Nível B - Funções mais complexas que exigem pelo menos o nível superior completo. Podem ou não possuir um pequeno grupo de subordinados. Exemplos: Assistente Administrativa, Analista de Marketing, Engenheiro de Processos, Encarregado Financeiro, Líder de PCP.

Nível C - Funções estratégicas e complexas que exigem o nível superior completo e pós-graduação. Possuem necessariamente subordinados. Exemplos: Gerente Industrial, Coordenador Administrativo.

As respostas do questionário foram informadas através de uma escala do tipo Likert de seis níveis, sendo: **DT** - Discordo Totalmente, **D** – Discordo, **DP** - Discordo Pouco, **CP** - Concordo Pouco, **C** – Concordo e **CT** - Concordo Totalmente.

Foram analisados três fatores que influenciam na escolha pelos meios de captação, fatores estratégicos, de processos e motivacionais, segue a análise de cada um destes fatores:

4.3.1 Estratégias na captação de pessoas.

Para esta parte da pesquisa, foram consideradas seis das 27 afirmações contidas no questionário. Foram analisadas através das respostas das afirmações de números 2, 7, 8, 9, 10 e 11.

A seguir na tabela 16 os resultados da afirmação de nº 2: A busca pela Internet depende do nível do cargo buscado no mercado.

Tabela 16 – Nível do Cargo.

Nível do cargo	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0,00	3	4,76	29	46,03	21	33,33	10	15,87	0	0,00	63
B	0	0,00	3	4,76	5	7,94	10	15,87	16	25,40	29	46,03	63
C	0	0,00	5	7,94	6	9,52	14	22,22	25	39,68	13	20,63	63

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Para confirmar se a diferença de respostas entre os níveis A, B e C são significantes, aplicou-se o Kruskal Wallis Test, como é demonstrado na Tabela 17 a seguir:

Tabela 17 - Nível do Cargo na escolha do meio de captação

Afirmção	Variável	Confirma	Não Confirma
2	De acordo com o Nível do Cargo é a escolha do meio de captação.	X	

Kruskal Wallis Test

Variável	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Nível do Cargo	47,960	2	,000

O teste confirmou ser significante a diferenças de respostas entre os três níveis. Para analisar de maneira mais aprofundada esse fato apresentado na Tabela 17 entre os níveis A, B e C, foi consultado o “mean ranks” conforme mostram os dados a seguir:

Mean ranks

Variável	Nível	N	Mean Ranks
Nível Cargo	A	63	58,74
	B	63	122,72
	C	63	103,54
	Total	189	

Os resultados confirmaram que ocorreu um maior índice de concordância entre os respondentes com relação ao nível B, seguido posteriormente pelo nível C, ao contrário do nível A que apresentou o menor índice de concordância com relação à aplicabilidade do meio eletrônico para as posições deste nível.

Desta forma podemos então considerar que, os resultados da Tabela 16 demonstraram que todos os respondentes concordaram que a busca por meio eletrônico depende do nível do cargo buscado no mercado. Para as posições do nível B, a maior parte dos respondentes, 46,03% concordou totalmente com relação a esta afirmação. Nas posições do nível C, 20,63% também concordaram totalmente com a afirmação e para o nível A, 15,87% apenas concordaram. Almeida (2004) afirma a necessidade de múltiplas fontes de captação. Para Ribeiro (2005) a captação requer pesquisa, previsão, técnica e planejamento. Lacombe (2005) identifica que a descrição da função

é uma fonte de informação para a escolha do meio de divulgação da vaga. Fidelis & Banov (2006) afirmam que o planejamento deve ser realizado de acordo com o cargo, momento da captação, local e meio de divulgação da vaga, isto explica o resultado da pesquisa que demonstrou que as posições do nível B de complexidade mediana são mais captadas por meio eletrônico do que as de nível A e C. As posições do nível A por serem menos complexas, são mais acessíveis aos candidatos por meio tradicional como anúncios em jornais e agências de emprego. As posições do nível C, mais complexas, são mais acessíveis a este público de candidatos através de consultorias de recolocação e *headhunters*. O público de candidatos do nível B são de maior acessibilidade ao meio eletrônico do que em relação a outro meio de captação.

Com respeito à Tabela 18, são os representados os resultados das seguintes afirmações: Afirmação de nº 7: A Missão da empresa exerce influência na decisão pela escolha da fonte de captação; nº 8: A Visão da empresa exerce influência na decisão pela escolha da fonte de captação; nº 9: A Cultura Organizacional exerce influência na decisão pela escolha da fonte de captação; nº 10: A política organizacional exerce influência na decisão pela escolha da fonte de captação e nº 11: A imagem da organização exerce influência na decisão pela escolha da fonte de captação.

Observa-se que para as posições do nível A, 20,63% dos respondentes concordam totalmente que tanto a missão da empresa quanto a visão, a cultura, a política e a imagem da empresa influenciam na escolha do meio a ser utilizado no processo de captação destas posições, com apenas 17,46% que discordaram da mesma. Nas posições do nível B, houve uma pequena diferença em relação ao assunto, 22,22% concordaram totalmente tais valores são importante enquanto 14,29% discordaram. No entanto, nas posições do nível C, 44,44% dos respondentes concordaram totalmente que os valores citados com relação às empresas, são variáveis importantes na escolha do método para a captação dos candidatos deste nível, com apenas 7,94% de discordantes.

Tabela 18 – Valores da Empresa.

Missão da empresa	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0	0	0	11	17,46	18	28,57	21	33,33	13	20,63	63
B	0	0	0	0	9	14,29	16	25,40	24	38,10	14	22,22	63
C	0	0	0	0	5	7,94	9	14,29	21	33,33	28	44,44	63
Visão da Empresa	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0	0	0	11	17,46	18	28,57	21	33,33	13	20,63	63
B	0	0	0	0	9	14,29	16	25,40	24	38,10	14	22,22	63
C	0	0	0	0	5	7,94	9	14,29	21	33,33	28	44,44	63
Cultura da Empresa	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0	0	0	11	17,46	18	28,57	21	33,33	13	20,63	63
B	0	0	0	0	9	14,29	16	25,40	24	38,10	14	22,22	63
C	0	0	0	0	5	7,94	9	14,29	21	33,33	28	44,44	63
Política da Empresa	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0	0	0	11	17,46	18	28,57	21	33,33	13	20,63	63
B	0	0	0	0	9	14,29	16	25,40	24	38,10	14	22,22	63
C	0	0	0	0	5	7,94	9	14,29	21	33,33	28	44,44	63
Imagem da Empresa	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0	0	0	11	17,46	18	28,57	21	33,33	13	20,63	63
B	0	0	0	0	9	14,29	16	25,40	24	38,10	14	22,22	63
C	0	0	0	0	5	7,94	9	14,29	21	33,33	28	44,44	63

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

De acordo com Bohlander, Snell & Sherman (2003), as estratégias de captação devem ser estabelecidas em valores, princípios, missão, objetivos e prioridades da organização. DeCenzo & Robbins (2002) acrescentam que as estratégias são voltadas para a imagem da organização, políticas organizacionais internas. Estas afirmações foram constatadas através dos resultados desta pesquisa que demonstraram a preocupação com estes valores no momento de escolher o meio de captação adequado à empresa.

Portanto, com relação às estratégias utilizadas no processo de captação, constatou-se que o nível do cargo assim como os valores da empresa exercem influência na escolha do meio de captação a ser escolhido pela empresa.

4.3.2 Processos na captação de pessoas.

Nesta parte da pesquisa, foram consideradas dez das 27 afirmações contidas no questionário. A análise das variáveis diz respeito ao processo de execução na captação de pessoas e foram analisadas através das respostas das questões de números 5, 20, 6, 18, 21, 26, 17, 24, 25 e 15. A seguir os resultados das afirmações de nº 5: O fator custo é prioridade na escolha de um método de captação de pessoal e a de nº 20: O fato de um anúncio na Internet ser gratuito é uma vantagem em relação a outros tipos de anúncios.

Tabela 19 – Custo de Processo.

Custo como prioridade.	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	12,70	24	38,10	31	49,21	63
B	0	0,00	3	4,76	9	14,29	21	33,33	18	28,57	12	19,05	63
C	22	34,92	16	25,40	12	19,05	7	11,11	5	7,94	1	1,59	63
Serviço gratuito como vantagem.	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	14	22,22	49	77,78	63
B	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	14	22,22	49	77,78	63
C	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	14	22,22	49	77,78	63

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Para confirmar se a diferença de respostas entre os níveis A, B e C são significantes, aplicou-se o Kruskal Wallis Test, como é demonstrado na Tabela 20 a seguir:

Tabela 20 - O Custo no processo de captação

Afirmação	Variável	Confirma	Não Confirma
2	Quando a empresa abre vagas, escolhe-se o meio de menor custo.	X	
20	Quando o anúncio é gratuito, este será aplicado no processo de captação.		X

Kruskal Wallis Test

Variável	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Custo	47,960	2	,000
Internet Gratuita	1,262	2	,532

Quanto ao processo de captação ser gratuito, o teste demonstrou na Tabela 20 que não houve diferença significativa entre os resultados obtidos, ambos os três níveis consideraram este como uma vantagem na escolha deste método. No entanto, quando o processo necessita ser pago, o

custo passa a ter outro significado, o teste demonstrou ser significativo, pois há diferenças nas respostas entre os três níveis. A diferença apresentada entre os níveis A, B e C, foi consultado o “mean ranks” conforme mostram os dados a seguir:

Mean ranks

Variável	Nível	N	Mean Ranks
Custo	A	63	140,48
	B	63	101,00
	C	63	43,52
	Total	189	

Verifica-se que ocorreu um maior índice de concordância com relação ao nível A, seguido posteriormente pelo nível B. O nível C foi o que apresentou o menor índice de concordância entre os resultados com relação ao custo no processo de captação para as posições deste nível.

De acordo com os resultados demonstrados na Tabela 19 através da afirmação de nº 5, percebe-se que para as posições do nível A, todos aderem ao pensamento de que o fator custo para este perfil de vagas é relevante, 49,21% dos respondentes concordaram totalmente a esse respeito. A situação começa a ser diferenciada para as posições do nível B onde apenas 19,05% concordam totalmente que o custo é uma prioridade na escolha do meio de captação para as vagas deste nível. Para as posições do nível C, a situação inverte completamente, apenas 1,59% concordam totalmente que o custo é uma prioridade na escolha do método para este perfil de candidatos, enquanto 34,92% discordam completamente. Isto comprova que o custo é uma variável a ser considerada principalmente nos processos de captação para os níveis A e B, enquanto no nível C o custo no processo não exerce influência na escolha do meio.

