

## O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS INOVADORAS

Marcus Aurélio Lima<sup>1</sup>;  
Eliana Maria de Oliveira Sá<sup>2</sup>;  
Layne Mariela de Souza Santos Cordeiro<sup>3</sup>.

### Resumo

Na medida em que o processo de globalização da economia mundial se consolida, a inovação desponta como elemento estratégico imprescindível para a competitividade empresarial. Entretanto, em se tratando de um tema transversal aos vários campos da administração e, sendo o talento humano um recurso fundamental nas atividades inovativas, verificou-se oportuno observar como essas duas áreas se entrelaçam tendo como objeto de estudo um pequeno grupo de empresas que praticam a gestão da inovação. Isto é, são empresas que inseriram na sua estratégia competitiva o foco na inovação, com adoção de práticas de gestão que privilegiam também a organização da atividade inovadora, alinhadas em todos os níveis da empresa. Definiu-se como objetivo geral da pesquisa compreender como se dá o processo de recrutamento, seleção e avaliação do desempenho em empresas inovadoras. O estudo de caso teve seu percurso metodológico traçado pela realização de uma enquete com empresas identificadas como inovadoras. A pesquisa foi realizada por meio de questionário semiestruturado, enviado por e-mail para as empresas, após contato inicial com o empresário. As respostas obtidas foram tratadas, analisadas, discutidas e apresentadas no presente trabalho.

**Palavras-chave:** Recrutamento; Seleção; Inovação.

### Abstract

As the process of globalization of the world economy consolidates, innovation emerges as an essential strategic element for business competitiveness. However, when dealing with a cross-cutting theme in the various fields of management and, since human talent is a fundamental resource in innovative activities, it was opportune to observe how these two areas intertwine with a small group of companies that practice the management of innovation. That is, companies that have inserted in their competitive strategy the focus on innovation, with the adoption of management practices that also favor the organization of the innovative activity, aligned at all levels of the company. It was defined as a general objective of the research to understand how the process of recruiting, selecting and evaluating performance in innovative companies occurs. The case study had its methodological trajectory traced by the accomplishment of a poll with companies identified as innovators. The research was carried out through a semi-structured questionnaire, sent by e-mail to the companies, after initial contact with the entrepreneur. The answers obtained were treated, analyzed, discussed and presented in the present work.

**Keywords:** Recruitment; Selection; Innovation.

<sup>1</sup> Administrador, especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. E-mail: marcus aurelio1402@outlook.com.

<sup>2</sup> Administradora, especialista em Gestão de Empresas e Marketing, Mestra em Educação Brasileira. E-mail: elianasa2010@gmail.com.

<sup>3</sup> Graduanda em Economia, estagiária do Núcleo de Inovação e Pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de Alagoas. E-mail: l2mariela@gmail.com.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Com a promulgação da Constituição de 1988, o Brasil se tornou efetivamente um País democrático, o que provocou significativas mudanças na política e na economia a partir da década de 1990. A principal marca dessa época foi a globalização, que trouxe desafios para o País e para as empresas, inclusive nos processos de gestão de pessoas.

A abertura de novos mercados e, por consequência, o aumento da competitividade, exigiram que as empresas promovessem uma adequação rápida ao novo cenário. A área de recursos humanos passou a ser ainda mais estratégica na medida em que o perfil profissional requerido engloba novas habilidades e competências, além de alta qualificação técnica.

Buscando contextualizar o ambiente local de inovação, ressalta-se que em junho de 2018, foi divulgado o Índice Global de Inovação (IGI) (CORNELL UNIVERSITY, INSEAD e WIPO, 2018), onde o Brasil ocupa a 69ª posição entre 127 países do estudo, ficando muito longe de figurar entre as nações mais inovadoras do planeta. No ranking dos municípios brasileiros, Maceió ocupa a quadragésima quinta posição entre as 50 cidades mais inovadoras do Brasil (AS 50 CIDADES, 2016).

Numa reflexão sobre os dados apresentados é possível verificar que, comparativamente, tanto o Brasil quanto Alagoas têm muito a desenvolver na área de inovação, requisito primordial para tornar as empresas mais competitivas e promover o desenvolvimento da cidade e da nação.

A necessidade de ampliar a competitividade global das empresas tem feito com que a inovação passe a ser uma condição *sine qua non* para a inserção em novos mercados e na ampliação da participação em mercados já consolidados. Para tanto, a administração de recursos humanos deve atuar em sintonia com a estratégia empresarial para que a inovação comece desde a porta de entrada, procurando as melhores pessoas, não sem antes se certificar de que a empresa esteja preparada para atrair, identificar e contratar os melhores candidatos para fomentar a inovação.

Nessa direção o presente trabalho definiu como seu objetivo geral a compreensão do processo de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho de pessoas em empresas inovadoras.

Como objetivos específicos, foram listados:

- ▶ Identificar as empresas inovadoras;
- ▶ Desenhar e aplicar o questionário de pesquisa;
- ▶ Verificar como se dá o processo de recrutamento e seleção;
- ▶ Identificar se existe algum tipo de inovação nos processos de recrutamento e seleção realizados pelas empresas inovadoras.

