

## **MERCADO DE TRABALHO E RECRUTAMENTO NA CIDADE DE SANTA MARIA/RS SOB A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS**

### **1 INTRODUÇÃO**

Na busca incessante pelas novas políticas da gestão de recursos humanos, a inovação tornou-se um dos fatores essenciais para as organizações dos novos. De acordo com Ribeiro e Bíscoli (2004), há exigências de conhecimentos práticos, teóricos, além das novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução das inovações tecnológicas e sócio organizacionais, nas quais, vem alterando o perfil dos talentos humanos dentro da organização. Por isso, nos dias atuais faz-se necessário que uma organização tenha um setor de recursos humanos bem desenvolvido, com planejamento e metas, os quais devem ser iniciados, desde o momento do recrutamento até a seleção de um novo colaborador da empresa.

Devido as exigências do mercado de trabalho ser cada vez maior por pessoas competentes e preparadas para este cenário tão amplo e competitivo, torna-se relevante estudar os aspectos que permeiam a relação entre as exigências do mercado de trabalho e todo o processo de recrutar e selecionar. Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Caged (2019), no último ano o mercado de trabalho geral no município de Santa Maria/RS houve mais pessoas admitidas do que desligadas, de junho de 2018 a junho de 2019 houve 25.341 pessoas admitidas e 24.831 desligamentos.

Neste contexto, compreender as nuances do mercado de trabalho atual, onde há a inserção constante de novos membros, a permanência e a saída de profissionais, em especial no que se refere à cidade de Santa Maria/RS. O município situado na região central do estado do Rio Grande do Sul é considerado um polo educacional e, portanto, promove a qualificação de profissionais, porém nem sempre os mesmos conseguem inserir-se no mercado de trabalho local.

Diante disto, o presente trabalho tem como problemática responder a seguinte questão: Como está o mercado de trabalho na cidade de Santa Maria/RS sob a perspectiva das empresas de Recursos Humanos? Visando responder a problemática levantada, o presente estudo terá como objetivo geral analisar o mercado de trabalho para profissionais da área administrativa/gerencial na cidade de Santa Maria/RS sob a perspectiva das empresas de Recursos Humanos, já que essas empresas que atuam selecionando profissionais para organizações de diferentes segmentos, possuem informações mais atualizadas em relação às mudanças mercadológicas.

Com o intuito de atingir o objetivo geral, este estudo apresenta como objetivos específicos levantar na percepção das empresas o panorama atual do mercado de trabalho para profissionais da área administrativo/gerencial na cidade de Santa Maria e identificar junto às empresas os fatores que influenciam positivamente para o sucesso dos profissionais em um processo seletivo.

Este estudo está dividido em cinco partes. A primeira parte corresponde à introdução e apresenta uma breve contextualização do tema proposto, o problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa do estudo. Na segunda parte faz-se uma breve apresentação das temáticas Mercado de Trabalho e Recrutamento e Seleção de Pessoas. Na terceira parte, aborda-se o método proposto para desenvolver a pesquisa. Na quarta parte apresenta-se os resultados e na quinta parte as considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Para embasar a proposta deste estudo, esta seção apresenta a pesquisa realizada na literatura acerca dos temas mercado de trabalho e recrutamento e seleção.

### **2.1 MERCADO DE TRABALHO**

O mundo do trabalho tem passado por inúmeras transformações desde a década de 1990, resultantes do projeto de reestruturação produtiva relacionado aos ajustes neoliberais ocorridos ao redor do mundo. Dentre essas transformações se encontram a flexibilização, a precarização e uma significativa desindustrialização dos empregos, as quais resultaram no crescimento de setores como o de serviços, o informal e o por conta própria (SCALON, 2009). No início da década de 1990, um desafio foi lançado aos estudos sociais do trabalho no Brasil, o paradoxo, de um lado, do crescimento da produção, da produtividade e da competitividade industriais, e de outro, a queda sistemática do emprego industrial (GUIMARÃES e CARDOSO, 2008).

De acordo com Morin (2002) o contexto do trabalho vem se modificando significativamente em decorrência às inúmeras mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais das últimas décadas. Transformações tecnológicas e organizacionais produziram forte impacto sobre indivíduos e organizações, alterando não só o sentido do trabalho, como também, impondo novos paradigmas para sua organização e gestão.

Segundo Barduchi e Cintra (2009), o mercado de trabalho é o espaço composto pelas pessoas que procuram emprego e por aquelas que oferecem emprego e determinam, em função do panorama socioeconômico, o valor do trabalho. Há muito tempo este mercado vem passando por mudanças e, por isto, tanto o mundo corporativo quanto as pessoas precisaram se adaptar para sobreviver. As empresas mudaram seus processos de trabalho e enxugaram seus quadros de funcionários, os nascidos entre as décadas de 70 e 80 provavelmente conhecem pessoas que iniciaram e concluíram suas carreiras em uma mesma empresa, mas, isto é coisa do passado a chamada “estabilidade no emprego”, antes tão valorizada pelas empresas no momento da contratação, começou a ser vista como acomodação no emprego.

