

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS
CEADE

PAGE PERSONNEL: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TI

MARIANA MENDONÇA NICOLOPULOS

São Paulo – SP
2018

MARIANA MENDONÇA NICOLOPULOS

PAGE PERSONNEL: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TI

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, Da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professora, Mestre em Administração e PHD em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo - SP

2018

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DA ORIENTADORA:

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu pai, sem você não teria chegado onde estou.
Obrigada por todo o apoio e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço por todo apoio de minha mãe e toda família, assim como a minha professora orientadora Bete Adami.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
Capítulo 1 Recrutamento e Seleção.....	11
1.1 Recrutamento, Seleção e seus diferentes tipos.....	11
1.1.1 Os principais desafios no processo de Recrutamento.....	13
1.1.2 Desafios no processo de Seleção de Pessoas.....	15
1.2 A Tecnologia aplicada para o Recrutamento e Seleção de Pessoas.....	16
1.3 Recrutamento e Seleção para TI.....	18
Capítulo 2 A Page Group e a Tecnologia da Informação.....	20
2.1 A Page.....	20
2.2 A Page e a Tecnologia da Informação.....	22
2.2.1 A Tecnologia da Informação e sua atuação em período de crise...23	
2.2.2 A participação da área de TI em empresas.....	23
2.2.3 TI como Suporte da Gestão de Informação.....	24
Capítulo 3 Estudo de Caso Page Personnel.....	27
3.1 Recrutamento de TI na Page Personnel.....	27
3.2 Métodos e Técnicas.....	29
3.2.1 Tipos de recrutamento e seleção.....	36
3.3 Tipos de Recrutadores e suas Particularidades.....	37
3.3.1 Tipos de Entrevistas.....	39
CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS.....	47

RESUMO

Este trabalho tem como foco demonstrar de que forma ocorre o processo de Recrutamento e Seleção na Page Personnel. Por ser uma empresa de ponta do setor em que atua, destaca-se no mercado por uma série de diferenciais, analisados neste estudo. Para realizar esse processo, a Page Personnel dispõe de métodos próprios, que são executados ao longo das etapas, a fim de obter resultados satisfatórios para a empresa contratante e para a Page Personnel, como intermediária do Recrutamento e Seleção de profissionais para as organizações solicitantes desses serviços.

Palavras-Chave: recrutamento; seleção; Page Personnel.

ABSTRACT

This paper focuses on how the Recruitment and Selection process in Page Personnel occurs. Being a leading company in the sector in which it operates, it stands out in the market for a series of differentials, analyzed in this study. In order to carry out this process, Page Personnel has its own methods, which are carried out along the stages, in order to obtain satisfactory results for the contracting company and Page Personnel as an intermediary of the Recruitment and Selection of professionals for the organizations requesting these services.

Keywords: recruitment; selection; Page Personnel.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1. Page Group.....	22
Figura 2. Investimento em TI pelas empresas.....	24
Figura 3. Modelo de Alinhamento de Negócios.....	26
Figura 4. Modelo de Currículo no formato da Page Personnel.....	33
Figura 5. Técnicas de Seleção.....	39
Figura 6. Test Disc.....	42

QUADROS

Quadro 1. Exemplo de Planilha Comparativa de Candidatos.....	32
--	----

INTRODUÇÃO

Em função da modernização provocada pelo processo de globalização, no mundo atual, as empresas buscam melhoria em seus processos, como forma de adaptação às alterações de seu ambiente. Essas modificações externas ocorrem constantemente, e as empresas que desejam se destacar no mercado necessitam de estratégias que as diferenciem das demais. Para tanto, precisam de profissionais com competência e capazes de se adaptar às mudanças, garantindo o crescimento econômico da organização.

Quanto ao problema de pesquisa deste trabalho, o mesmo diz respeito a como a *Page Personnel*, empresa de Recrutamento e Seleção, se destaca no mercado atual competitivo. O que sugere hipóteses como: A *Page Personnel*, por possuir recursos diferenciados de atendimento e realização de suas propostas, consegue se suplantar perante às demais empresas concorrentes; por possuir um *know-how* respeitado e uma forma de utilização de recursos tecnológicos e humanos de ponta, passa para seus clientes uma imagem de respeito e segurança.

Dessa forma, o objetivo central deste trabalho é o de demonstrar, por meio de um estudo de caso, da *Page Personnel*, empresa de Recrutamento e Seleção de pessoas, como as empresas de ponta desse setor estão atuando em um mercado competitivo, destacando-se das demais, devido aos recursos diferenciados que oferecem a seus clientes.

Hoje, cada vez mais, a competitividade torna-se mais forte, tornando o recrutamento e seleção de pessoas um ponto básico para o setor de Recursos Humanos das empresas. Segundo Cappelli (2010), quando a contratação de funcionários é realizada de forma eficaz, de acordo com sua competência, adequada às necessidades da empresa, os gastos podem se transformar em lucros para a organização.

O processo de Recrutamento e Seleção das empresas exige, para um resultado satisfatório, uma infraestrutura tecnológica que acompanhe a evolução do mercado. Para tanto, as empresas têm investido em estruturas, como salas com recursos tecnológicos avançados, sem se esquecer que o essencial é o crescimento individual das pessoas envolvidas no processo (CARLETTO, FRANCISCO; PILATTI, 2004).