Tratando o custo como uma vantagem no processo quando este é gratuito, a Tabela 19 demonstrou através da afirmação de nº 20 que, todas as posições percebem os serviços gratuitos como uma vantagem com relação aos outros serviços pagos. Tanto as posições do nível A, quanto do nível B e C apresentaram um índice de 77,78% de total concordância a este respeito.

Almeida (2004) identifica a questão do custo na opção de escolha do meio de captação. Fidelis & Banov (2006) acrescentam que o processo deve ser definido pelos recursos disponíveis. Bohlander (2003) e Ribeiro (2005) confirmam a preocupação com os custos de captação. Este fato foi confirmado na afirmação de nº 5 principalmente com relação às posições do nível A e parcialmente para as do Nível B. Com relação às posições do nível C, o mesmo demonstrou o contrário, que estas posições mais complexas não colocam a questão do custo como prioridade no processo de captação. No entanto, comparando o serviço pago com o gratuito oferecido por meio eletrônico, todas as empresas confirmaram para todas as posições dos três níveis, que o serviço quando é gratuito, é identificado como uma vantagem em relação aos meios pagos no processo de captação.

Com relação ao tempo gasto no processo de execução na captação de pessoas, as questões de nº 6: O tempo de retorno para recebimento de currículos pela Internet é menor do que quando por outras fontes; a de nº 18: O prazo para retorno dos currículos das vagas anunciadas é menor quando anunciados pela Internet; nº 21: As vagas não planejadas são anunciadas somente pela Internet devido à urgência no tempo para recebimento de currículos, e de nº 26: A busca por currículos através de anúncio em jornais impressos da região é um processo fácil e rápido, foram representadas na Tabela nº 21 com os resultados a seguir:

Tabela 21 – Tempo de Processo.

Retorno Meio Eletrônico versus Tradicional	D.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
	T.												
A	10	15,87	9	14,29	18	28,57	15	23,81	9	14,29	2	3,17	63
B	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	7,94	22	34,92	36	57,14	63
C	0	0,00	0	0,00	3	4,76	13	20,63	27	42,86	20	31,75	63
Prazo de CVs pela Internet	D.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
	T.												
A	10	15,87	9	14,29	18	28,57	15	23,81	9	14,29	2	3,17	63
B	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	7,94	22	34,92	36	57,14	63
C	0	0,00	0	0,00	3	4,76	13	20,63	27	42,86	20	31,75	63
Internet como urgência	D.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
	T.												
A	21	33,33	16	25,40	11	17,46	13	20,63	2	3,17	0	0,00	63
B	0	0,00	2	3,17	5	7,94	29	46,03	19	30,16	8	12,70	63
C	21	33,33	16	25,40	11	17,46	13	20,63	2	3,17	0	0,00	63

Tempo retorno Jornais Impressos	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0,00	3	4,76	10	15,87	14	22,22	19	30,16	17	26,98	63
B	25	36,00	19	30,16	11	17,46	8	12,70	0	0,00	0	0,00	63
C	25	39,68	19	30,16	11	17,46	8	12,70	0	0,00	0	0,00	63

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Para confirmar se a diferença de respostas entre os níveis A, B e C são significantes, aplicou-se o Kruskal Wallis Test, como é demonstrado na Tabela 22 a seguir:

Tabela 22 - O Tempo no processo de captação

Afirmiação	Variável	Confirma	Não Confirma
6	Quando o recebimento de currículos é pela internet é mais rápido.	X	
18	Quando os anúncios são pela internet o prazo de retorno é menor.	X	
21	Se as vagas não são planejadas estas são anunciadas somente pela Internet devido à urgência no tempo para recebimento de currículos		X
26	Quando os anúncios são através de jornais impressos da região o processo é rápido.	X	

Kruskal Wallis Test

Variável	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Recebimento Internet	91,221	2	,000
Retorno Internet	39,779	2	,000
Internet casos Urgência	,000	2	1,000
Retorno meio tradicional	96,641	2	,000

Com relação a questão do uso da Internet nos casos urgentes – afirmação 21 – o teste demonstrou da Tabela 22 não ser significativa a diferença entre os três níveis de respostas, no entanto, o teste é significativo para as afirmações 6, 18 e 26, pois há diferenças nas respostas entre os três níveis. Para analisar de maneira mais aprofundada essa diferença apresentada entre os níveis A, B e C, foi consultado o “mean ranks” conforme mostram os dados a seguir:

Mean ranks

Variável	Nível	N	Mean Ranks
Recebimento Internet	A	63	44,90
	B	63	132,03
	C	63	108,07
	Total	189	
Variável	Nível	N	Mean Ranks
Retorno meio tradicional	A	63	44,90
	B	63	132,03
	C	63	108,07
	Total	189	

Verifica-se que para estas três afirmações, a diferença entre os três níveis apresentou o mesmo índice de significância. Os respondentes utilizaram o mesmo critério para julgar as afirmações que se referem à questão do tempo no processo de captação de pessoas.

A análise das respostas da afirmação de nº 6 e nº 18 são comparadas a de nº 26, referente ao retorno obtido por meio eletrônico comparado ao meio tradicional, demonstrou que para as posições do nível A, 26,98% concordaram totalmente que o retorno é mais rápido quando ofertado pelo meio tradicional para as posições deste nível enquanto apenas 3,17% concordaram totalmente que o meio eletrônico apresenta menor tempo de retorno. O contrário ocorre quando as vagas referentes às posições do nível B são oferecidas por meio eletrônico, 57,14% concordam totalmente que o tempo de retorno por este meio é menor do que pelo meio tradicional de captação, apresentando 36% de total discordância por este meio. Para as posições do nível C há uma diferença na pontuação em relação ao meio eletrônico, com 31,75% de total concordância à afirmação. Estas respostas podem ser justificadas pelo acesso das posições de cada nível ao meio eletrônico. As posições de menor complexidade apresentam maior dificuldade no acesso ao meio eletrônico ao contrário das posições do nível B e C. A afirmação de nº 18 se trata de uma confirmação da afirmação de nº 6. A resposta se confirmou reforçando a afirmação de nº 6 em que as posições do nível A obtém menor tempo de resposta quando anunciadas por meio tradicional enquanto as posições dos níveis B conseguem maior rapidez quando por meio eletrônico.

Com relação à utilização do meio eletrônico sempre que as vagas não são planejadas, para se ganhar tempo, a afirmação de nº 21 apresentou um resultado similar para as posições do nível A e do nível C, já que ambas ainda buscam agências de emprego ou consultorias especializadas, pois

21% destes discordaram totalmente da utilização da Internet como único recurso nos casos de vagas anunciadas com urgência. Para as posições do nível B, houve alteração no resultado, 12,70% concordaram totalmente que devido à situação de urgência no preenchimento de vagas deste nível, a Internet apresentou melhor quando as vagas são anunciadas por este meio. Este fato pode estar relacionado com a questão do tempo de retorno - afirmação de nº 18 - em que as posições de complexidade mediana apresentam um retorno mais rápido quando anunciadas pela Internet, colaborando desta forma, para as situações em caráter de urgência para o preenchimento de vagas.

Segundo Almeida (2004), deve-se analisar o tempo a ser aplicado ao o processo de captação, optando por automatizar quando possível. Para Bohlander, Snell & Sherman (2003), o tempo disponível para recolocação é um fator a ser considerado no processo de captação. Fidelis & Banov (2006) acrescentam que o processo deve ser definido pela urgência da vaga e recursos disponíveis. Os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser explicados de acordo com os autores aqui citados, como o fato de as empresas estarem optando pelo meio de captação mais rápido na maioria dos casos, e sempre que possível optando pelo meio eletrônico com o objetivo de acelerar a rapidez do processo de captação para os níveis B e C, ao contrário das vagas anunciadas por meio tradicional quando estas se referem as do nível A. Contudo, no que diz respeito à utilização do meio eletrônico nos momentos de urgência, os respondentes demonstraram que não se trata de uma condicional.

Para se analisar questões referentes ao uso de meios eletrônicos - Tabela 23 - no processo de execução da captação de pessoas por parte destas empresas, foram analisadas as seguintes afirmações: nº 15: A empresa tem um banco de currículos virtual (currículos enviados por e-mail ou cadastrados no site da empresa) auto-suficiente para preencher as vagas que surgem; nº 17: As vagas são sempre anunciadas no web site de nossa empresa; nº 24: Com a informatização da empresa, a busca de candidatos pela Internet tornou-se o principal método de captação escolhido pela empresa e de nº 25: A empresa desenvolveu um espaço em seu web site para anunciar vagas e receber currículos.

Tabela 23 – Informatização do processo de captação.

Banco Virtual CVs	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	11	17,46	25	39,68	12	19,05	8	12,70	5	7,94	2	3,17	63
B	0	0,00	7	11,11	16	25,40	15	23,81	18	28,57	7	11,11	63
C	0	0,00	0	0,00	7	11,11	13	20,63	14	22,22	29	46,03	63
Todos Anúncios WEB da empresa	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	5	7,94	11	17,46	7	11,11	9	14,29	14	22,22	17	26,98	63
B	0	0,00	0	0,00	2	3,17	7	11,11	19	30,16	35	55,56	63
C	10	15,87	19	30,16	22	34,92	5	7,94	7	11,11	0	0,00	63
Internet como principal meio	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	1	1,59	3	4,76	14	22,22	21	33,33	18	28,57	6	9,52	63
B	1	1,59	3	4,76	9	14,29	13	20,63	16	25,40	21	33,33	63
C	1	1,59	5	7,94	12	19,05	14	22,22	20	31,75	11	17,46	63
Espaço na WEB da empresa	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	4	6,35	9	14,29	5	7,94	18	28,57	21	33,33	6	9,52	63
B	4	6,35	9	14,29	5	7,94	18	28,57	21	33,33	6	9,52	63
C	4	6,35	9	14,29	5	7,94	18	28,57	21	33,33	6	9,52	63

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Para confirmar se a diferença de respostas entre os níveis A, B e C são significantes, aplicou-se o Kruskal Wallis Test, como é demonstrado na Tabela 24 a seguir:

Tabela 24 – Informatização na área de captação.