Atualmente, se valoriza o aprendizado e o crescimento obtido através do trabalho, dessa maneira, torna-se comum e até certo ponto desejável que os profissionais mudem de função e de área dentro da mesma empresa ou mudem de empresa. As mudanças são a maior relação certeza em um mundo globalizado e aproximado pelas tecnologias da informação e comunicação, para serem competitivas, pessoas e empresas precisam ser ágeis, flexíveis, versáteis, proativas, resilientes, empreender, acompanhar e promover mudanças, inovar, diferenciar-se (BARDUCHI e CINTRA, 2009).

Menciona-se também sobre o “apagão de talentos” no mercado de trabalho brasileiro. Os meios de comunicação, inclusive as principais revistas de negócios, têm declarado frequentemente que faltam profissionais qualificados, ora afirmando que esse é um problema generalizado e ora se referindo a uma carência específica de determinado setor da economia (SAMBRANA, 2010; VELLUTO, 2011). Há também quem afirme que o “apagão” não é verdadeiro e que, se há tal carência, é reflexo da deficiência das áreas de recursos humanos das organizações. No entanto, para outros, o que vem ocorrendo não é um “apagão de talentos”, mas sim uma dificuldade das áreas de recursos humanos de muitas empresas —

encoberta pelo discurso do “apagão” — em estabelecer, nos seus processos de recrutamento a comunicação adequada para atrair jovens (OHL, 2011).

## **2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

A área de Gestão de Pessoas é uma parte muito importante dentro da organização, pois possibilita traçar estratégias, valorizar o talento do colaborador, melhorar a qualidade de vida e assim ajudar a alcançar metas e objetivos organizacionais e do colaborador que nela trabalha. Dutra (2002, p.17) relata que a gestão de pessoas “é caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Para Ribeiro (2006) recrutamento é um sistema de informações que atrai candidatos potencialmente qualificados dentre os quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização. Segundo o autor, seleção é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha entre os candidatos recrutados dos mais adequados aos cargos existentes com objetivo de manter ou aumentar a produtividade quanto aos resultados. Portanto, a admissão de pessoas é um processo contínuo que ocorre em determinado mercado no qual compete indivíduos e organizações, mas ambos precisam trabalhar juntos, pois a função do recrutamento é suprir a seleção de pessoas com matéria prima, ou seja, candidatos ao emprego (RIBEIRO, 2006).

O recrutamento é primeira etapa do processo de admissão funcionando como processo de comunicação, pois é através dele que a organização divulga suas oportunidades de trabalho, portanto, para que este se torne eficaz, é necessário atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção (MILKOVICH, 2008). Segundo França (2009) o recrutamento poderá ser interno, externo ou misto. O processo interno aborda um contingente circunscrito e conhecido de colaboradores da organização, que após a divulgação da vaga, são submetidos a avaliações técnicas e comportamentais, a fim de preencher as vagas disponíveis. Este por sua vez, estimula o auto aperfeiçoamento dos colaboradores, pois estes constatarem a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa.

O processo de recrutamento externo possibilita a busca de recursos humanos no mercado de trabalho, tendo como objetivo atrair o maior número de profissionais qualificados para suprir as demandas organizacionais. Portanto, para que se alcance tal objetivo utilizam-se alguns instrumentos como anúncio em jornais, revistas, rádios, cartazes, contatos com instituições de ensino, empresas de consultorias, banco de dados da própria empresa (ARAÚJO, 2006).

Ao considerar as vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externos, algumas organizações acabam optando pelo processo de recrutamento misto, o qual aborda tanto fontes internas como externas de recursos humanos (ALMEIDA, 2009). A seguir, o Quadro 1 apresenta o recrutamento interno e externo perante vantagens e desvantagens de cada um.

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens no recrutamento interno e externo

TIPOS DE RECRUTAMENTO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Recrutamento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de investimento de menor ordem;</li> <li>• Rapidez no processo;</li> <li>• Disponibilidade de investimentos para outras atividades;</li> <li>• Segurança em relação aos seus recursos humanos;</li> <li>• Motivação das Pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas conectadas com a cultura;</li> <li>• Relacionamento em conflitos;</li> <li>• Excesso nas promoções;</li> <li>• Protecionismo;</li> <li>• Baixa racionalidade no processo.</li> </ul>
Recrutamento Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovação das pessoas da organização;</li> <li>• Ausência de conflitos em relacionamentos;</li> <li>• Ausência de protecionismo, nepotismo;</li> <li>• Manutenção da racionalidade no processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior necessidade de investimento a fim de atrair o público-alvo;</li> <li>• Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas;</li> <li>• Demora no processo;</li> <li>• Desmotivação das pessoas que atuam na organização.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Araújo (2006).

O Quadro 1 apresenta as vantagens e desvantagens perante os tipos de recrutamento, os quais estão destacados e citados acima. No recrutamento interno há rapidez no processo assim como motiva a equipe, porém gera conflitos e protecionismo. E recrutando externamente existe a renovação de pessoas e ausência de conflitos, no entanto tem um investimento maior e demora no processo.