Além desta introdução, o trabalho conta ainda com uma revisão bibliográfica apresentada na seção 2, e o caminho metodológico, descrito na seção 3. A seção 4 mostra os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários de pesquisa. A discussão sobre os resultados encontra-se na seção 5 e, por fim, a seção 6 traz as considerações finais sobre o trabalho realizado.

## 2 REVENDO ALGUNS CONCEITOS

De acordo com o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO, 2005), criado para orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa e desenvolvimento (P&D) a inovação pode ser definida como:

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005a, p. 46).

Em um mundo competitivo e globalizado, a inovação desponta não apenas como fator de competitividade, mas, também, como condição para dar sustentabilidade e longevidade à empresa.

Outras definições importantes são dadas por Kanter, Kao & Wiersema (1998, p. 35), que afirmam que “inovação é o processo de trazer novas ideias para o uso produtivo” e que “o segredo é construir a ponte entre a ideia e a viabilidade comercial”. Etzkowitz (2009, p. 5) ressalta que:

A inovação, a reconfiguração de elementos em uma combinação mais produtiva, toma um significado ainda mais amplo nas sociedades cada vez mais fundamentadas no conhecimento. Antigamente entendido como

---

desenvolvimento de novos produtos em empresas, a inovação também inclui a criação de arranjos organizacionais que melhorem o processo inovador.

As empresas consideradas inovadoras privilegiam, em sua gestão, colaboradores que geram valor, disponibilidade de orçamento e alocação de capital humano para projetos novos ou pilotos, onde a possibilidade de erro é alta. Além disso, uma empresa inovadora assume riscos calculados e tem tolerância ao erro nas suas características, visto que o processo inovador pressupõe a busca pelo novo e a consequente incerteza em relação aos resultados.

Outra palavra-chave quando se fala em empresa inovadora é colaboração, que envolve o compartilhamento de novas ideias com a equipe e os clientes para que sejam testadas e aprimoradas. Nesse sentido, é possível inferir que saber trabalhar em equipe é uma competência que deve ser considerada no processo de seleção, por meio de práticas específicas para tal.

Para Ichniowski et al. (1996), as práticas inovadoras no campo da gestão de pessoas se caracterizam por buscarem uma organização do trabalho com maior grau de flexibilidade, num ambiente de cooperação entre os trabalhadores e a gerência, e maior participação do trabalhador nas decisões e no bem-estar financeiro da empresa, contrastando com as práticas de gestão de pessoas tradicionais simbolizadas por estrutura rígida de cargos e remuneração, centralização do poder e alto grau de formalização.

Em se tratando de empresas inovadoras é comum ouvir a expressão “DNA inovador”, que significa que a inovação é um processo contínuo e que acontece na empresa como um todo. Assim, é importante levar em consideração o perfil do profissional inovador, caracterizado por usar iniciativas pioneiras para buscar soluções para os problemas, explorar novas ideias, ser curioso, ter vitalidade e coragem para encarar o novo. São 4 os princípios da empresa com DNA inovador (DNA INOVADOR, 2016): a inovação deve ser encarada como uma disciplina; inovação não deve se limitar a somente um grupo; a inovação deve incluir uma pesquisa organizada, sistemática e contínua de novas oportunidades; e o cliente pode ser a voz do futuro.

A palavra inovação remete a termos como: tecnologia, *marketing* ou produtos diferenciados, mas, na verdade, a inovação é muito mais do que a fabricação de

produtos ímpares, maquinários de última geração ou campanhas de publicidade. Inovar também é criar um ambiente ideal para o surgimento de iniciativas que possam originar ideias e permitir a continuidade do processo de inovação e de gestão de pessoas.

Outros fatores primordiais na gestão de pessoas em empresas inovadoras são: a preocupação com o desenvolvimento do profissional, a manutenção de um ambiente propício para a criação e a valorização das iniciativas dos funcionários.

Dentro do contexto dos processos de gestão de pessoas nas empresas inovadoras de Maceió, o presente estudo se propõe a promover uma reflexão pertinente sobre como se dá o recrutamento e a seleção de pessoas em empresas inovadoras.

Para tanto, após a realização de uma pesquisa bibliográfica que objetivou identificar conceitos e realizar uma maior aproximação com a temática eleita, procedeu-se, através de uma pesquisa de campo, a identificação das diversas práticas de recrutamento, seleção de pessoas e avaliação de desempenho, já que definir o perfil desejado é o primeiro passo para que o recrutamento e a seleção sejam exitosos na escolha de colaboradores qualificados que efetivamente contribuam para o surgimento de novas ideias e incrementem o processo inovador.