Afirmção	Variável	Confirma	Não Confirma
15	Com a informatização da área de captação foi criado um banco virtual que é utilizado para o preenchimento de vagas.	X	
17	Quando surgem vagas, todas são anunciadas no web site da empresa.	X	
24	Após a informatização da empresa, anúncio eletrônico passou a ser o principal meio de captação da empresa.	X	

Kruskal Wallis Test

Variável	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Banco virtual	73,775	2	,000
Web site	80,340	2	,000
Meio eletrônico	7,031	2	,030

O valor encontrado é significativo, pois apresentou diferenças nas respostas entre os níveis. Depois de consultado o “mean ranks”, verificamos os dados a seguir:

Mean ranks			
Variável	Nível	N	Mean Ranks
Banco virtual	A	63	52,01
	B	63	98,99
	C	63	134,00
	Total	189	
Variável	Nível	N	Mean Ranks
Web site	A	63	95,21
	B	63	137,67
	C	63	52,12
	Total	189	
Variável	Nível	N	Mean Ranks
Meio eletrônico	A	63	83,86
	B	63	108,59
	C	63	92,56
	Total	189	

A diferença entre os níveis de respostas é significativa - conforme Tabela 24 - principalmente se compararmos os níveis A e C. Através da afirmação de nº 15 se buscou identificar o uso do banco virtual de currículo pela própria empresa através de currículos enviados por e-mail ou cadastrados no site da própria empresa. A pesquisa demonstrou para as posições do nível A, um índice de 3,17% de total concordância e 17,46% de total discordância, fato já explicado pela dificuldade de acesso deste público a Internet, permitindo apenas um número restrito de candidatos deste nível a se candidatarem por meio eletrônico, proporcionando assim um pequeno banco de dados para as empresas consultarem. Com relação às posições do nível B, houve uma aceitação melhor do instrumento por parte das empresas, 22,22% concordaram totalmente que utilizam o banco virtual para preencher as vagas deste nível. No nível C o índice foi ainda maior, 46,03% concordaram totalmente com o uso do banco virtual para este nível de candidatos. O fato dos índices apresentarem um resultado diferenciado do uso do banco virtual é devido aos níveis B e C terem maior acesso ao meio eletrônico do que o nível A.

Em se tratando de anúncio na WEB da própria empresa, os resultados obtidos demonstraram que para as posições dos níveis A e B, 26,98% concordaram totalmente que sempre anunciam vagas

na sua WEB para estes níveis, no entanto quando se tratam de vagas para as posições do nível C, apenas 17,46% concordaram totalmente com esta afirmação perante os 12,70% de discordância total sobre o assunto. As vagas do nível C geralmente são repassadas para consultorias e *headhunters*, sendo raramente anunciadas no site apenas em casos não confidenciais e de gerências menores.

Quanto ao fato da busca de candidatos por meio eletrônico tornar-se o principal método de captação escolhido pela empresa após a informatização da mesma, os resultados da pesquisa demonstraram que para as posições tanto do nível A quanto à do nível C, apresentam uma certa aproximação dos respondentes que concordam dos que discordam desta afirmação apesar de uma leve inclinação para os que concordaram em utilizarem a Internet para buscar candidatos para as posições deste nível. Este fato decorre da necessidade de acesso do público do nível A por meio tradicional como agência de empregos e, para as posições do nível C, as consultorias de recolocação e *headhunters*. No caso das posições do nível B, 33,33% concordaram totalmente que para as vagas deste nível são preenchidas por meio eletrônico depois da informatização da empresa.

No caso da empresa desenvolver um espaço em seu web site para anunciar vagas e receber currículos, para todas as posições dos três níveis, há uma concordância com relação a esta afirmação de 33,33%, apenas 6,35% apresentaram total discordância do mesmo devido ao fato de não terem WEB site próprios. O fato é identificado pela situação de que entre as empresas que possuem WEB site, a maior parte apresenta um espaço para a área de captação divulgar suas vagas.

DeCenzo & Robbins (2002) afirmam que com a informatização, a captação via Internet é aplicada em grande parte dos casos. Lacombe (2005) acrescenta que se deve utilizar o sistema manual caso o sistema informatizado não receba permanente atualização e que o processo deve ser efetuado em uma unidade centralizada e alimentada por anúncios e ofertas preferencialmente através de um sistema informatizado de cadastro.

4.3.3 Motivações na captação de pessoas.

Quanto às motivações que influenciam na escolha pelos meios de captação, foram analisadas questões relacionadas por meio das afirmações 1, 22, 23, 27, 3, 4, 12, 19, 13, 14 e 16.

Tabela 25 – Experiência do Profissional em Captação.

	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	1	1,59	3	4,76	18	28,57	21	33,33	14	22,22	6	9,52	63
B	0	0,00	0	0,00	9	14,29	15	23,81	21	33,33	18	28,57	63
C	0	0,00	0	0,00	3	4,76	11	17,46	12	19,05	37	58,73	63

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Para confirmar se a diferença de respostas entre os níveis A, B e C são significantes, aplicou-se o Kruskal Wallis Test, como é demonstrado na Tabela 26 a seguir:

Tabela 26 – Experiência do responsável pelo processo

Afirmação	Variável	Confirma	Não Confirma
1	A escolha do meio de captação é influenciada pela experiência do profissional de captação.	X	

Kruskal Wallis Test

Váriável	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Experiência	10,505	2	,005

O teste é significativo, pois há uma pequena diferença nas respostas entre os três níveis conforme Tabela 26. Essa diferença apresentada entre os níveis A, B e C, foi verificada através da consulta do “mean ranks” conforme mostram os dados a seguir:

Mean ranks

Variável	Nível	N	Mean Ranks
Experiência	A	63	81,64
	B	63	95,50
	C	63	107,86
	Total	189	

A verificação demonstrou que ocorreu uma pequena margem de diferença entre os três níveis. No entanto para as posições do nível C, foi identificado um maior número de respostas em concordância a este assunto.

Através da afirmação de nº 1: A experiência de quem realiza a busca de candidatos influencia na escolha da fonte de captação - que, de maneira geral, todos os respondentes concordaram que a experiência destes exerce influência na escolha do meio de captação, conforme Tabela 25. Para as posições do nível A, apenas 9,52% concordaram totalmente com relação a esta afirmação, permitindo a conclusão de que a experiência profissional na área de captação de pessoas do responsável por captação não é de alta relevância no processo de busca de candidatos deste nível de complexidade.

Para as posições do nível B, 28,56% também concordaram totalmente com a afirmação, demonstrando que a experiência do profissional que realiza a captação de candidatos deste nível de complexidade deve ser uma variável a ser considerada no processo, porém em menor relevância se compararmos com a experiência exigida do profissional responsável por captação para as posições mais complexas – as do nível C – apresentando um índice de 58,73% que concordaram totalmente com a importância da experiência do profissional de captação na escolha do meio adequado a ser utilizado pela empresa.

Lacombe (2005) afirma que a centralização da atividade de captação através de prestação de serviços proporciona especialização das pessoas que executam o serviço, oferecendo assim maior eficiência, maior aproveitamento de tempo, maior controle da atividade. Este fato foi comprovado por meio da afirmação de nº 1. As empresas afirmaram ser uma questão importante para se obter melhores resultados durante os processos de captação.

Na Tabela 27, verificamos a questão a cerca da confidencialidade oferecida pela Internet, através da afirmação de nº 22: A confidencialidade oferecida pela Internet é considerada superior com relação aos anúncios em jornais impressos.

Tabela 27 – Confidencialidade do meio Eletrônico.

	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	12,70	13	20,63	42	66,67	63
B	0	0,00	0	0,00	8	12,70	12	19,05	18	28,57	25	39,68	63
C	0	0,00	0	0,00	8	12,70	12	19,05	18	28,57	25	39,68	63

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Para confirmar se a diferença de respostas entre os níveis A, B e C são significantes, aplicou-se o Kruskal Wallis Test, como é demonstrado na Tabela 28 a seguir:

Tabela 28 – Confidencialidade: Meio Eletrônico versus Tradicional.

Afirmção	Variável	Confirma	Não Confirma
22	Quando as vagas são anunciadas por meio eletrônico a confidencialidade é superior de quando anunciadas por meio tradicional.	X	

Kruskal Wallis Test

Variável	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Confidencialidade	9,774	2	,008

O valor obtido do teste é significativo – Tabela 28 - pois apresenta diferenças nas respostas entre os três níveis. Essa diferença apresentada entre os níveis A, B e C, foi verificada através da consulta do “mean ranks” conforme mostram os dados a seguir:

Mean ranks

Variável	Nível	N	Mean Ranks
Confidencialidade	A	63	111,44
	B	63	86,78
	C	63	86,78
	Total	189	

Após a verificação desses resultados percebeu-se que não houve variação entre os níveis B e C, no entanto entre eles e o A, houve diferenças significantes. Os resultados demonstraram que - para as posições do nível A – 66,67% dos respondentes concordaram totalmente a esse respeito, apresentando uma grande diferença quando comparada as posições dos níveis B e C que apresentaram um resultado homogêneo de 39,68% de total concordância a esta afirmação. Este fato decorre devido a problema de acessibilidade da Internet por este público, há uma maior segurança das informações para este nível do que em relação as do nível B e C que apresentam maior probabilidade em descobrir ou identificar as vagas pela Internet.

Almeida (2004) identifica que a segurança quanto ao recebimento dos currículos é uma influência que motiva o profissional de captação na escolha do meio de divulgação da vaga. DeCenzo e Robbins acrescentam que a segurança é uma vantagem competitiva na disputa por cargos altamente técnicos através da captação eletrônica. Estes fatos também foram verificados em nossa pesquisa através da afirmação de nº 22 demonstrando que a questão da segurança da informação, da confidencialidade da vaga anunciada é uma questão importante para o profissional de captação

e é relevante no momento da escolha de um método que apresente esta característica no processo. O meio eletrônico foi identificado como o meio que oferece maior segurança nesta questão.

Nas afirmações de nº 23: A quantidade de currículos recebidos dentro do perfil da vaga é suficiente quando anunciados através de jornais impressos e de nº 27: A quantidade de currículos recebidos através de anúncios pela Internet é superior a recebidas por anúncios em jornais e agências, representadas na Tabela 29, identificamos a variável quantidade de currículos obtidos como resposta dos anúncios de vagas por estas empresas.

Tabela 29 – Quantidade de retorno de respostas.

Meio Tradicional	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0,00	3	4,76	10	15,87	14	22,22	19	30,16	17	26,98	63
B	25	39,68	19	30,16	11	17,46	8	12,70	0	0,00	0	0,00	63
C	25	39,68	19	30,16	11	17,46	8	12,70	0	0,00	0	0,00	63
Meio Eletrônico	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	1	1,59	3	4,76	20	31,75	21	33,33	18	28,57	0	0,00	63
B	1	1,59	3	4,76	9	14,29	7	11,11	16	25,40	27	42,86	63
C	1	1,59	5	7,94	12	19,05	14	22,22	20	31,75	11	17,46	63

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Para confirmar se a diferença de respostas entre os níveis A, B e C são significantes, aplicou-se o Kruskal Wallis Test, como é demonstrado na Tabela 30 a seguir:

Tabela 30 – Quantidade: Meio Eletrônico versus Tradicional.