Já na seleção de pessoal faz-se necessária a construção de etapas distintas que avaliam com maior acuidade as características de cada sujeito, não se resumindo apenas à avaliação das experiências e ao conhecimento do trabalho a ser realizado (FRANÇA, 2009).

Para Almeida (2009) e França (2009) uma das etapas fundamentais do processo de seleção é a entrevista. Através desta, deve-se obter o maior número de informações sobre o candidato que pretende ocupar a vaga. Da mesma forma, é necessária a realização do estudo do currículo dos candidatos, pois através desse encontro devem-se esclarecer aspectos de conteúdo profissional e pessoal, tanto relacionado com a vida pregressa como as expectativas de vida futura.

Os testes psicológicos também são utilizados como instrumentos padronizados que servem de estímulos a um comportamento por parte do examinado. Porém, ao selecionar a avaliação que será utilizada durante o processo, deve-se observar alguns aspectos importantes, tais como, as instruções quanto à idade, a escolaridade, grupo social, validação e precisão do mesmo. Destaca-se que estes podem ser divididos em psicométricos, que são aqueles que

medem as aptidões individuais, ou ainda, de personalidade, que busca avaliar traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios (ALMEIDA, 2009).

A dinâmica de grupo é outra ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, podendo-se utilizar jogos, com situações estruturadas, relativas ou não ao cargo, onde os concorrentes terão a possibilidade de interagir entre si, deixando, inconscientemente aflorar atitudes e comportamentos que podem ser previstos no local de trabalho. Dentro do planejamento da dinâmica a ser realizada, pode-se incluir exercício de aquecimento do grupo, outro de apresentação dos participantes e um exercício de dinâmica principal, para avaliar as competências desejadas (ALMEIDA, 2009; MILKOVICH, 2008).

Após o processo de seleção, é algo fundamental o feedback aos candidatos que não foram aprovados no procedimento ou em qualquer uma das etapas do processo seletivo, para que os mesmos não fiquem na expectativa sobre o resultado. O feedback efetivo seria aquele que é dado com o objetivo de crescimento profissional da pessoa, então, é importante que seja fornecido com objetividade, sendo aplicável, a medida que focalize aspectos que o candidato tem a possibilidade de mudar (ALMEIDA; 2009).

Apresentadas as principais bases teóricas deste estudo, no próximo item explana-se o método adotado para atingir os objetivos propostos.

### **3 METODOLOGIA**

A execução deste trabalho baseou-se em uma pesquisa, que quanto à sua natureza classifica-se como qualitativa. Quanto aos objetivos classifica-se como descritiva, pois, tem como principal objetivo compreender e definir com maior precisão o problema, identificando ações antes de desenvolver uma abordagem. Pesquisa descritiva na concepção de Gil (2009) tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, umas de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Como procedimento técnico, esta pesquisa caracteriza-se como estudo multicase, pois serão pesquisadas três empresas do ramo de gestão de pessoas que trabalham com recrutamento e seleção. Bowditch e Buono (2004) evidenciam que o estudo de caso é um método que envolve uma análise profunda de um ou mais pesquisadores, em relação a um indivíduo, grupo ou uma organização. A principal vantagem deste estudo é que os pesquisadores podem se envolver diretamente com os pesquisados, abordar o assunto com rapidez e obter melhor percepção do que acontece.

Como técnica para a coleta de informações foi utilizada a entrevista semiestruturada composto por treze questões ao total, sendo três relativas ao perfil das empresas e dez referentes ao tema de pesquisa para três empresas de recursos humanos da cidade

Após a coleta de dados foi realizada a análise descritiva, que segundo Gil (2019) têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste item são apresentados os resultados encontrados após entrevista realizada junto a três empresas de RH na cidade de Santa Maria/RS, sendo a mesma respondida por seus

respectivos gestores. Para tanto a análise das entrevistas foi dividida em dois subitens sendo o primeiro relativo ao mercado de trabalho, o segundo sobre recrutamento e seleção.

As empresas foram denominadas como E1, E2 e E3 e os entrevistados foram questionados sobre o tempo de atuação no mercado de cada empresa, ramo de atuação e número de colaboradores, as respectivas respostas sobre o questionamento, são apresentadas a seguir no Quadro 2.

Quadro 2 – Informações das empresas de RH

EMPRESA	TEMPO DE MERCADO	RAMO ATUAÇÃO	COLABORADORES
E1	10 anos	Gestão e desenvolvimento	10
E2	12 anos	Gestão de Pessoas	4
E3	5 anos	Gestão e consultoria	8

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao tempo de mercado das mesmas, pode-se observa que variam de 5 a 12 anos, quanto ao ramo de atuação, estas atuam na gestão de pessoas, porém uma delas oferece também a consultoria, e no que se refere ao número de funcionários, as empresas possuem de 4 a 10 colaboradores em seu quadro.