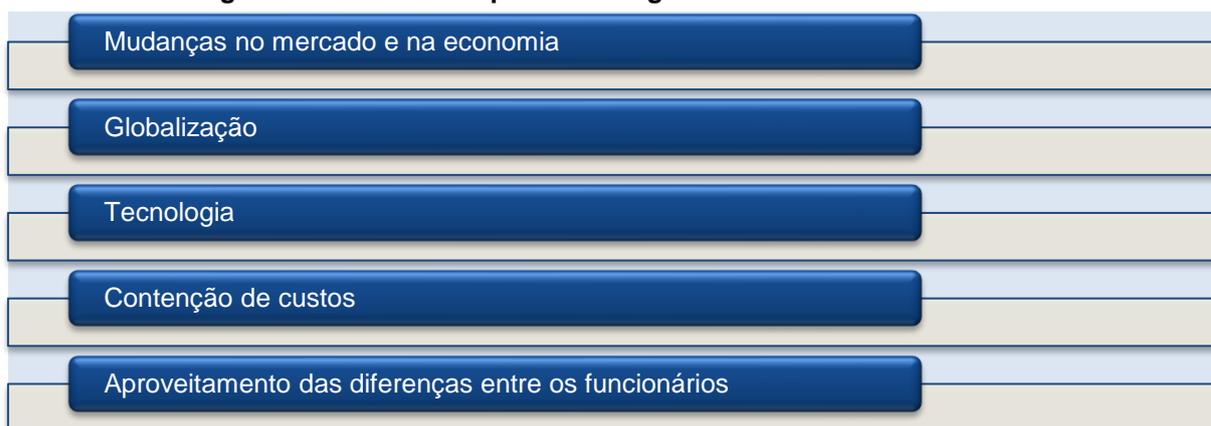
Como as oportunidades de inovação surgem, em geral, das necessidades do mercado, a efetiva participação dos colaboradores da empresa no processo inovador depende da ativa atuação de todos os gestores, em especial do gestor de pessoas, pois o trabalho de recrutamento e seleção de colaboradores deve ser bem estruturado desde o início, para possibilitar o ingresso de colaboradores inovadores dentro da organização.

Cabe ainda apontar alguns conceitos sobre os quais este trabalho se embasou. A gestão de pessoas é conceituada por Bohlander e Snell (2015) como sendo um processo de gestão de talentos humanos de forma a poder alcançar os objetivos da empresa. Sobre a gestão de pessoas, Chiavenato (1999) define que:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Ainda Conforme Bohlander e Snell (2015), de uma forma macro, a área de gestão de pessoas ou gestão de recursos<sup>4</sup> humanos apresenta desafios competitivos a serem superados, como mostrados na Figura 1.

**Figura 1: Desafios competitivos da gestão de recursos humanos**



Fonte: Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell, 2015.

Bohlander e Snell (2015) compreendem que as atividades inerentes aos Recursos Humanos envolvem: planejamento, recrutamento, seleção e plano de trabalho, treinamento e desenvolvimento, avaliação, comunicação, remuneração, benefícios e relações trabalhistas.

Na visão de Chiavenato (1999), são seis os processos básicos da gestão de pessoas, a saber:

**Figura 2: Processos básicos da gestão de pessoas**

<sup>4</sup> Para efeitos deste trabalho, as expressões “gestão de pessoas” e “gestão de recursos humanos” são consideradas sinônimos.

Processos de agregar pessoas	• Utilizados para incluir novas pessoas na empresa: processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
Processos de aplicar pessoas	• Utilizados para desenhar as atividades a serem realizadas, orientar e acompanhar o desempenho. Incluem desenho organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
Processos de recompensar pessoas	• Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais
Processos de desenvolver pessoas	• Utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.
Processos de manter pessoas	• Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
Processos de monitorar pessoas	• Utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Entretanto, assim como várias áreas emergentes, é importante ter em mente que:

O termo Gestão de Pessoas ainda é muito recente, por tanto não pode ser caracterizado como profissão. A rigor refere-se muito mais a um propósito do que a um cargo ou função exercido no âmbito das organizações, até mesmo porque poucas são as empresas que mantêm uma diretoria ou um departamento de Gestão de Pessoas. (GIL, 2016).

O trabalho focou nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, que são conceitos que merecem ter seu escopo definido nesse contexto. O recrutamento é o processo de atração de profissionais potencialmente capacitados para o cargo disponível, por meio de técnicas e procedimentos específicos. O recrutamento, que pode ser interno ou externo, supre a seleção com profissionais recrutados, enquanto a seleção envolve a aceitação ou rejeição de um candidato, garantindo, pela aplicação de técnicas variadas, a escolha da pessoa mais apta para a função.

Chiavenato (2010) explica que quando a oferta de empregos em um determinado mercado é grande, maior é a dificuldade das organizações em recrutar pessoas competentes fazendo com que os salários e os benefícios oferecidos sejam mais atrativos. Da mesma forma, com uma oferta de emprego reduzida, as vagas

disponibilizadas são menos atrativas e os profissionais tendem a aceitar condições menos interessantes.

Para um bom recrutamento é necessário definir: qual o tipo de vaga a ser preenchida, onde estão os candidatos, como informá-los da vaga disponível, como atraí-los e como recebê-los. Uma boa seleção consegue identificar as pessoas mais adequadas, conforme suas habilidades e competências, para uma determinada função. Chiavenato (2010) sugere que a seleção deve abranger:

**Figura 3: Etapas da seleção de pessoas**

ETAPAS	
	Entrevista
	Provas de conhecimento ou capacidade
	Testes psicológicos
	Técnicas de simulação

**Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).**

Sobre o processo de seleção de pessoas, Guimarães e Arieira (2005) dizem que:

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa.