Afirmação	Variável	Confirma	Não Confirma
23	Quando os anúncios são por meio tradicional a quantidade de currículos recebidos dentro do perfil da vaga é suficiente.	X	
27	Quando os anúncios são por meio eletrônico a quantidade de currículos recebidos dentro do perfil da vaga é superior ao meio tradicional.	X	

Kruskal Wallis Test

Variável	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Meio tradicional	9,774	2	,008
Meio eletrônico	7,031	2	,030

O valor obtido do teste é significativo – Tabela 30 - pois apresenta diferenças nas respostas entre os três níveis. Essa diferença apresentada entre os níveis A, B e C, foi verificada através da consulta do “mean ranks” conforme mostram os dados a seguir:

Variável	Nível	N	Mean Ranks
Meio tradicional	A	63	40,78
	B	63	122,11
	C	63	122,11
	Total	189	
Meio eletrônico	A	63	83,86
	B	63	108,59
	C	63	92,56
	Total	189	

Se analisarmos separadamente os resultados referentes ao meio tradicional através do mean ranks, verificamos que não há diferença significativa entre as respostas dos níveis B e C, no entanto comparando estes ao nível A podemos notar que houve uma diferença relevante entre os resultados, no entanto ao analisarmos os resultados referentes ao meio eletrônico verificamos que há diferenças significantes entre os três níveis. Comparando os dos meios podemos concluir que para as posições do nível A, apenas 28,57% apresentaram concordância enquanto 31,75% discordam de que o meio eletrônico oferece maior quantidade de currículos para suprir vagas das posições deste nível, ao contrário da opinião com respeito ao meio tradicional que apresentou 26,98% de total concordância de que o meio tradicional fornece uma quantidade de currículos superior à oferecida pelo meio eletrônico.

O resultado apresentado para as posições do nível B são contrárias a do nível A. Para estas posições, 42,86% dos respondentes concordaram totalmente que a quantidade de currículo oferecida por meio eletrônico para as posições deste nível são superiores com relação às encaminhadas por meio tradicional. Nas posições do nível C, 17,46% concordaram totalmente com a satisfação da quantidade retornada em resposta aos anúncios por meio eletrônico. A explicação para esta ocorrência pode ser dada pelo fato de que há uma maior quantidade de currículos eletrônicos disponíveis na Internet para as posições dos níveis B e uma menor quantidade de currículos eletrônicos para posições do nível A. Em compensação, para as posições do nível A, a quantidade de ofertas é maior quando por agências ou anúncios impressos.

Almeida (2004) destaca a questão de um maior número de oportunidades para fazer a escolha, maiores informações sobre empresas e cargos e a possibilidade de anúncios internacionais por abrangerem uma maior quantidade de candidatos. Fidelis & Banov (2004) destacam a importância da quantidade de candidatos respondem aos anúncios. Ribeiro (2005) identifica que a quantidade de profissionais procurados, disponíveis na localidade é relevante na escolha do processo de captação de pessoas. Estes fatos também foram confirmados nesta pesquisa. A quantidade ofertada através dos anúncios é relevante no processo de captação, para cada nível de posições existe o meio adequado, no caso de posições menos complexas como as do nível A, maior eficiência de retorno quando por meio tradicional enquanto as posições dos níveis B e C apresentam por meio eletrônico.

Outra variável importante é a questão do desempenho do processo representado pela qualidade dos currículos respondidos. As afirmações de nº 3, 4, 12, 19, 13, 14 e 16 verificaram esta variável conforme demonstram os resultados na Tabela 31. Para se analisar a questão da qualidade foram elaboradas afirmações sobre a satisfação com a facilidade da coleta, desempenho do processo, facilidade em realizar os anúncios, a qualidade dos currículos recebidos pelas empresas, o índice de contratação dos candidatos.

Primeiramente para analisar a facilidade da coleta dos currículos recebidos referente à afirmação nº 3: A coleta de currículos através da Internet é mais fácil e rápida do que por outras fontes, representou que o recebimento de currículos para as posições do nível B e C são mais fáceis quando coletados por meio eletrônico do que quando por meio tradicional ao contrário dos currículos coletados para as posições do nível A que são mais fáceis de serem coletados através dos meios tradicionais.

A afirmação nº 4: Os resultados obtidos na captação pela Internet foram superiores aos de outras fontes, diz respeito aos resultados obtidos por captação eletrônica, as empresas demonstraram que, como nas situações anteriores, para as posições do nível A o índice de concordância é menor do que em relação aos níveis B e C. Confirmando situações anteriores já analisadas neste trabalho, devido a uma maior utilização do processo por meio eletrônico para as posições do nível B, as vagas em aberto que apresentam os melhores resultados por meio eletrônico são para as posições deste nível, seguidas pelas posições do nível C. Em último lugar - com 17,46% de

total discordância - para as posições do nível A permitindo concluir que os resultados por meio eletrônico não são tão adequados quanto os tradicionais para as posições menos complexas.

Tabela 31 – Qualidade de retorno de respostas.

Coleta Meio Eletrônico	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	2	3,17	21	33,33	19	30,16	14	22,22	4	6,35	3	4,76	63
B	2	3,17	8	12,70	12	19,05	11	17,46	13	20,63	17	26,98	63
C	2	3,17	4	6,35	5	7,94	9	14,29	16	25,40	27	42,86	63
Resultados por Meio Eletrônico	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	11	17,46	21	33,33	17	26,98	7	11,11	5	7,94	2	3,17	63
B	0	0,00	4	6,35	4	6,35	14	22,22	19	30,16	22	34,92	63
C	0	0,00	5	7,94	5	7,94	18	28,57	20	31,75	15	23,81	63
Facilidade Recebimento Meio Eletrônico	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	2	3,17	21	33,33	19	30,16	14	22,22	4	6,35	3	4,76	63
B	2	3,17	8	12,70	12	19,05	11	17,46	13	20,63	17	26,98	63
C	2	3,17	4	6,35	5	7,94	9	14,29	16	25,40	27	42,86	63
Qualidade dos CV's	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	28	44,44	19	30,16	11	17,46	5	7,94	0	0,00	0	0,00	63
B	0	0,00	0	0,00	9	14,29	18	28,57	14	22,22	22	34,92	63
C	0	0,00	0	0,00	9	14,29	12	19,05	24	38,10	18	28,57	63
Influência do Índice de Contratação	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	17,46	24	38,10	28	44,44	63
B	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	15,87	21	33,33	32	50,79	63
C	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	12,70	18	28,57	37	58,73	63
Índice de turnover no Meio Eletrônico	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	0	0,00	0	0,00	7	11,11	12	19,05	19	30,16	25	39,68	63
B	8	12,70	29	46,03	14	22,22	12	19,05	0	0,00	0	0,00	63
C	3	4,76	17	26,98	29	46,03	14	22,22	0	0,00	0	0,00	63
Facilidade de manuseio do Meio Eletrônico	D. T.	%	D.	%	D.P.	%	C.P.	%	C.	%	C.T.	%	Total
A	1	1,59	5	7,94	6	9,52	10	15,87	15	23,81	26	41,27	63
B	1	1,59	5	7,94	6	9,52	10	15,87	15	23,81	26	41,27	63
C	1	1,59	5	7,94	6	9,52	10	15,87	15	23,81	26	41,27	63

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Para confirmar se a diferença de respostas entre os níveis A, B e C são significantes, aplicou-se o Kruskal Wallis Test, como é demonstrado na Tabela 32 a seguir:

Tabela 32 – Qualidade obtida através do meio eletrônico.

Afirmação	Variável	Confirma	Não Confirma
03	Quando os anúncios são pela Internet, a coleta dos currículos é mais fácil do que por outro meio.	X	
04	Anúncios pela Internet apresentam resultados superiores aos de outras fontes.	X	
12	É mais fácil anunciar pela Internet do que por meio tradicional.	X	
13	Quando os anúncios são pela Internet, os currículos são de maior qualidade.	X	

Kruskal Wallis Test

Variável	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Coleta Internet	49,745	2	,000
Resultado Internet	67,228	2	,000
Facilidade Internet	49,745	2	,000
Qualidade Internet	100,562	2	,000

O valor obtido do teste - Tabela 32 - é significativo, pois apresenta diferenças nas respostas entre os três níveis. Essa diferença apresentada entre os níveis A, B e C, foi verificada através da consulta do “mean ranks” conforme mostram os dados a seguir:

Mean ranks

Variável	Nível	N	Mean Ranks
Coleta Internet	A	63	59,26
	B	63	99,56
	C	63	126,17
	Total	189	
Resultado Internet	A	63	50,06
	B	63	122,18
	C	63	112,76
	Total	189	
Facilidade Internet	A	63	59,26
	B	63	99,56
	C	63	126,17
	Total	189	
Qualidade Internet	A	63	39,57
	B	63	125,19
	C	63	120,24
	Total	189	

O teste demonstrou haver uma significância relevante sempre entre os níveis B e C com o nível A, pois em todos os caso informados no mean ranks apontaram uma variação entre os níveis de resposta B e C mas o nível A sempre é o de menor incidência entre os respondentes.

Com relação à facilidade do processo de captação - as afirmações de nº 12: A facilidade no anúncio de vagas e recebimento de currículos pela Internet é superior com relação a outras fontes e a de nº 19: A facilidade no recebimento de currículo através dos anúncios pela Internet é considerada uma vantagem em relação a outras fontes de captação - demonstraram que tanto a questão da facilidade em receber os currículos dos candidatos quanto o manuseio ou operacionalização do sistema por meio eletrônico, são influências que motivam as empresas a optar pelo meio de captação eletrônica para ambos os três níveis, sendo esta variável - a facilidade - de maior relevância para o preenchimento de vagas de posições do C seguida das posições do nível B e por último das posições do nível A.

A afirmação nº 13 - A qualidade dos currículos obtidos nos anúncios de vagas e recebimento de currículos pela Internet é superior com relação a outras fontes, diz respeito à qualidade dos currículos - se refere ao perfil dos currículos recebidos pela empresa ser equivalente ao solicitado pelo anúncio da mesma. Quanto maior for o índice de equivalência do perfil do candidato ao perfil da vaga anunciada, maior a qualidade obtida como resultado do processo. Conforme demonstra a Tabela 31, a qualidade oferecida pelo meio eletrônico é mais bem apresentada para as posições do nível C – 20,63% de total concordância – pois são posições de maior complexidade. As posições do nível B também apresentam um resultado relativamente menor, com 9,52% de total concordância e 12,70% que apenas concordam com a afirmação. Ao contrário deste dois níveis, as posições do nível A, apresentaram um índice de discordância total dos respondentes de 44,44% com relação à qualidade dos currículos encaminhados por meio eletrônico.