#### 4.1 Mercado de Trabalho

Inicialmente os entrevistados foram questionados a respeito do mercado de trabalho. A seguir pode-se acompanhar a entrevista feita com as empresas de RH.

Questionados sobre quais mudanças ocorreram no mercado de trabalho na cidade de Santa Maria nos últimos cinco anos, os entrevistados expuseram suas análises de maneira divergente, observando que houve uma valorização nas etapas do processo seletivo por parte das empresas, mudança brusca no mercado a partir da mudança na lei de estágios ressaltando que a lei obriga as empresas a manterem seus estagiários somente 6 horas ao dia e 30 horas semanais de trabalho e garante férias de 30 dias remunerados. E destacou-se a mudança de um período de grandes ofertas de trabalho e uma carência de profissionais, pois a nossa cidade forma/qualifica muito profissional que acaba buscando ofertas melhores fora do nosso mercado. Conforme exposto a seguir:

E1: Percebo que as empresas vêm valorizando muito o processo seletivo com etapas, com avaliações, um processo seletivo que se aprofunde mais não seja só aquela entrevista, hoje não trabalhamos mais com indicação de currículo e sim com candidatos, pois gera maior comprometimento tanto da empresa como do candidato, pois o currículo parece algo não muito palpável, encaminha-se os currículos, mas a pessoa que está olhando nem tem a habilidade de julgar por isso mudamos.

E2: Eu notei na empresa que nos últimos 8 anos teve uma mudança, mas na lei dos estágios e isso para nós mudou um pouco, hoje vejo de modo mais igual e as empresas valorizam muito seus estagiários os contratos hoje que terminam antes dos 2 anos o motivo é a efetivação do colaborador.

E3: Saímos de um momento de oferta de trabalho para nos últimos dois anos um momento de carência de profissionais, as vagas operacionais não se consegue mais pessoas para trabalhar porque se abriu mais postos de trabalho e os profissionais estão se qualificando cada vez mais e a nossa cidade forma muitas pessoas mas o que acontece que querem uma vaga melhor mas muitas vezes eles não tem experiência e ai que tá o grande problema e agora no momento que vivemos voltamos a ter mais profissionais no mercado porque as empresas estão demitindo e não estão repondo estes funcionais.

O mundo do trabalho vem se modificando significativamente, face às inúmeras mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais das últimas décadas. Transformações tecnológicas e organizacionais produziram forte impacto sobre indivíduos e organizações, alterando não só o “sentido do trabalho” – de acordo com Morin (2002), como também, impondo novos paradigmas para sua organização e gestão.

Com relação aos candidatos, questionou-se aos entrevistados se os mesmos conhecem o mercado que pretendem e/ou querem atuar. Observa-se quanto a este questionamento afirmações negativas por parte dos entrevistados, pois segundo seus relatos na maioria das vezes os candidatos somente aproveitam a oportunidade que surgem e não fazem a busca pela área que gostariam de atuar:

E1: Alguns, tem uns que estudam sabem a área que querem seguir e vão a busca outros não vão indo e pegando as oportunidades que surgem, vai experimentando como se diz. Mas tem um grande problema, pois hoje as empresas olham muito a questão de tempo em cada lugar.

E2: Pouco muito pouco, começamos sempre as nossas dinâmicas falando sobre a vaga e também trazemos o contratador para trazer coisas mais específicas aos candidatos e nos decepcionamos porque para o empregador parece que não divulgamos as vagas pelas perguntas e desinteresse por parte dos candidatos quando na verdade divulgamos muito bem as vagas no site, *Facebook*, quando convidamos o candidato a vir participar do processo falamos novamente sobre a vaga e para ficar documentado enviamos e-mail com as mesmas coisas que falamos daí quando chegam para a entrevista perguntam coisas que já estava lá desde quando ele se cadastrou conosco na vaga.

E3: Não conhecem, porque a maioria não faz a gestão da sua carreira porque quando entram no mercado eles atiram para todos os lados desesperados por uma oportunidade e nem sempre entra no que eles sabem fazer, falta muito isso hoje.

Sposito (2005) acrescenta que a escolaridade já não se apresenta como elemento garantidor na entrada no mundo do trabalho. Isso ocorre, segundo a autora, especialmente se for considerado o ingresso em uma vaga no mercado formal de ocupações e “[...] as posições dos estratos menos privilegiados da sociedade, exatamente aqueles que têm acesso tardio aos degraus mais elevados do sistema de ensino” (SPOSITO, 2005, p. 90).

Uma carreira de sucesso tem como requisito essencial à criação de uma superfície individual de conquistas, bonificando a organização e a sociedade, trazendo a sensação de dever cumprido também se acredita que os investimentos na carreira, que antes eram financiados pelas empresas, agora devem ser feitos pelos trabalhadores, sendo eles a parte mais interessada (BALASSIANO e COSTA, 2012)

Quando questionados sobre a existência de alta rotatividade nas empresas de Santa Maria, ambos entrevistados concordam com a rotatividade, em algumas empresas mais em outras menos, devido muitas pessoas virem a cidade estudar e após a conclusão do curso partirem em busca de melhores oportunidades, pela ansiedade da geração e por falta de maturidade na gestão de cargos e salários das empresas, de acordo com os relatos a seguir:

E1: Nas empresas que temos como cliente por trabalharmos mais com vagas administrativas não há tanto a média é de 1 a 2 anos, já atuamos com vagas operacionais que não fechava um mês então está foi uma opção nossa de não trabalharmos mais com estas vagas.