Explicitados os conceitos principais para a compreensão deste trabalho, a seção 2 aborda o percurso metodológico escolhido para o alcance dos objetivos.

### **3 A LINHA METODOLÓGICA**

Este trabalho investigou o processo de recrutamento, seleção de pessoas e avaliação de desempenho em empresas inovadoras de Maceió, tendo como ponto de partida um levantamento feito junto à Federação das Indústrias do Estado de Alagoas (FIEA), das organizações que mais se destacaram na temática.

Visando atingir os objetivos estabelecidos, foi importante compreender que “o método é o fio condutor que articula teoria e realidade empírica, na busca pelo conhecimento científico” como ressaltam Minayo e Sanches (1993).

Nessa direção, considerando fundamental a interpretação do contexto para o alcance do propósito, decidiu-se realizar uma pesquisa qualitativa que, conforme Yin (2010, p. 24): “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”, sendo muitas vezes utilizada de forma a permitir que se possa reter “as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Entende-se a pesquisa qualitativa como a “busca de entendimento para os fenômenos dentro de seus contextos específicos” (GRAY, 2012, p. 135), tendo o pesquisador o papel de buscar um panorama profundo do contexto em estudo.

Optou-se por um estudo descritivo, visto que o mesmo busca “‘desenhar um quadro’ de uma situação, pessoa ou evento, ou mostrar como as coisas estão relacionadas entre si” (GRAY, 2012, p. 36). A pesquisa descritiva observa, registra, analisa, ordena dados, sem manipulá-los, não permitindo a interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, características, causas, relações com outros fatos (SALOMON, 2010).

O levantamento bibliográfico prévio contemplou a literatura sobre recrutamento, seleção de pessoas e avaliação de desempenho, visando compreender as várias percepções sobre o tema, de forma a fundamentar este estudo. Para Ludwig (2009, p. 51), a pesquisa bibliográfica é “o ato de procurar, recolher, analisar, interpretar e julgar as contribuições teóricas já existentes sobre um certo assunto”.

Foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de formulário semiestruturado. A coleta de dados foi realizada no período de 01 junho a 02 de agosto de 2018.

O estudo de caso sobre os processos de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho nas empresas inovadoras de Maceió, partiu inicialmente de um levantamento das organizações que mais se destacaram nos últimos anos em nossa capital na fabricação e comercialização de produtos exclusivos e até mesmo como detentoras de propriedade intelectual.

A partir de informações coletadas junto à FIEA, iniciou-se a investigação para constatar se essas empresas estão inovando também na gestão de seus recursos

humanos. Foi desenhado o questionário de pesquisa, que se encontra disponibilizado no apêndice.

Inicialmente foram elencadas 15 empresas de pequeno, médio e grande porte. Do montante citado 9 responderam o questionário, sendo que 4 receberam o pesquisador em suas dependências e 5 responderam por e-mail. Como parte das empresas não autorizou a exposição de suas marcas (nomes), optou-se por codificá-las como: empresa 1, 2, 3..., e, assim, por diante.

Os resultados encontrados foram tratados, analisados e estão expostos na seção 4 deste trabalho.

## 4 RESULTADOS OBTIDOS

Esta seção apresenta os resultados das respostas dadas pelas empresas, com referência às formas de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho. Foram elaboradas 25 perguntas que foram respondidas em entrevistas presenciais ou enviadas por e-mail, após contato inicial do pesquisador com o empresário.

Os Quadros 1 a 25 informam a pergunta realizada e as repostas obtidas.

Os Quadros 1, 2 e 3 mostram que o processo de recrutamento de pessoas para preenchimento de cargos é feito por meio de sites especializados, onde os requisitos são detalhados e 55% das empresas informam as condições contratuais já nessa etapa. Das 9 empresas pesquisadas, 4 responderam que não disponibilizam as condições contratuais na fase de recrutamento.

**Quadro 1: Como é divulgada a vaga para o preenchimento de um cargo?**

Respostas	Quantidade
Em sites especializados	5
Divulgação interna	1
Em sites e interna	3

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 2: Ao divulgar a vaga, procura detalhar sobre os requisitos?**

Respostas	Quantidade
Sim	7
Não	1

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 3: Ao divulgar a vaga, informa sobre as condições contratuais?**

Respostas	Quantidade
Sim	5
Não	4

Fonte: Pesquisa.

A aderência do perfil ao cargo é o critério mais utilizado para a seleção de currículos, como mostrado no Quadro 4, enquanto o Quadro 5 evidencia que 89% das empresas costumam formar banco de dados.

**Quadro 4: Como é feita a seleção de currículos?**

Respostas	Quantidade
Perfil aderente ao cargo	5
Com base na experiência do candidato	2
Local de Residência próximo ao trabalho	2

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 5: A empresa costuma formar banco de candidatos?**

Respostas	Quantidade
Sim	8
Não	0
Apenas para alguns cargos	1

Fonte: Pesquisa.

A maioria das empresas faz recrutamento externo, utilizando-se de consultores, conforme apontado nos Quadros 6 e 7.