Outro modo de analisar a questão da qualidade do processo de captação é através do índice de contratação. A afirmação de nº 14: O índice de contratação exerce influência sobre a escolha do método de captação, verificou se o índice de contratação influencia na escolha do meio de captação e qual o resultado deste quando por meio eletrônico. Assim como o demonstrado na Tabela 31, todas as empresas concordaram que se trata de um aspecto relevante a ser considerado

para ambos os três níveis de posições da empresa. De acordo com o nível de complexidade do cargo, aumenta o nível de influência do índice de contratação na escolha do meio a ser utilizado pela empresa. Esta informação permite a empresa escolher dentre os meios de captação utilizados pela mesma, aqueles que forneceram candidatos mais apropriados e qualificados com o perfil da empresa, dando preferência a estes no momento de optar pelo meio a ser utilizado em cada posição em aberto.

No caso da permanência do funcionário na empresa - referente à afirmação de nº 16: Dos candidatos contratados, os que apresentam menor permanência na empresa são os captados através da Internet - o resultado demonstrou que os candidatos que foram contratados por meio eletrônico, as posições do nível A, são as que apresentaram menor permanência na empresa com 39,68% de total concordância a este respeito. Ao contrário deste nível, as posições do Nível B - 12,70% - foram as que apresentaram maior permanência na empresa, seguida das posições do nível C. Estas informações podem colaborar com o profissional de captação na escolha do meio mais apropriado a ser utilizado para cada posição que seja oferecida pela empresa, com o objetivo de evitar a rotatividade de pessoal e manter ou diminuir então o índice de *turnover*.

Almeida (2004) destaca a importância da qualidade, transparência, eficiência e eficácia do processo de captação, proporcionando um maior número de candidatos qualificados para fazer a escolha. Ribeiro (2005) destaca também a importância da obtenção de currículos com a qualidade solicitada de profissionais procurados, disponíveis na localidade. Estes fatos foram comprovados através desta pesquisa através das afirmações anteriormente analisadas e descritas na Tabela nº 31. As empresas buscam qualidade em seus processos de captação de pessoas e para aumentar o nível de qualidade obtido através destes, são analisados os meios que lhe proporcionam melhor qualidade no retorno, fato então que evidencia a influência deste na escolha do meio.

Quanto à qualidade oferecida pelo meio eletrônico, o maior índice de qualidade foi apresentado com relação às vagas do Nível B seguidas posteriormente com uma breve diferença para o nível C. Com relação às posições do nível A, o meio eletrônico não apresentou um índice adequado de qualidade para a captação de vagas para estas posições.

Para analisar a classificação dos fatores motivacionais com os três níveis de posições pesquisados, efetuou-se o cálculo por meio da técnica - técnica estatística cujo objetivo é testar a igualdade entre três ou mais médias, permitindo testar se a variabilidade dentro dos grupos é maior ou menor.

Tabela 33 – Kruskal Wallis Test: Fatores Motivacionais

Fator Motivacional	N	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	Mean ranks		
					Nível A	Nível B	Nível C
Custo	63	91,221	3	,000	169,88	85,41	29,71
Tempo	63	88,692	3	,000	37,68	129,69	117,63
Quantidade	63	27,689	3	,000	67,73	145,98	71,29
Qualidade	63	67,228	3	,000	29,14	138,29	117,57
Total	252						

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2007.

Através destes resultados podemos concluir que houve uma classificação significativa nos quatro fatores motivacionais que refletem nos três níveis organizacionais. Para as posições do nível A - de características operacionais - a classificação indicou uma influência maior do custo, seguido da quantidade, tempo e qualidade, permitindo afirmar que neste nível a empresa não está disposta a gastar com anúncios no processo de captação que impliquem em maiores dispêndios.

No entanto para as posições do nível B – de características tecno/profissionais - a maior influência encontrada é do fator motivacional quantidade, seguido de qualidade, tempo e custo. Neste nível a quantidade de currículos recebidos para cada vaga em aberto na empresa é o principal estímulo para a escolha do meio eletrônico.

Para as posições do nível C – de características de linha de comando – os resultados indicam que dos fatores analisados, tempo e qualidade ficaram em idêntica posição, seguidos dos fatores quantidade e custo. Estas posições são mais influenciadas com relação a qualidade dos currículos recebidos dentro do perfil da vaga quando comparada aos demais fatores motivacionais e dentro do tempo necessário para o preenchimento da vaga. A preocupação com a escolha do meio não se concentra na quantidade de currículos que receberá mais sim na qualidade destes. O mesmo diz respeito com relação aos gastos, pois as empresas não se preocupam com a necessidade de gerar

despesas provenientes com o processo de captação para as vagas destes nível desde que venham a tender suas necessidades .

Em face de esses valores colhidos, foi comprovada a significância dos dados e a rejeição da hipótese nula (H_0) para os casos em que $p < 0,05$, já que o entendimento dos respondedores canaliza para o que se segue:

- Os respondedores do nível A não compartilham da idéia de que a substituição do processo seletivo tradicional pelo virtual seja uma realidade;
- Os respondedores do nível B, ao contrário de C, compartilham, seguramente, de que o modelo virtual de recrutamento e seleção é uma realidade e cada vez mais, vem sendo utilizado como um instrumento seguro e eficiente na obtenção de currículos;
- Os respondedores do nível C compartilham, em parte, da aplicabilidade efetiva deste modo de recrutamento e seleção; ora parte deste grupo inclina-se ao modelo tradicional, ora para o virtual, ou seja, existe ainda, por parte deste segmento, uma certa desconfiança acerca do método em tela.

Sendo assim, podemos concluir que todas as perguntas supramencionadas rejeitaram a hipótese nula inicialmente formulada, sempre com um $p < 0,05$ de risco entre os extratos dos níveis analisados.

4.3.4 Formas de captação de pessoal adotadas antes e após a informatização desta área.

Para analisar as técnicas que melhor apresentaram resultados em 2006 - tanto por meio eletrônico quanto por meio tradicional - classificamos os resultados obtidos antes da informatização da área de captação e após a informatização da mesma.

Conforme demonstrado no Quadro 11, antes da informatização da área de captação de pessoas, quando as vagas eram anunciadas somente por meio tradicional, obtinha-se melhor resultado através da indicação de funcionários, seguida posteriormente de currículos arquivados na empresa.

Após a informatização da área - utilizando-se do meio tradicional e do meio eletrônico – os resultados obtidos foram modificados, a classificação demonstrou que a principal técnica passou a ser através do anúncio de vagas em sites especializados em captação de pessoas, seguida de currículos arquivados em uma base virtual de currículos enviados durante os anos por e-mail.

Quadro 11 – Classificação dos resultados antes e após a informatização da área de captação.

	Antes		Depois
1	Indicação através de funcionários.	1	Anúncio em sites de captação de pessoal como: Catho, Manager e Curriculum.com.
2	Arquivos de currículos de candidatos.	2	Através de um banco virtual formado por currículos recebidos por e-mail durante o ano.
3	Currículos deixados na portaria da empresa	3	Através de um banco virtual de currículos de candidatos que se cadastram no site da própria empresa
4	Anúncios em jornais e revistas impressos.	4	Anúncio de vagas no site da própria empresa.
5	Serviços de agências ou consultorias especializadas em captação de pessoal.	5	Indicação através de funcionários.
6	Universidades/ escolas, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola.	6	Serviços de agências ou consultorias especializadas em captação de pessoal.
7	Através de conferências e palestras em instituições.	7	Currículos deixados na portaria da empresa
8	Contatos com outras empresas.	8	Arquivos de currículos de candidatos.
9	Viagens para a captação de pessoas.	9	Anúncios em jornais e revistas impressos.
10	Indicação de sindicatos e associações de classe.	10	Contatos com outras empresas.
		11	Universidades/ escolas, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola.
		12	Através de conferências e palestras em instituições.
		13	Viagens para a captação de pessoas.
		14	Indicação de sindicatos e associações de classe.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a finalidade de verificar as áreas que obtiveram melhor resultado quando anunciadas pela Internet, classificamos as mesmas para obter a resposta e a área que apresentou melhor resultado quando anunciada pela Internet foi a área de Informática e Sistemas, fato explicado talvez pelo nível de conhecimento e facilidade dos profissionais desta área para lidar com instrumentos informatizados, como é o caso do E-Recruitment, promovendo assim quantidade e qualidade superior com relação a outras áreas nos processos de captação. A área de menor resultado foi a de Segurança e Medicina do Trabalho, fato talvez relacionado à questão desta área ser voltada para a área da saúde e não administrativa, apesar de apresentar funções administrativas. A classificação ficou a seguinte: em 1º lugar Informática/Sistemas, seguida pelas áreas Financeira, Comércio Exterior (Importação/Exportação), Industrial, Vendas/Comercial, Qualidade, Marketing, Recursos Humanos, Transportes/Logística, Compras/Suprimentos Nacionais e em último lugar Segurança e Medicina.

De maneira geral, quando as vagas são anunciadas pela Internet, os melhores resultados foram obtidos quando as vagas foram anunciadas para as posições de complexidade mediana – nível B - sendo classificadas em segundo lugar, as vagas de maior complexidade - as posições do nível C – e em terceiro e último lugar apresentaram menor desempenho as posições do nível A, as de menor complexidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo principal investigar quais as práticas utilizadas no processo de captação de pessoas com relação à substituição do meio tradicional pelo meio eletrônico. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma revisão da literatura sobre gestão de pessoas e práticas de captação de pessoas, seguida de uma pesquisa empírica através da aplicação de um questionário nas indústrias da região de Itu e Salto.

Alguns trabalhos ligados ao assunto foram encontrados, sendo estes focados no processo que sucede a captação: a seleção de pessoas.

Quanto ao problema de pesquisa: O problema alvo desta pesquisa é: Está ocorrendo a substituição do meio tradicional pelo meio eletrônico em todos os níveis de cargos da organização? Foi identificado que alguns fatores influenciam na escolha do meio eletrônico em substituição ao meio tradicional, são eles: rapidez, custo, quantidade e qualidade do processo. De acordo com o nível das posições a serem captadas no mercado de trabalho, cada fator terá maior ou menor influência na utilização do meio eletrônico.