E2: Sim, são poucas as empresas que tem quadro de pessoas estáveis é o nosso sonho que as empresas nos liguem dizendo que aquele funcionário x ainda está lá e que estão tão contentes que irão abrir outra vaga, o que mais encontramos é as empresas ligando dizendo que precisam abrir aquela vaga novamente porque o funcionário passou o contrato de experiência começou a levar atestado, faltar, chegar atrasado infelizmente essa é nossa realidade. As pessoas estão muito atentas as vezes por R\$ 50,00 trocam de empresa não avaliam futuro crescimento, a empresa, plano de saúde, etc., estão mais preocupadas com o financeiro acredito que a ansiedade das pessoas de hoje seja a maior causadora disto tudo.

E3: Comercio principalmente, pois a nossa cidade é de transição pois traz muito profissional que depois saem porque não há mercado para suprir toda a demanda e acaba sendo um ciclo acadêmico eles acabam a faculdade e vão embora por isso se torna rotativo. Também falta muito uma gestão de cargos e salários nas empresas falta maturidade na verdade por parte delas talvez não acontecesse esse ciclo.

Segundo Cascio e Boudreau (2010, p. 90), a rotatividade é funcional quando produz um aumento de valor para a empresa e é disfuncional quando gera redução de valor. Assim, “quando o funcionário tem alto desempenho e é de difícil reposição, trata-se de uma rotatividade disfuncional; já quando seu desempenho é baixo e sua substituição fácil, trata-se de uma rotatividade funcional”.

Questionados sobre como se comporta atualmente o mercado de trabalho na área administrativa/gerencial em Santa Maria, os entrevistados responderam que esta é a área que mais se tem mais oportunidade em comparação com outras áreas, porém se enfrenta outra

realidade que é a salarial, pois a média é abaixo do mercado por isso se torna mais complexa a busca por cargos gerenciais.

E1: Acredito que esta seja área que se tem mais vagas, mas claro que isso não garante os melhores salários, mas tem bastante vaga.

E2: Em termos de funções administrativas como assistente, auxiliar administrativo está bem porque todas as empresas têm essa função, mas as vagas de administrador e gerente é um pouco mais restrita, pois as empresas estão mais cautelosas em abrir novas vagas ou contratar novos colaboradores na área mais específica.

E3: Na área administrativa tem um pouco de oportunidades, mas não absorve todos os profissionais e ofertas que existem inclusive se tem umas pessoas para esta área e as vagas gerenciais sinto uma carência dificuldade, pois precisamos de pessoas com experiência a precisamos buscar fora daí entramos em outra realidade os salários porque o nosso salário nem se compara com de outras cidades é muito mais baixo.

Segundo Barduchi e Cintra (2009) o mercado de trabalho é o espaço composto pelas pessoas que procuram emprego e por aquelas que oferecem emprego e determina, em função do panorama socioeconômico, o valor do trabalho.

Constatou que referente ao mercado de trabalho na cidade de Santa Maria os salários estão abaixo da média, há bastante rotatividade, porém, houve bastante valorização das empresas recrutadoras. Passou-se por um momento de grandes ofertas de trabalho e carência de profissionais devido à má gestão de cargos e salários gerando uma ansiedade por parte dos colaboradores.

## **4.2 Recrutamento e Seleção**

Neste item são tratados aspectos relativos ao questionamento a respeito de recrutamento e seleção, de como candidatos às vagas administrativo/gerencial se preparam para processos seletivos. Evidenciou-se a importância da apresentação do currículo, em especial mantê-lo com as informações atualizadas, saber sobre a vaga, postura, comportamento, conforme se pode observar nos relatos a seguir:

E1: O candidato precisa se preocupar primeiramente com o currículo, este é o espelho que vende para as empresas, pois muitas vezes não terá uma segunda oportunidade principalmente em vagas gerenciais, cuidar muito a foto, a formatação nas normas da ABNT, quando se entrega um currículo em mãos cuidar para que se tenha uma página somente, mas se for enviado online de preferência colocar todas as coisas essenciais. Muitos dizem que não preencheram bem o seu currículo para explicar melhor na apresentação mas não conseguiu essa segunda chance, cuidar muito a questão de receber um telefonema das empresas recrutadora pois a pessoa que está ligando tem vontade de dar uma chance mas pelo atendimento muitas vezes acaba descartando, cuidar as respostas de e-mail sempre colocar uma saudação (bom dia, boa tarde), assinar principalmente torpedos,

*WhatsApp*, cuidar muito a roupa, postura, jeito de falar e não chegar atrasado.