**Quadro 6: A empresa se utiliza de consultorias para o recrutamento externo?**

Respostas	Quantidade
Sim	5
Não	3
Apenas para estágio	1

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 7: Qual o tipo de recrutamento se utiliza?**

Respostas	Quantidade
Interno e externo	5
Externo	3
Não respondeu	1

Fonte: Pesquisa.

O Quadro 8 informa que apenas 55% das empresas respondentes admitem utilizar ferramentas *online* para recrutar candidatos para o preenchimento das vagas, e o Quadro 9 aponta que 67% das respostas obtidas consideram positiva a adoção de ferramentas *online* para recrutamento de profissionais.

**Quadro 8: Utilizam do recurso de buscar candidatos *online*?**

Respostas	Quantidade
Sim	5
Não	4

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 9: O que acham dessa ferramenta?**

Respostas	Quantidade
Positiva	6
Não responderam porque não utilizam	3

Fonte: Pesquisa.

As entrevistas individuais são as mais aplicadas nas empresas selecionadas, sendo agendadas principalmente por telefone (Quadros 10 e 11).

**Quadro 10: As entrevistas são realizadas de forma individual ou em grupos?**

Respostas	Quantidade
Individual	7
Em grupo	1
Ambos	1

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 11: Como são agendadas as entrevistas?**

Respostas	Quantidade
Telefone	7
Telefone e e-mail	1
Não respondeu	1

Fonte: Pesquisa.

Os respondentes informaram também que é no início da entrevista que as explicações sobre o cargo e a empresa são fornecidas ao entrevistado, como indicado no Quadro 12.

**Quadro 12: Em que etapa da entrevista é explicado ao candidato sobre o cargo e a empresa?**

Respostas	Quantidade
Antes da entrevista, na divulgação do cargo	1
No início da entrevista	6
No decorrer da entrevista	1
No final	1

Fonte: Pesquisa.

Apesar de 100% das empresas afirmarem buscar informações profissionais e pessoais sobre os candidatos (Quadro 14), por outro lado, as redes sociais são veículos utilizados como forma de aprofundar conhecimento sobre os candidatos por apenas 2 das 9 empresas pesquisadas (Quadro 13).

**Quadro 13: Verifica nas redes sociais, Facebook e/ou Instagram sobre o que o candidato costuma postar?**

Respostas	Quantidade
Sim	2
Não	6
Às vezes	1

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 14: Busca informações (referências pessoais e profissionais) dos candidatos?**

Respostas	Quantidade
Sim	9
Não	0

Fonte: Pesquisa.

No processo de seleção, a maioria das empresas (6 de 9 respondentes) não adotam avaliações de manuscritos, como informado no Quadro 15, porém  $\frac{2}{3}$  realizam testes de habilidades para cargos técnicos (Quadro 16). Além disso, o Quadro 18 mostra que também não são adotadas dinâmicas no processo de seleção de 6 das empresas pesquisadas.

**Quadro 15: Solicita algum manuscrito (por exemplo, sobre a vida do candidato)?**

Respostas	Quantidade
Sim	2
Não	6
Sim, para alguns cargos	1

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 16: Realiza testes de habilidades para cargos técnicos?**

Respostas	Quantidade
Sim	6
Não	3

Fonte: Pesquisa.

Com relação à indicação de candidatos, 8 dos 9 respondentes informaram admitir que seus funcionários já contratados indiquem candidatos, mas 5 delas não contratam parentes de funcionários da empresa (Quadros 17 e 19).

**Quadro 17: Permite que funcionários indiquem candidatos?**

Respostas	Quantidade
Sim	8
Não	1

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 18: Utiliza algum tipo de dinâmica no processo de seleção?**

Respostas	Quantidade
Sim	2
Não	6
Para alguns cargos	1

Fonte: Pesquisa.

**Quadro 19: Contrata parentes de funcionários?**

Respostas	Quantidade
Sim	4
Não	5

Fonte: Pesquisa.

Os Quadros 20 e 21 mostram que os testes mais utilizados são os de cunho psicológico.

**Quadro 20: Testes aplicados:**

	Sim	Não
Prova de conhecimento	3	6
Testes psicológicos	4	5
Testes de personalidade	3	6
Técnicas de simulação	1	8

Fonte: Pesquisa.

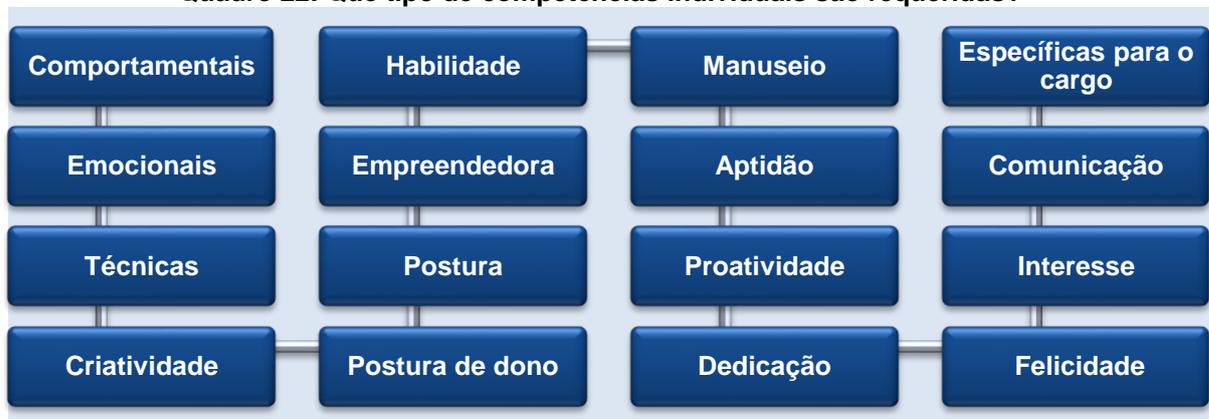
**Quadro 21: Que outras técnicas são aplicadas?**