Com relação às estratégias, a busca por meio eletrônico o resultado demonstrou que existe uma variação em relação ao nível do cargo. Posições do nível B de complexidade mediana são mais captadas por meio eletrônico do que as de nível A e C, sendo agências e anúncios impressos os preferidos do nível A e consultorias e *headhunters* seguidos pela Internet como os preferidos do nível C. A missão, visão, a cultura, a política e a imagem da empresa exercem influências na escolha do meio a ser utilizado no processo de captação destas posições, principalmente na captação de pessoas em posições de maior complexidade como o nível C.

Pode-se concluir que, com relação às estratégias aplicadas na captação de pessoas, constatou-se que o nível do cargo assim como os valores da empresa exercem influência na escolha do meio de captação a ser escolhido.

No caso do processo de captação para o nível A, o fator custo exerce influência tratam-se de posições menos complexas. No caso do nível B este fator é pouco significativo e menos ainda para

as posições do nível C. Quando o processo é gratuito, todas as posições percebem este como uma vantagem com relação aos outros serviços pagos. Desta forma o meio eletrônico gratuito é uma escolha unânime pelas empresas pesquisadas. Quanto ao fator tempo, o retorno obtido por meio eletrônico comparado ao meio tradicional, demonstrou que para as posições menos complexas - as do nível A - que o retorno é mais rápido quando ofertado pelo meio tradicional do que quando feito por meio eletrônico, ao contrário das vagas referentes às posições do nível B e C em que o retorno por meio eletrônico se mostrou mais eficaz do que o meio tradicional. Conclui-se ainda que quando as vagas não são planejadas, especialmente nas posições dos níveis A e C, e geralmente isto ocorre pela urgência, este fato não influencia a opção pelo meio eletrônico, no entanto, para as posições do nível B, a Internet torna-se um meio adequado para os anúncios devido a qualidade e quantidade dos currículos ofertados por este meio quando se tratam de posições de complexidade mediana.

A pesquisa concluiu em relação ao uso do banco virtual de currículos - seja este composto por currículos cadastrados na web site da empresa ou enviados por e-mail - que para as posições do nível A e B, existe um número de currículos arquivados inferior aos referentes às posições do nível C, que ao contrário das posições do nível B, apresentou melhor resultado através do banco virtual para preencher as vagas deste nível. Isto pode ser justificado pela grande quantidade de currículos encaminhados para as empresas por e-mail para vagas nestas posições de maior complexidade. Apesar da quantidade e qualidade destes currículos, um fator que prejudica na captação é que na maioria destes enviados para o banco virtual, os salários médios solicitados nos currículos é inferior a faixa de salarial oferecida pela maioria destas empresas impedindo um índice de contratação superior ao realizado atualmente.

No entanto, o nível B demonstrou apresentar melhor desempenho que os níveis A e C quando a captação é feita por banco virtual ou por resposta aos anúncios realizados por meio da Internet.

A conclusão no que diz respeito à quantidade de currículos obtidos como resposta dos anúncios de vagas por estas empresas, o meio eletrônico apresentou resultados superiores ao meio tradicional para as posições do nível B e em alguns casos para as do nível C também, novamente talvez pela questão da acessibilidade, demonstrando que é relevante que para cada nível de

posições aplique-se o meio adequado. Foram analisados os meios de captações referentes à qualidade – que mede a satisfação, a facilidade da coleta, o desempenho do processo, a facilidade em realizar os anúncios, a qualidade dos currículos recebidos pelas empresas e o índice de contratação dos candidatos - concluiu-se que esta, quando é oferecida pelo meio eletrônico, oferece melhores resultados para as posições do nível C, posições de maior complexidade seguidas pelas posições do nível B, ao contrário deste dois níveis, as posições do nível A, apresentaram uma insatisfação com a qualidade dos currículos encaminhados por meio eletrônico.

A pesquisa demonstrou que o índice de contratação influencia na escolha do meio de captação, todas as empresas concordaram que se trata de um aspecto relevante a ser considerado para os três níveis de posições da empresa e que, de acordo com o nível de complexidade do cargo, aumenta o nível de influência do índice de contratação na escolha do meio a ser utilizado pela empresa, assim com o índice de permanência do funcionário na empresa. O resultado demonstrou que os candidatos que foram contratados por meio eletrônico apresentaram melhor permanência quando referente às posições do nível B, apresentaram menor permanência às do nível A. Sendo assim, podemos concluir que as empresas buscam maior qualidade em seus processos de captação de pessoas e para ocorra este aumento, são analisados os meios que lhe proporcionam melhor retorno, fato então que evidencia a influência deste na escolha pelo meio eletrônico.

Quanto à comparação entre os quatro motivadores – custo, tempo, qualidade e quantidade - no processo de captação de pessoas, o custo do processo é relevante para as posições do nível A, de relevância mediana para o nível B e de pequena relevância para o nível C. O período de recebimento dos currículos após ao anúncio é de maior relevância para os níveis B e C que para o nível A, assim como a questão da qualidade dos currículos. Com relação à quantidade, o nível B apresenta um índice de relevância maior do que os níveis C e B com relação a este motivador na escolha do meio de captação a ser utilizado pela empresa.

De maneira geral, podemos concluir que o meio eletrônico está substituindo o meio tradicional principalmente para as posições do nível B, que exigem certa complexidade apesar de ainda em menor escala do que em relação ao nível C. No caso das posições do nível C, há momentos em que o meio eletrônico substitui a tradicional, como no caso do tempo e da facilidade oferecida por este, mas em alguns casos ainda não há a substituição como em relação ao custo, em algumas

ocasiões as empresas preferem pagar um *headhunter* para suprir esta necessidade de recolocação. Para as posições do nível A, ficou claro que na maioria das vezes as empresas preferem o meio tradicional ao invés do meio eletrônico, fato influenciado pela acessibilidade dos candidatos a este meio, mostrando assim que a substituição não ocorreu por completo neste nível, apesar de também ser utilizado o meio eletrônico para o mesmo.

Frente a todos estes resultados fica claro que o profissional responsável pela captação de pessoas também precisa acompanhar as mudanças que ocorrem nesta área e estar pronto para estas e adaptar-se ao novo, não basta conhecer as técnicas de seleção, mas sim saber adaptá-las para a Internet, estar qualificado e atualizado com a área de Informática, Internet e RH, sempre que necessário fazer cursos de atualização, investindo em seus conhecimentos na área de Gestão de Pessoas e estar apto a interpretar os currículos enviados por e-mail assim como os cadastrados na web site da empresa e direcioná-los para as área certas, assim com ter capacidade de descobrir, pelo histórico profissional, as competências pessoais do candidato, sem se preocupar somente com a origem da formação e pós-graduação do profissional.

Os resultados desta pesquisa permitem concluir que a tendência do E-Recruitment é se tornar cada vez mais uma realidade para os empregadores. A necessidade de instrumentos que no processo de captação eletrônica proporcionem maior produtividade e menor trabalho, que identifique os melhores candidatos a serem entrevistados pela empresa são vantagens do E-Recruitment. Através deste pode-se incluir o perfil da vaga em um sistema e realizar um cruzamento dos dados entre estas informações e os dados dos currículos do banco de dados, já identificando os candidatos mais indicados para o processo. Os candidatos pré-selecionados podem ser contatados por e-mail solicitando o preenchimento de questionário, caso haja interesse pela vaga. A empresa determina os escolhidos nesta fase, e o sistema envia testes para os aprovados e carta de agradecimento aos não-aprovados. O sistema ainda classifica, então, os candidatos de acordo com as notas obtidas no questionário e nos testes. O sistema faz ainda uma triagem final e convoca os candidatos mais adequados para o processo de seleção. Desta forma, o meio eletrônico oferece muito mais benefícios que o meio tradicional, cabe ao captador analisar o nível da posição solicitada e escolher então o que melhor vai atender sua necessidade.

A principal limitação do estudo identificada nesta pesquisa se refere a questão de contar com um número reduzido de empresas pesquisadas.

Como sugestões para futuros estudos são:

- ampliar o tamanho da amostra e reaplicar este estudo em outras regiões do país, no intuito de obter uma visão melhor e mais abrangente do setor;
- desenvolver estudos que tratam da influência da indicação interna na contratação de funcionários;
- desenvolver estudos orientados para analisar o nível de terceirização da área de captação para as agências de empregos e consultorias, e qual seria o nível de utilização do meio eletrônico nestas organizações.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; DAY, George S. **Marketing research**. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, p 739, 1990.
- ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos. **Guia brasileiro de recursos humanos**. Brasil: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 1995.
- ALBERTIN, Luiz A. **Comércio eletrônico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. São Paulo: **RAE/FGV** vol. 41, n. 3, jul/set 2001.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. e FISCHER, André Luiz. **Pesquisa RH 2010 – relatório final**, 2000.
- _____. **A gestão estratégica de pessoas**. IN Fischer e Fleury. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AMOR, Daniel. **A (R)evolução do E-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ARAÚJO (a), Lizete. 2001: Uma Odisséia No Espaço? Brasil: **Jornal Carreira & Sucesso**. 61ª. Ed. 2000. Artigo. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=1195>. Acesso em: 25 mai. 2007.
- ARAÚJO (b), Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 6 ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2006.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração De Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- BOTELHO, Joaquim Maria. O mundo inteiro oferece e procura empregos pela Internet. Brasil: **Jornal Carreira & Sucesso**. 59ª. Ed. 2000. Artigo. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=955&print=1>. Acesso em: 29 mai. 2007.
- BRETHOWER, D. M. **Organizational behavior management and instructional systems**. Em J. Austin & J. E. Carr (Orgs.), *Handbook of applied behavior analysis* (pp. 405-429). Reno, NV: Context Press, 2000.
- BREYER, Andrea. **Algumas considerações sobre a captação e retenção de talentos**. Brasil: ABRHRS, 2003. Artigo. Disponível em: <<http://www.abrhrs.com.br/grup-dica.php>>. Acesso em: 20 ago. 2006.

BRUNO, Marcos Luiz. **Estrutura e Desenvolvimento Organizacionais**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.pieron.com.br/artigos/bib_054.htm>. Acesso em 29 abr 2007.

[CAMPO, Martin H. Recruiting with MARS: The buzz on synthesized, distributed, converged strategic recruitment. *Electronic Recruiting Exchange*. NY: ERE, 12 June 2003. Disponível em: <http://www.ere.net/tb/33E418AFB80B4D6F9C3BA27FA7D6CA76>. Acesso em: 14 set. 2006.](http://www.ere.net/tb/33E418AFB80B4D6F9C3BA27FA7D6CA76)

CARVALHO, Antonio Vieira. **Recursos Humanos**. Desafios e Estratégias. São Paulo: Pioneira, 1989.