E2: Não diria somente os da área administrativa, mas sim de maneira geral, primeiramente um currículo adequado e quando eles veem para a entrevista preparado precisam ter a clareza do que se trata a vaga, as funções de acordo com o que quer desempenhar muitos dos candidatos vem somente pelo salário, não valia o tipo de empresa, nem as funções muito menos o futuro deste processo é neste ponto que ocorre a falha pois ele entra em uma empresa, é treinado, se desmotiva porque não é o que procurava daí ele não fica naquela empresa é acaba sendo um gasto muito grande. O que identificamos hoje é que antigamente se valorizava o candidato que ficava por vários anos na mesma empresa e hoje já não é mais assim procuram-se candidatos que assumem desafios.

E3: Primeira questão é o currículo sendo ele de forma simples, completa e direta porque quando fizemos seleções principalmente as gerenciais têm vários currículos e o primeiro filtro que fizemos é nos currículos. Na área administração buscamos uma qualificação e experiência na área, alguns nem exigem experiência, nas vagas gerenciais é um pouco diferente porque pede uma sólida qualificação e sólidas experiências buscaram sempre os dois requisitos juntos e o que vai fazer a diferença no candidato é o rol comportamental.

Almeida e França (2009) afirmam que da mesma forma, é necessária a realização do estudo do currículo dos candidatos, pois através desse encontro devem-se esclarecer aspectos de conteúdo profissional e pessoal, tanto relacionado com a vida pregressa como as expectativas de vida futura.

A seguir os mesmos foram indagados sobre o que as empresas apreciam nos candidatos às vagas gerenciais em um recrutamento e seleção. Os respondentes enfatizaram a valorização pela formação e experiência dos candidatos para as vagas que requerem um conhecimento aprofundado. Ressaltaram também que os candidatos são testados comportamental e psicologicamente, visando ter pessoas com liderança, comunicação, tomada de decisão e gerenciamento de equipe, conforme descrição a seguir:

E1: A questão da formação, ter experiência na área e não ter curso superior ou vice-versa complica bastante para as empresas, o ponto principal é a formação no mínimo um curso superior e quanto mais pós-graduação melhor, as empresas investem hoje muito em perfil colocando os candidatos em testes psicológicos e comportamental visando ser uma pessoa proativa, liderança, dedicada, tenha ponderação, dinamismo, raciocínio lógico dependendo da empresa.

E2: São várias questões como experiência é fundamental em uma vaga gerencial eu nunca recrutei pessoas que não tivessem atuado em algum momento, a área que atua, quantas pessoas ele liderava, gerenciamento de equipe, projetos implantados na experiência anterior, peço para citarem fatos positivos e negativos e como foi

conduzido estes fatos, as atitudes e posicionamento dele frente aos problemas que já enfrentou, a questão de liderança, comunicação, estabilidade na função.

E3: Além da formação e experiência, capacidade de liderança, visão estratégica, tomada de decisão porque envolve todo um eixo de estratégia alinhando desta forma, liderança e capacidade de comunicação com os outros, tomada de decisão.

Para França (2009) a seleção de pessoal não se resume à avaliação das experiências e ao conhecimento do trabalho a ser realizado. Faz-se necessária a construção de etapas distintas que avaliam com maior acuidade as características de cada sujeito. As etapas estão descritas abaixo para melhor compreensão.

Os entrevistados foram questionados sobre as principais dificuldades para vagas que em que o cargo exige maior qualificação na cidade de Santa Maria. Sobre este aspecto, cada entrevistado teve uma opinião, conforme enfatizado nas falas dos entrevistados:

E1: A maior dificuldade quando são cargos de maior qualificação é as empresas não estarem abertas a negociação, pois oferecem o salário abaixo do mercado principalmente em Santa Maria, se a vaga exige a qualificação e está no preço de mercado a seleção é bem tranquila, mas se está incompatível a questão da solicitação com a remuneração aí entra o papel da empresa recrutadora em negociar com o seu cliente, muitas vezes precisam sugerir porque as próprias empresas não sabem o que querem na grande maioria das vezes as empresas querem experiência, mas se o candidato está disposto e a empresa também compensa a empresa contratar este candidato e treinar. Quanto a empresa recrutadora não há dificuldade em recrutar pessoas, pois usam as ferramentas certas e acabam conseguindo os candidatos.

E2: Hoje em Santa Maria, não temos muitas dificuldades nos nossos processos, pois temos um banco de candidatos bem amplo em torno de 20 mil candidatos cadastrados e ativos, mas quando se trata de vagas gerenciais se exige mais como domínio de línguas, ensino superior completo e pós-graduação assim a seleção fica mais restrita.

E3: Bom, qualificação técnica é fácil de conseguir o problema é conseguir pessoas com desenvolvimento de competências, não é difícil de achar profissionais qualificados o difícil é achar profissionais com o *hol* de competências que precisamos.

Ribeiro (2006) nos diz que seleção é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha entre os candidatos recrutados dos mais adequados aos cargos existentes com objetivo de manter ou aumentar a produtividade quanto aos resultados.