Respostas	Quantidade
Nenhuma	9

Fonte: Pesquisa.

O Quadro 22 mostra as competências individuais requeridas pelas empresas. Vale ressaltar que alguns aspectos típicos do perfil empreendedor foram evidenciados: criatividade, postura de dono, proatividade.

**Quadro 22: Que tipo de competências individuais são requeridas?**



Fonte: Pesquisa.

O Quadro 23 aponta a existência de programa de *trainee* em apenas 1 das 9 empresas pesquisadas.

**Quadro 23: Possui programa de Trainee?**

Respostas	Quantidade
Sim	1
Não	8

Fonte: Pesquisa.

A avaliação de desempenho é realizada em apenas 4 das 9 empresas pesquisadas e nenhum método inovador foi identificado para realização desse processo.

**Quadro 24: A empresa aplica alguma metodologia/ferramenta para avaliar o desempenho do funcionário?**

Respostas	Quantidade
Sim	4
Não	5

Fonte: Pesquisa.

Quadro 25: Se sim, qual?

Respostas	Quantidade
PEX	1
Sistema de produtividade	1
Avaliação de desempenho	2
Nenhuma	5

Fonte: Pesquisa.

As discussões referentes às respostas coletadas encontram-se na seção 4, a seguir.

## 5 PONTOS DE ATENÇÃO

No Quadro 1, verifica-se uma tendência atual, que é a divulgação da vaga existente em sites especializados, pois apesar de ser mais oneroso, possibilita acesso a um grupo de pessoas teoricamente mais esclarecidas e com perfil mais próximo do desejado. Três das empresas entrevistadas responderam que, por ser de menor porte, não fazem uso desse recurso e têm um espaço no próprio site do tipo trabalhe conosco, onde os interessados registram os seus currículos. Chiavenato (2015) afirma que a maior parte das agências especializadas em recrutamento e seleção cobra entre 120% a 180% do salário do funcionário admitido.

Uma empresa afirmou que divulga a vaga apenas internamente, com um custo quase zero, enquanto outra empresa informou ter uma rotatividade muito baixa e, por isso, há muito não contrata.

Observou-se, com relação ao Quadro 2, que a maioria das empresas detalha os requisitos necessários para a vaga já no momento de divulgação. É possível que, dessa forma, se obtenha uma maior assertividade nos perfis dos candidatos potenciais. Sobre isso, vale lembrar que, quanto maior a taxa de desemprego no País, menos exigente o profissional fica em relação à salário e benefícios, o que facilita essa prática de disponibilizar as informações, mesmo quando as mesmas não são muito atrativas.

Enquanto os requisitos são divulgados junto com as vagas, as condições contratuais são divulgadas, em boa parte das empresas respondentes, apenas durante a entrevista ou ainda após esse momento.

O Quadro 13 expõe uma baixa utilização das redes sociais, Facebook ou Instagram, especificamente com o intuito de checar as publicações sobre o candidato, indicando que os gestores de pessoas ainda não se apropriaram dessa importante ferramenta, onde é possível subtrair muitas informações sobre a vida pessoal do postulante ao cargo e confrontar com o que foi dito por ele na entrevista, porque a maioria dos usuários se expõe muito. Apenas duas empresas utilizam essas ferramentas em seus processos de gestão de pessoas.

Segundo Dutra<sup>5</sup> “combinar perfis comportamentais dos candidatos, com os dados disponíveis nas redes sociais, ampliam a assertividade nas buscas e adesão da cultura desejada”.

O setor de recursos humanos, principalmente das empresas inovadoras, deve estar perfeitamente sintonizado com as informações a respeito do cargo a ser preenchido e aplicar as técnicas necessárias de acordo com as competências individuais relativas à função.

Quatro das empresas pesquisadas apresentaram respostas que denotaram processos de recrutamento e seleção mais complexos e precisos, de acordo com o resultado. As demais, não aplicam um teste de conhecimento elementar, fato esse que pode ocasionar problemas futuros em caso de promoção, pois até mesmo no nível operacional, por mais simplória que seja a função, o colaborador deve ter um conhecimento básico, o que é fundamental para a empresa que pretende continuar inovando. O interessante deste quesito é que somente uma das empresas faz uso da técnica de simulação. É possível que, nesse segmento de empresas inovadoras, a ferramenta de dinâmica de grupo esteja em desuso? Ou não faz parte da cultura dessas corporações? Pode-se pensar que ambas as situações possam estar ocorrendo, pois, em muitas empresas a dinâmica de grupo tem sido empregada não no processo de seleção, mas sim como parte do treinamento na formação de equipes de trabalho.