CASTRO, Sergio Alexandre de; CAZARINI, Edson Walimir. Um modelo de mudança organizacional contínua através da gestão do conhecimento integrando tecnologia da informação e pessoas. **Anais**. Revista Gestão Industrial. São Paulo: UTFPR, 2005.

DECENZO, David A. e ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

DILMANN, Don A. **Mail and Telephone Surveys – The Total Design Method**. New York: Wiley-Interscience, 1978.

DONKIN, Richard. **SURVEY - CLASSIFIED RECRUITMENT: Still in search of the perfect executive fit**. London: Financial Times. Disponível em <<http://www.ft.com/ftArticle>>. Acesso em: 01/06/2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **A gestão de carreira**. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). *As Pessoas na Organização*. 1 ed. São Paulo: Gente, 2002, v. 1, p. 99-114.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 29 jun. 2006.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos**. Tradicional e Estratégica. São Paulo: Érica, 2006.

FISCHER, André Luiz. (a) **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. IN Fischer e Fleury. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria.(b) **Mudança e transformação organizacional**. IN Fischer e Fleury. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, Maria T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. IN Fischer e Fleury. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLIPPO, E. P. **Principles of personnel management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

FONSECA, Jairo S.; MARTINS, Gilberto A. **Curso de estatística**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, p. 317, 1993.

GARSON, G. David. **PA 765 Statnotes: An Online Textbook**. Raleigh: North Carolina State University. Disponível em <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>. Acesso em: 01/06/2007.

GATEWOOD, R. D. & FIELD, H. S. . **Human resource selection**. New York: Harcourt Brace Collage, 1998

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Silvia Leite de; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista Departamento Psicologia**,UFF., Niterói, v. 17, n. 1, 2005.

GROVER, Varun et al. The implementation of business process reengineering. **Journal of management information systems**, v. 12, n. 1, p. 109-144, 1995.

GÜNTHER, H. Como eleborar um questionário. **Série planejamento de pesquisa nas ciências sociais**, nº 1. Brasília: UnB, 2003.

HAIR Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Multivariate Data Analysis**. 5th Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HANDLER, Charles. Twenty questions about online screening: the results. **Eletronic Recruiting Exchange**, p 1-8, 26 july 2002.

_____. HUNT, Steve. Beyhonde the status quo: 3 innovative sourcing tools. **Eletronic Recruiting Exchange**, p. 1-5, 3 june 2003.

HIPÓLITO, José A. M. **Administração salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Sistemas de recompensas**: uma abordagem atual. IN Fischer e Fleury. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

JACQUES, E. In praise of hierarchy. **Harvard Business Review**, Jan./Fev. 1990.

_____. **Requisite Organization**. EUA: CasonHall Publishers. 1997.

KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. **Marketing research: an applied approach**. 4th. ed. New York: McGraw-Hill, p 856, 1991.

KLASSEN, Robert D.; JACOBS, Jennifer. Experimental comparison of Web, electronic and mail survey technologies in operations management. **Journal of Operations Management**. Volume 19, Issue 6 Pages 713-728. November 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção de pessoal**. IN Fischer e Fleury. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LIPPERT, Susan K; SWIERCZ, Paul Michael. Human resource information systems (HRIS) and technology trust. **Journal of Information Science**, Vol. 31, No. 5, 340-353, 2005.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm *et al.* Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Brasil. Edições: Volume 9, Nº 1, Jan, Fev. e Mar. 2005.

_____. VASCONCELOS, Flávio de C. **Tecnologia na Gestão de Pessoas: estratégias de atendimento para o novo RH**. São Paulo: Pioneira, 2004.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUEL, C. F. **Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações**. Em M. Delitti (Org.), *Sobre comportamento e cognição*. São Paulo: ESETec. , p. 265-274, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional**. São Paulo: Textonovo, 2002.

DOMMEYER, Curt J; MORIARTY, Elanor. *Comparing two forms of an e-mail survey: Embedded vs. attached*. **Journal of the Market Research Society**. London: Market Research Society, Winter 1999/2000.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Nacional, 1975.

OLIVA, Eduardo de C. **Novo controlador? Práticas adotadas na gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

_____. Gestão de pessoas e as novas posturas das empresas e dos sindicatos nas relações do trabalho. **Artigo.** Disponível em: <http://www.imes.edu.br/revistasacademicas/caderno/caderno1.pdf>. Acesso em 20 jun. 2007.

OLIVEIRA, Michelle Adornes. O processo de recrutamento e seleção como ferramenta para gerir pessoas. ABRHRS: 2003. **Artigo.** Disponível em: <http://www.abrhrs.com.br/grup-dica.php>. Acesso em: 20 ago. 2006.

OZAKI, Adalton Masalu. **Estrutura organizacional para a realização de negócios eletrônicos em empresas tradicionais: um estudo de caso.** São Paulo: Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), 2003.

PAIVA, Ely L. **Conhecimento Organizacional e o Processo de Formulação de Estratégias de Produção.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1999.

PARASURAMAN, A. **Marketing research.** 2 ed. Reading, Mass: Addison-Wesley, [S.I.: s.n.]. p. 898, 1991.

PEDRO, Wilson J. A. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Uniara**, n. 18, Araraquara: 2006.

[PONTES, Benedito Rodrigues.](#) **Planejamento recrutamento e seleção de pessoal.** 4ª ed. São Paulo: Ltr, 2004.

PINTO, Jeffrey K. SLEVIN, Dennis P. Critical success factors across the project life cycle. **Project Management Journal**: v. 19, n. 3, p. 67-75, June, 1988.

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

ROCHA, José M. S.. Os impactos da tecnologia de informação nos recursos humanos das organizações - o caso dos processos de qualidade. **Anais.** São Paulo: JMSR, 1998.

ROWBOTTOM, R.; BILLIS, D. **Organizational design: the work-level approach.** Aldershot: Gower Publishing, 1987.

SANTOS, José Guilherme Wady; FRANCO, Ruth Nara Albuquerque; MIGUEL, Caio Flávio. Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. **Psicologia Reflexão. Crítica**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, 2003.

SARLE, Warren S. **Measurement theory: frequently asked questions. Disseminations of the international statistical applications institute.** 4 ed. Wichita: ACG Press, p. 61-66, 1995.

SEBRAE. **Critérios de Classificação do Porte da Empresa.** Estudos e Pesquisas. Disponível em: < <http://www.sebrae.org.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>> Acesso em: 29 mar 2006.

SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da. A tecnologia da informação como ferramenta para o grande ABC. **Caderno de Pesquisas. IMES,** Ano 6 n. 12. São Caetano do Sul: 2005.

SULLIVAN, John. A dirty little secret: nobody is reading resumes. **Electronic Recruiting Exchange,** 26 June. 2003.

TEGON, Cezar. **E-Recruitment** – Uma questão estratégica para as empresas. São Paulo: **Anais. Elancers.** 2001.

TOLEDO, Flávio e Milione, Benedito. **Dicionário RH de Administração de Recursos Humanos.** 2ª ed., São Paulo: ABR, 1983.

TONELLI, M.J. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: ABRH/APARH, E. Gente, 2002.

_____. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : **ANPAD,** 2002.

TULL, Donald S e HAWKINGS, Del L. **Market research: meaning, measurement and method: a text with cases.** New York: MacMillan, p. 736, 1976.

TYSON, Shaun. **Essentials of Human Resource Management.** 5 ed. USA: Butterworth-Heinemann, 2006.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Managing the "past vs. Future paradox": a transformational view of people management.** **RAE electron.,** São Paulo, v. 5, n. 1, 2006.

VIEIRA, Elenir Honorato. **Práticas alternativas em gestão de pessoas: astrologia, feng shui, grafologia, numerologia, radiestesia, shiatsu, Metafísica ou novas abordagens em administração?** 2005, 81 p. Dissertação (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZWICKER, Ronaldo; SOUZA, César Al. **Sistemas ERP e sua utilização por empresas globais: estudos de caso em empresas multinacionais.** São Paulo: V SEMEAD, jun 2001.

APÊNDICE 1 – E-mail convite: Carta de Apresentação.

----- Original Message -----

From: [Catia Guillard](#)

To: XXXXXXXXXXXXX

Sent: Thursday, July 14, 2007 8:43 PM

Subject: Fw: Questionário Pesquisa IMES. (Q.E. 00077)

Prezado Sr. ,

Estamos reenviando o questionário de nossa pesquisa, conforme foi combinado com nosso colega XXX.

Lembramos que as empresas que responderem vão receber um relatório executivo com os resultados da pesquisa, assim que os dados forem processados, e que sua resposta é muito importante para nosso trabalho.

Atenciosamente,

Cátia Guillard

Mestranda - IMES

11 4023-4935

----- Original Message -----

From: [Catia Guillard](#)

To: XXXXXXXXXXXXX

Sent: Thursday, June 29, 2007 2:32 PM

Subject: Questionário Pesquisa IMES. (Q.E. 00077)

Prezado Sr.,

Conforme combinado, segue o questionário da pesquisa que estamos desenvolvendo.

A seguir, um breve texto explicativo.

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

Campus I - Av. Goiás, 3400

Campus II - R. Sto Antônio, 50

S.C.Sul - SP - Tel 4239-3200

São Caetano do Sul, maio de 2007.

Prezado Senhor(a):

Venho através desta solicitar vossa importante colaboração na resposta do questionário que segue em anexo, pois trata-se de uma pesquisa nas indústrias localizadas na região de Itu e Salto, enquadradas como Pequena, Média ou Grande empresa pela Fiesp. O projeto visa estudar **as práticas adotadas na área de recrutamento de pessoas pelas indústrias no interior de SP**, analisando-se os métodos utilizados pelas mesmas.

Essa pesquisa tem como base a dissertação de Mestrado em Administração de Cátia Guillard, sob orientação do Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, coordenador do curso de mestrado em Administração do IMES e professor de pós-graduação da mesma.

Estamos lhe enviando um questionário anexo em Word e no próprio corpo do e-mail. O questionário respondido precisa ser devolvido por e-mail. A resposta do questionário tomará de 10 a 15 minutos. Entendemos que seu tempo é precioso, e valorizamos muito a sua cooperação. Como reconhecimento pelo tempo despendido, enviaremos a cada respondente um comparativo entre sua empresa e as demais empresas da região.

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente: os questionários serão codificados e toda divulgação de resultados, seja em congressos, seminários ou publicações, conterà apenas dados agregados, sem identificação das empresas participantes. Os questionários serão destruídos após terem seus dados tabulados, e o arquivo com a base de dados não terá identificação da empresa ou seu respondente.