Com relação ao questionamento relativo à cidade de Santa Maria ser um polo universitário, se este fator torna mais fácil o recrutamento de candidatos, os empresários E2 e E3 concordam com a afirmação, principalmente pelo fato de que a maioria das vagas que se tem na cidade o requisito é ensino superior incompleto. Já o entrevistado E1 afirma que não

há facilidade, pois, a remuneração é abaixo do mercado e as vagas são para o comércio e os candidatos não possuem muito interesse, conforme pode-se observar nos relatos a seguir:

E1: Não há facilidade, pois na cidade as empresas oferecem remuneração abaixo do compatível com outras cidades do mesmo porte e do próprio mercado de trabalho, infelizmente isso é uma realidade bem visível, e as questões por parte dos candidatos têm bastantes oportunidades, mas na área do comércio e o pessoal não quer tanto e também tem o descomprometimento quanto mais operacional a vaga mais difícil de recrutar, marcamos entrevista de 20 a 30 pessoas e nem a metade comparecem não ligam para avisar.

E2: Acredito que sim, pois as maiorias de nossas vagas são de ensino superior incompleto ou completo então conseguimos recrutar muitas pessoas que estudam.

E3: Para as vagas administrativas são mais fáceis porque temos várias escolas quando vamos selecionar para estas vagas conseguimos sempre profissionais que estão cursando, já para as gerenciais em Santa Maria é mais difícil porque os talentos que se formam aqui vão para fora, pois aqui a oferta é menor do que em outras cidades.

Spector (2008) afirma que é um desafio para muitas organizações conseguir candidatos para as vagas disponíveis, para poder contratar pessoas qualificadas, uma organização precisa ter um grande número de possíveis funcionários, a fim de poder escolher entre eles. Para alguns cargos, recrutar candidatos talvez seja relativamente fácil, já para outros há poucos candidatos, uma organização deve empregar esforços consideráveis para atrair as pessoas certas para preencher suas vagas.

Sobre o questionamento de quais eram as funções mais requisitadas por parte das empresas na área administrativa/gerencial, ambos afirmaram que na área administrativa são vagas de auxiliar e assistente, e nas gerenciais para gerente comercial.

E1: Nós recrutamos mais as vagas de auxiliar e assistentes administrativos e gerencial supervisor e gerencia comercial.

E2: Na área administrativa é auxiliar, assistente e depois conseguir abrir vagas para mais auxiliares como financeiro, logística, estoque e na área gerencial é mais comercial.

E3: Administrativa, auxiliar em forma geral tanto de área financeira, contábil e gestão de pessoas, já as gerenciais temos gerente comercial e poucas para financeiro.

Atualmente, se valoriza o aprendizado e o crescimento obtido através do trabalho, dessa forma, torna-se comum e até certo ponto desejável que os profissionais mudem de função e de área dentro da mesma empresa ou de empresa (BARDUCHI e CINTRA, 2009).

Outro questionamento foi sobre quais são as principais habilidades e competências as empresas de Santa Maria consideram requisitos para profissionais administrativo/gerencial. Em todas as respostas se destacaram a liderança e a proatividade sendo estas de suma

importância em um candidato principalmente em vagas que requerem grau elevado como de gerências.

E1: É a questão do conhecimento técnico, claro que daí vem a liderança, pro atividade, comunicação, as vezes vimos que até virou um discurso das empresas mas porem a função muitas vezes nem exige esses requisitos, empresas que trabalham com seleção por competência em Santa Maria é raro até dizem mas não colocam em pratica.

E2: Iniciativa, habilidade de relacionamento interpessoal, criatividade, pro atividade, disponibilidade, dinamismo, liderança, as principais são estas.

E3: Administrativos: responsabilidade, relacionamento interpessoal, iniciativa, confiabilidade, comunicação, pro atividade, credibilidade.

Gerencial: capacidade tomada de decisão, visão estratégica, foco em resultados, liderança, gestão de pessoas, visão de mercado.

Para Barduchi e Cintra (2009) as mudanças são a maior certeza em mundo globalizado e aproximado pelas tecnologias da informação e comunicação, para serem competitivas, pessoas e empresas precisam ser ágeis, flexíveis, versáteis, proativas, resilientes, empreender, acompanhar e promover mudanças, inovar, diferenciar-se.

Relacionado ao recrutamento e seleção pode-se enfatizar que as empresas valorizam a formação, experiência, rol comportamental, habilidades e competências. Quanto aos candidatos destaca-se a importância de um bom currículo em especial saber formá-lo e manter atualizado, saber sobre a vaga que foi selecionado, ter uma postura adequada é fundamental pois é o requisito que vai fazer a diferença no profissional.

## **5 CONCLUSÃO**

As empresas em seus mercados exigem cada vez mais qualificação, proatividade, disponibilidade e relacionamento interpessoal de seus colaboradores, porém essa precisa ser uma via de mão dupla, pois as empresas muitas vezes não oferecem o retorno esperado. Neste sentido, observa-se a existência de alta rotatividade e colaboradores desmotivados em diversas empresas, além disso, com tantas mudanças políticas, sociais e econômicas no mercado atual se manter empregável é um enorme desafio.