O programa *Trainee*, mostrado no Quadro 23, é um programa voltado para a preparação de novos talentos, a fim de exercer funções importantes no futuro dentro das organizações. Grande parte das empresas está investindo neste programa

---

<sup>5</sup> Informação dada pelo Professor Dr. Joel Souza Dutra em sua palestra: “O líder que gerencia o presente e garante o futuro”, ministrada no 15º Congresso Alagoano de Gestão de Pessoas (ABRH – AL), nos dias 19 e 20 de julho de 2018.

como forma de obter bons funcionários, através de um sistema planejado de treinamento e avaliação constante por parte dos gestores. Alunos que estejam no final do curso ou recém-formados com até 2 anos de conclusão, podem se candidatar ao rigoroso processo de seleção e iniciar uma promissora carreira profissional. Este programa inovador tem duração de 6 meses a 2 anos e, ao final desse período, os candidatos que mais se destacarem podem ser efetivados. Somente uma empresa possui o programa *Trainee*, dentre as pesquisadas.

O Quadro 24 do questionário demonstra uma pouca ou total ausência de processos ou metodologias de avaliação de desempenho nas empresas inovadoras de Maceió. Apenas uma empresa relata aplicar um programa de excelência, o PEX, onde pontua e premia de acordo com o resultado.

A inovação é resultado da combinação de novas ideias e do desenvolvimento das pessoas dentro da organização. Então, a avaliação de desempenho, da performance individual ou de uma equipe, é necessária e de extrema relevância para o aumento da competitividade da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado na introdução, este trabalho teve como objetivo geral compreender como ocorre o processo de gestão de pessoas com foco no recrutamento, seleção e avaliação de desempenho nas empresas inovadoras maceioenses, a partir das informações coletadas junto a 9 empresas consideradas inovadoras.

Em relação aos objetivos específicos definidos, obteve-se como resposta:

- ▶ Identificar as empresas inovadoras – objetivo realizado com apoio da Federação das Indústrias do Estado de Alagoas (FIEA), que ajudou na identificação das empresas e apoiou nos contatos junto aos empresários.
- ▶ Desenhar e aplicar o questionário de pesquisa – o questionário foi elaborado e encontra-se disponível no Apêndice. Às perguntas tradicionais foram inseridos alguns tópicos específicos sobre ferramentas mais inovadoras utilizadas nos processos de gestão de pessoas.
- ▶ Verificar como se dá o processo de recrutamento e seleção – apesar da maioria das empresas, até por conta do porte menor de algumas, não

terem um processo estruturado conforme os melhores cânones de excelência em gestão de pessoas, evidenciou-se que algumas ferramentas mais inovadoras, a exemplo do recrutamento *online* e nas redes sociais, começam a ser introduzido na busca pelos profissionais mais adequados ao cargo disponível e à empresa.

- ▶ Identificar se existe algum tipo de inovação nos processos de recrutamento e seleção realizados pelas empresas inovadoras. Para esse escopo foram inseridas no formulário de pesquisa as seguintes questões:
  - Utilização de empresas terceirizadas (pergunta 6);
  - Utilizam a busca por candidatos *online* (pergunta 8);
  - Forma de agendamento das entrevistas (pergunta 11);
  - Utilização de Instagram e Facebook no processo de seleção (pergunta 13);
  - Quais são as técnicas de seleção aplicadas (pergunta 21);
  - Possui programa de *trainee* (pergunta 23).

Ao isolar as perguntas 6, 8, 11, 13, 21 e 23, consideradas como indicadoras de indícios de inovação no processo de recrutamento e seleção, obteve-se que  $\frac{2}{3}$  das entrevistadas já recorrem a agências externas, terceirizadas, para cuidar de seus processos de seleção.

Por outro lado, um pouco mais da metade das empresas já fazem uso de ferramentas *online* na busca por candidatos, significando que as novas tecnologias já foram incorporadas ao processo. A marcação das entrevistas é feita por um processo tradicional por meio de ligações telefônicas na maioria das empresas, não existindo nenhuma ferramenta *online* de agendamento. Apenas uma das empresas informou agendar por e-mail.

Com relação à busca de informações sobre o candidato em redes sociais a maioria das empresas informou não utilizar o recurso. Apenas uma admitiu fazê-lo. Nenhuma empresa citou outras técnicas de seleção, além das tradicionais, citadas na pesquisa, e apenas uma empresa possui programa de *trainee*.

A análise e reflexão sobre as respostas obtidas originaram as seguintes constatações:

1º) Não foram encontradas evidências de inovação nos processos de recrutamento e seleção de pessoas inovadoras, emerso espontaneamente nas questões abertas colocadas nas entrevistas.

2º) Com respeito às ferramentas questionadas, como redes sociais e ferramentas *online*, apesar de já estarem sendo adotadas em algumas empresas, ainda existem empresas que, mesmo com produtos e outros processos considerados inovadores, na área específica em estudo, não confirmaram a adoção de instrumentos inovadores.