Se houverem dúvidas, estaremos prontos para esclarecer quaisquer questões relacionadas ao projeto. Desde já agradecemos a sua colaboração.

A sua participação é fundamental para o sucesso dessa pesquisa!

Atenciosamente,

Cátia Guillard

Mestranda - IMES

APÊNDICE 2 – Modelo do Questionário

Parte I – Informações para o preenchimento do questionário.

Para cada afirmação apresentada, **manifeste o seu grau de concordância**, conforme a escala abaixo:

Em	1	2	3	4	5	6	cada
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	

afirmação, assinale com um “X” o número correspondente a sua opinião, **em todos os três níveis A, B e C**. Verifique no quadro abaixo as funções que se enquadram em cada nível correspondente.

Níveis analisados

Níveis		Cargos						
A	Funções operacionais ou administrativas desde que apresentem atividades simples ou repetitivas. Não possuem subordinados. Exemplos: Auxiliar Administrativo, Técnico Mecânico, Operador De Máquina, Digitador, etc.							
B	Funções mais complexas que exigem pelo menos o nível superior completo. Podem ou não possuir um pequeno grupo de subordinados. Exemplos: Assistente Administrativa, Analista De Marketing, Engenheiro De Processos, Encarregado Financeiro, Líder De PCP, etc.							
C	Funções estratégicas e complexas que exigem o nível superior completo e pós-graduação. Possuem necessariamente subordinados. Ex: Gerente de Departamento, Coordenador Administrativo, etc.							
		Grau de Concordância						
1.	A experiência de quem realiza a busca de candidatos influencia na escolha da fonte de captação.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
2.	A busca pela Internet depende do nível do cargo buscado no mercado.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
3.	A coleta de currículos através da Internet é mais fácil e rápida do que por outras fontes.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
4.	Os resultados obtidos na captação pela Internet foram superiores aos de outras fontes.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
5.	O fator custo é prioridade na escolha de um método de captação de pessoal.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
6.	O tempo de retorno para recebimento de currículos pela Internet é menor do que quando por outras fontes.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
7.	A Missão da empresa exerce influencia na decisão pela escolha da fonte de captação.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
8.	A Visão da empresa exerce influencia na decisão pela escolha da fonte de captação.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6

		Nível C	1	2	3	4	5	6
9.	A Cultura Organizacional exerce influencia na decisão pela escolha da fonte de captação.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6

Relembrando a Escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente

10.	A política organizacional exerce influencia na decisão pela escolha da fonte de captação.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
11.	A imagem da organização exerce influencia na decisão pela escolha da fonte de captação.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
12.	A facilidade no anúncio de vagas e recebimento de currículos pela Internet é superior com relação a outras fontes.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
13.	A qualidade dos currículos obtidos nos anúncios de vagas e recebimento de currículos pela Internet é superior com relação a outras fontes.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
14.	O índice de contratação exerce influência sobre a escolha do método de captação.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
15.	A empresa tem um banco de currículos virtual (currículos enviados por e-mail ou cadastrados no site da empresa) auto-suficiente para preencher as vagas que surgem.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
16.	Dos candidatos contratados, os que apresentam menor permanência na empresa são os captados através da Internet.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
17.	As vagas são sempre anunciadas no web site de nossa empresa.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
18.	O prazo para retorno dos currículos das vagas anunciadas é menor quando anunciados pela Internet.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
19.	A facilidade no recebimento de currículo através dos anúncios pela Internet é considerada uma vantagem em relação a outras fontes de captação.							
		Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6

20.	O fato de um anúncio na Internet ser gratuito é uma vantagem em relação a outros tipos de anúncios.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
21.	As vagas não planejadas são anunciadas somente pela Internet devido à urgência no tempo para recebimento de currículos.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
22.	A confidencialidade oferecida pela Internet é considerada superior com relação aos anúncios em jornais impressos.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
23.	A quantidade de currículos recebidos dentro do perfil da vaga é suficiente quando anunciados através de jornais impressos	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
24.	Com a informatização da empresa, a busca de candidatos pela Internet tornou-se o principal método de captação escolhido pela empresa.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
25.	A empresa desenvolveu um espaço em seu web site para anunciar vagas e receber currículos.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
26.	A busca por currículos através de anúncio em jornais impressos da região é um processo fácil e rápido.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6
27.	A quantidade de currículos recebidos através de anúncios pela Internet é superior a recebidas por anúncios em jornais e agências.	Nível A	1	2	3	4	5	6
		Nível B	1	2	3	4	5	6
		Nível C	1	2	3	4	5	6

Coloque em ordem do 1 ao 10 (do mais para o menos utilizado), as formas de captação de pessoal adotadas **antes da informatização** e no **período após a informatização** desta área.

		Antes	Após
1.	Arquivos de currículos de candidatos.		
2.	Indicação através de funcionários.		
3.	Currículos deixados na portaria da empresa		
4.	Indicação de sindicatos e associações de classe.		
5.	Universidades/ escolas, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola.		
6.	Através de conferências e palestras em instituições.		
7.	Contatos com outras empresas.		
8.	Viagens para a captação de pessoas.		
9.	Anúncios em jornais e revistas impressos.		
10.	Serviços de agências ou consultorias especializadas em captação de pessoal.		
11.	Anúncio de vagas no site da própria empresa.		
12.	Anúncio em sites de captação de pessoal como: Catho, Manager e Curriculum.com.		
13.	Através de um banco virtual de currículos de candidatos que se cadastram no site da		

	própria empresa durante o ano.		
14.	Através de um banco virtual de currículos de candidatos formados por currículo recebidos por e-mail durante o ano.		

Classifique as **áreas** citadas do número 01 ao 12, em ordem crescente, considerando das áreas que melhor apresentaram resultados quando anunciadas através da Internet no ano de 2006 para as de menor resultado através desta fonte.

Áreas		Classificação
1.	Comércio Exterior (Importação/Exportação)	()
2.	Compras/Suprimentos Nacionais	()
3.	Financeira	()
4.	Industrial	()
5.	Informática/Sistemas	()
6.	Marketing	()
7.	Qualidade	()
8.	Recursos Humanos	()
9.	Segurança e Medicina	()
10.	Transportes/Logística	()
11.	Vendas/Comercial	()
12.	Outros. Informe:	()

Classifique os **níveis** do 01 ao 03, em ordem crescente, do que apresentou melhor resultado quando suas vagas foram anunciadas através da Internet no ano de 2006 do que por outras fontes de captação.

Níveis	Níveis analisados	
A	Funções operacionais ou administrativas desde que apresentem atividades simples ou repetitivas. Não possuem subordinados. Exemplos: Auxiliar Administrativo, Técnico Mecânico, Operador De Máquina, Digitador, etc.	()
B	Funções mais complexas que exigem pelo menos o nível superior completo. Podem ou não possuir subordinados. Exemplos: Assistente Administrativa, Analista De Marketing, Engenheiro De Processos, Encarregado Financeiro, Líder De PCP, etc.	()
C	Funções estratégicas e complexas que exigem o nível superior completo e/ou pós-graduação. Possuem necessariamente subordinados. Exemplos: Gerente Industrial, Coordenador Administrativo, etc.	()

Concluindo, gostaríamos de fazer algumas perguntas que permitam melhor caracterizar o perfil das empresas e dos respondentes com os quais falamos nesta pesquisa. Lembramos que todas as suas declarações serão tratadas de maneira confidencial. Os resultados serão apresentados de maneira a não permitir a identificação de participantes individuais.

Parte II – Informações gerais sobre a empresa

Nome da Empresa
 Endereço
 Web site da empresa
 Ramo de Atividade
 Nacionalidade da Empresa
 Número de funcionários do local (desta unidade) () < 100 () 100 – 499 () > 499
 Número de funcionários do grupo (matriz + filiais) () < 100 () 100 – 499 () > 499
 Número de funcionários atuantes na área de RH () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () >5
 Número de profissionais que atuam apenas na captação de pessoal () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () >5
 Localização da matriz da empresa País: Cidade/Estado:
 Comércio Exterior () Não atua () Importa () Exporta () Ambos
 Cidades de onde a empresa tem funcionários contratados () Salto () Itu () Indaiatuba ()
 CLT. (Assinale quantas opções forem necessárias) Sorocaba () Jundiá () Outros. Quais:

Parte III – Informações gerais sobre o respondente

Nome Sexo () F () M
 Grau de instrução () Ensino médio completo () Pós-graduação/MBA incompleto
 () Ensino superior incompleto () Pós-graduação/MBA completo

	<input type="checkbox"/> Ensino superior completo	<input type="checkbox"/> Outros:	
Idade	<input type="checkbox"/> Entre 20 – 30 anos	<input type="checkbox"/> Entre 31 – 40 anos	<input type="checkbox"/> Entre 41 – 50 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 51 – 60 anos	<input type="checkbox"/> Entre 61 – 70 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 70 anos.
Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas.	<input type="checkbox"/> Menos de 01 ano.	<input type="checkbox"/> Entre 01 – 03 anos	<input type="checkbox"/> Entre 03 – 06 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 06 – 09 anos	<input type="checkbox"/> Entre 09 – 12 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 12 anos.
Tempo de serviço nesta empresa.	<input type="checkbox"/> Menos de 01 ano.	<input type="checkbox"/> Entre 01 – 03 anos	<input type="checkbox"/> Entre 03 – 06 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 06 – 09 anos	<input type="checkbox"/> Entre 09 – 12 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 12 anos.
Possui um e-mail?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
E-mail			Telefone
Departamento			
Cargo	<input type="checkbox"/> Proprietário ou sócio da empresa	<input type="checkbox"/> Cargo de liderança em RH	
	<input type="checkbox"/> Analista/Assistente RH	<input type="checkbox"/> Auxiliar RH	
	<input type="checkbox"/> Profissional da área Adm.	<input type="checkbox"/> Outros:	

Informação complementar ou Comentários:

APÊNDICE 3 - Cronograma

FASES	DATAS		
	INÍCIO	DIAS	TÉRMINO
Projeto de Pesquisa	01 / fev	28 dias	28 / fev
Qualificação	21 / mar	01 dia	22 / mar
Modificações	23 / mar	3 dias	25 / mar
Coleta de Dados	26 / mar	14 dias	08 / abr
Tabulação dos Dados	09 / abr	14 dias	22 / abr
Análise dos Dados	23 / abr	14 dias	06 / mai
Considerações Finais	07 / mai	3 dias	09 / mai
Redação do Relatório	10 / mai	14 dias	23 / mai
Data da Conclusão			23/ mai

Fonte: Elaborado pela autora, 2007.