O presente estudo foi aplicado junto a três empresas de RH na cidade de Santa Maria a partir de uma entrevista estruturada realizada com as mesmas a respeito desta mudança contínuas no mercado de trabalho, em especial na cidade em questão envolvendo também os aspectos relativos ao processo seletivo e à empregabilidade.

De acordo com a pesquisa, observa-se que os profissionais da área administrativa têm bastante oportunidade no mercado de Santa Maria estando o mesmo aquecido, pois é a área em que mais se recrutam vagas, contudo, os profissionais aqui preparados buscam melhores oportunidades em outros locais, pois o mercado de trabalho local encontra-se saturado e as empresas exigem excessivamente, mas em contrapartida remuneram abaixo do mercado, enquanto em outras cidades é o contrário por isso se torna mais difícil de preencher estas vagas.

Desta forma pode-se ressaltar que na percepção das empresas de RH que participaram da pesquisa, o panorama atual do mercado de trabalho para profissionais da área administrativo/gerencial na cidade de Santa Maria encontra-se aquecido, porém não com valores salariais do mercado por esse fator também que se há rotatividade elevada, não sendo produtivo para a empresa e colaborador.

Outro aspecto evidenciado através dos resultados da pesquisa foi a identificação junto às empresas dos fatores que influenciam positivamente para o sucesso dos profissionais em um processo seletivo. Em relação a este fato, evidencia-se que em um processo seletivo as empresas valorizam um currículo bem apresentado, a formação, experiência, habilidades e competências todos estes fatores agregam valor na hora de se recrutar o candidato. Porém, elementos como facilidade de buscar candidatos na cidade por ser um polo universitário e as empresas serem mais abertas a negociações facilitaria em se ter candidatos mais preparados às vagas.

Desta forma o mercado de trabalho na cidade de Santa Maria/RS, voltado para a esfera de recrutar e selecionar encontra-se benéfico por parte das empresas está se dando uma importância significativa para esta classe antes tão pouco valorizada. As limitações para realização deste estudo foram quanto aos poucos dados atuais sobre o mercado de trabalho na cidade. Em relação a participação das empresas de RH, todas foram muito receptivas e de maneira geral agregaram muito para com a pesquisa.

Em estudos futuros se recomenda a busca por resultados com foco em candidatos e empresas contratantes acreditando-se que desta forma seja possível traçar um estudo completo da cidade com a visão dos três envolvidos na pesquisa de campo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talento:** com foco em competências. 2 ed. São Paulo:Atlas, 2009.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas:** Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A.. **Gestão de Carreiras:** dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARDUCHI, A.L.; CINTRA, J. **Empregabilidade:** competências pessoais e profissionais (2009). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/empregabilidade-competenciaspessoais-e-profissionais/27144/> Acesso em: 10 abr. 2019.
- BOWDITCH, J.L., BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas:** como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. São Paulo: Artmed Editora, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. ed. 1. Reimpressão. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUIMARÃES, N.A.; CARDOSO, A. Apresentação. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo et al. (Orgs.). **Mercados de Trabalho e Oportunidades:** reestruturação econômica, mudança

- ocupacional e desigualdade na Inglaterra e no Brasil. p. 7-18 Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- MORIN, M. E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1,n. 1, p. 71-75, São Paulo, 2002.
- MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. ed. 1. Reimpressão 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- OHL, M. *et al.* (2011, 10 de maio). O discurso do apagão de talentos está mascarando uma incompetência das empresas. **Revista Você S/A**, 155 Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia.shtml>>. Acesso em: 10 fev. 2019
- RIBEIRO, D.G.V.; BÍSCOLI, F.R.V. A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. **Revista Expectativa – Secretariado Executivo** (2004) Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewFile/746/631>. Acesso em: 18 mar 2019.
- RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas – São Paulo: Saraiva, 2006.**
- SAMBRANA, C. Há um apagão de talentos no Brasil. **Isto é Dinheiro**, 2010. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/38475\\_HA+UM+APAGAO+DE+TALENTOS+NO+BRASIL](http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/38475_HA+UM+APAGAO+DE+TALENTOS+NO+BRASIL)> Acesso em: 07 maio 2019.
- SCALON, C. Estrutura Social e mobilidade: uma análise da década de 90. In: SCALON, Celi. **Ensaio de Estratificação**. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2009, p. 17-41.
- SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- SPOSITO, M. P. Algumas reflexões e muitas indagações sobre as relações entre juventude e escola no Brasil. In: ABRAMO, Helena Wendel; BRANCO, Pedro Paulo Martoni (Orgs.). **Retratos da Juventude Brasileira: análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Instituto Cidadania e Editora Fundação Perseu Abramo, p. 87-127, 2005.
- VELLUTO, L. **Falta de mão de obra no país supera a média mundial**. O Estado de São Paulo. 2011. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/jt-seu-bolso/2011/05/20/falta-de-mao-de-obra-no-pais-supera-a-media-mundial/>. Acesso em: 6 abril. 2019.