Assim, conclui-se que, no que tange à gestão de pessoas, muito ainda tem que ser feito no sentido de implementar processos inovadores nas empresas, o que está conectado a conscientização da importância desse setor para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. As empresas inovadoras maceioenses ainda têm um longo caminho a percorrer antes de atingir a excelência na inovação dos recursos humanos.

Recomenda-se a ampliação da pesquisa para um número maior de empresas, assim como, um maior aprofundamento nas ferramentas de gestão de pessoas consideradas inovadoras. É possível que um processo de gestão de pessoas inovador potencialize e dê escalabilidade aos negócios inovadores.

O trabalho realizado procurou agregar conhecimentos sobre como as empresas inovadoras lidam com as pessoas, em especial no recrutamento e seleção, e resultou em uma primeira aproximação do tema com o viés da inovação, considerada com fundamental para o desenvolvimento de empresas e regiões.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 19 tir. São Paulo: Campus, 1999, p. 6-13.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a administração de recursos humanos**. Barueri: Manole, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento recrutamento e seleção de pessoal**. 8. ed. Barueri: Manole, 2015.

---

CORNELL UNIVERSITY, INSEAD e WIPO. **The Global Innovation Index 2018:** energizing the world with innovation. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva:2018.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea.** Atlas 2014.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice Tríplice:** universidade-indústria-governo inovação em ação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas enfoque nos papéis estratégicos.** 2. ed. Atlas, 2016.

GRAY, David. **Pesquisa no mundo real.** Porto Alegre: Penso, 2012.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão.** Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v. 6, n. 2, jul./dez., 2005.

ICHNIEWSKY, C., et al. What works at work: overview and assessment. **Industrial Relations**, v. 35, n. 3, p. 299-333, July 1996.

KANTER, Rosabeth Moss; KAO, John J.; WIERSEMA, Frederik D. **Inovação:** pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

LEANDRO, ANA MARIA. **Avaliação de desempenho um programa sem medos.** Wak, 2009.

LUDWIG, Antonio C. W. **Fundamentos e Prática de Metodologia Científica.** Petrópolis: Vozes, 2009.

Meu Sucesso. **DNA Inovador: O que Fazer para Estimular a Inovação Empresarial.** Meu sucesso, 2016. Disponível em: <https://meusuccesso.com/noticias/dna-inovador-o-que-fazer-para-estimular-a-inovacao-empresarial-1143/>. Acesso em: 30 Set. 2018.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade.** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993.

[MOREIRA, G. Você sabe qual o perfil de uma empresa inovadora?](https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/voce-sabe-qual-o-perfil-de-uma-empresa-inovadora/) Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/voce-sabe-qual-o-perfil-de-uma-empresa-inovadora/>>. Acesso em: 04 /10/ Out. 2018.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Manual de Oslo** –3. ed. OCDE-Eurostat/FINEP, 2005.

---

REVISTA EXAME. **As 50 Cidades mais Inovadoras do Brasil.** (2016). Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/as-50-cidades-mais-inovadoras-do-brasil/>>. Acesso em: 12 Set. 2018.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 12, ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho:** julgamento ou diálogo. FGV, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

---

---

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS INOVADORAS

#### Questionário de Pesquisa

Curso: Gestão Estratégica em Recursos Humanos – Centro Universitário Cesmac  
Pesquisador: Marcus Aurélio Lima

#### QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

1. Como é divulgada a vaga para o preenchimento de um cargo?
2. Ao divulgar a vaga, procura detalhar sobre os requisitos necessários?
3. Informa quais as condições contratuais?
4. Como é feita a seleção de currículos?
5. A empresa costuma formar banco de candidatos?
6. A empresa se utiliza de consultorias para o recrutamento externo?
7. Qual o tipo de recrutamento é utilizado?
8. Utilizam o recurso de buscar candidatados *online*?
9. Caso afirmativo, o que acham dessa ferramenta?
10. As entrevistas são realizadas de forma individual ou em grupos?
11. Como são agendadas as entrevistas?
12. Em que etapa da entrevista é explicado ao candidato sobre o cargo e a empresa?
13. Verifica nas redes sociais, Facebook e/ou Instagram sobre o que o candidato costuma postar?
14. Busca informações (referências pessoais e profissionais) dos candidatos?
15. Solicita algum manuscrito (por exemplo, sobre a vida do candidato)?
16. Realiza testes de habilidades para cargos técnicos?

17. Permite que funcionários indiquem candidatos?
18. A empresa utiliza algum tipo de dinâmica no processo de seleção?
19. Contrata parentes de funcionários?
20. Aplica as técnicas de:
  - ( ) provas de conhecimentos
  - ( ) testes psicológicos
  - ( ) testes de personalidade
  - ( ) técnicas de simulação
21. Que outras técnicas são aplicadas?
22. Que tipo de competências individuais são requeridas?
23. Possui programa de *trainee*?
24. A empresa aplica alguma metodologia/ferramenta para avaliar o desempenho do funcionário?
25. Caso positivo, qual?