Dessa forma, este estudo possui como principal objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre os processos de Recrutamento e Seleção nas empresas, especialmente na empresa Page, selecionada para ser apresentada como estudo de caso. O estudo irá se basear nas modificações ocorridas no setor, com o passar do tempo, além dos principais obstáculos encontrados, no setor, ao longo desse caminho.

Assim, o primeiro capítulo irá tratar sobre o processo de Recrutamento e Seleção, definição e tipos existentes dos mesmos. Além de abordar questões de tecnologia aplicada nesse processo e o Recrutamento e Seleção para a área de TI (Tecnologia da Informação).

No segundo capítulo, discorre-se sobre o objeto de estudo: a *Page Group*, uma das maiores empresas de recrutamento especializado no mundo, englobando diversas empresas do ramo. Surgiu na Inglaterra, no ano de 1994 e sua especialidade é a de recrutar pessoas para cargos técnicos e de suporte à gestão, com direcionamento para diferentes áreas do mercado. Faz parte do *PageGroup*, líder em recrutamento especializado, atuando em mais de 30 países, há mais de 40 anos.

O terceiro capítulo aborda, especificamente, sobre a *Page Personnel*, que inspirou este trabalho sobre Recrutamento e Seleção de pessoas, apontando suas particularidades, métodos aplicados, etapas desses processos, dentre outros aspectos relevantes.

Capítulo 1 – Recrutamento e seleção

1.1 Recrutamento, Seleção e seus diferentes tipos

Recrutamento

De acordo com Lacombe (2005), recrutamento de pessoas significa “a união dos processos e práticas utilizadas em uma empresa, na busca de candidatos para as vagas existentes ou em potencial na organização”.

Já, para Chiavenato (1999), trata-se de um processo que tem por objetivo encontrar candidatos que possuam potencial para assumirem determinados cargos em uma empresa. Para que isso se torne possível, a empresa tem que colocar essa vaga à disposição dos candidatos, estabelecendo quais as qualificações exigidas para que seu preenchimento seja efetuado.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.76),

O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

Dessa forma, esse tipo de planejamento ajuda a empresa a saber quais as características que esses candidatos devem possuir para satisfazer as demandas da organização. Com isso, também serão analisadas as habilidades do novo colaborador (LIMA & TOLEDO, 2011).

Ao se recrutar um candidato a uma vaga, o profissional de RH (Relações Humanas) precisa-se preocupar com as condições que o candidato possui para ocupar determinado cargo, de acordo com os valores e estratégias da empresa em questão (RIBEIRO, 2006).

Quando há a disponibilização de vaga em uma empresa, devem ficar claras aos candidatos, os critérios exigidos pela empresa, o perfil esperado das pessoas que poderão preencher essa vaga, de forma objetiva (LACOMBE, 2005).

Segundo Araújo (1996), o recrutamento pode ser feito de duas formas: uma externa e outra interna. O recrutamento interno acontece quando uma empresa divulga uma vaga a ser preenchida por meio da recolocação de um funcionário de dentro da empresa, em razão de transferência de cargo, promoção, testes ou entrevistas. (CHIAVENATO, 1999). Com essa medida interna ou fechada, além de proporcionar uma redução de custo para a empresa, pode ser uma estratégia para fazer crescer a motivação dos empregados, reduzindo o *turnover* da organização.

De acordo com Castro (1995), sempre deveria haver esse tipo de recrutamento nas empresas, antes de realizar qualquer recrutamento externo.

Em relação ao recrutamento externo ou aberto, é um tipo de recrutamento que gera gastos para as empresas, além de demandar um tempo de espera e precisa se adequar ao negócio e ao perfil da vaga oferecida. As vagas podem ser disponibilizadas por meio de anúncios de jornal, televisão, internet e outros meios de comunicação (ELGENNENI, 2009, p.61).

Embora para Limongi-França (2007, p.33), essa forma de recrutamento possui algumas vantagens, que variam de acordo com o contexto em que a empresa se insere.

Esse tipo de recrutamento acontece quando a vaga de emprego deve ser preenchida por candidatos que estejam disponíveis no mercado de trabalho, por meio de estratégias de recrutamento estabelecidas pela organização (CHIAVENATO, 1999).

Essa forma de recrutamento pode proporcionar a entrada de novos funcionários na empresa, que possuam um novo olhar sobre os processos e problemas que existem nessa empresa, podendo criar condições originais para a competitividade da empresa no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Por outro lado, se esse processo de admissão de novas pessoas não obtiver êxito, pela má condução do mesmo, pode induzir a uma desmotivação das pessoas que trabalham na empresa, além de um custo maior para a mesma.

Dentre as fontes de recrutamento externo, as mais conhecidas são:

- A indicação de pessoas: por meio da apresentação de um candidato por alguém que trabalhe na empresa, ou por pessoas de fora.

- Divulgação em jornais e revistas: de forma a atingir um público maior, que se interesse pela vaga.
- Internet: onde a empresa divulga oportunidades de emprego, disponibilizando inscrições de forma eletrônica, nas *home pages* das empresas (RANGEL, 2007).

1.1.1 Os principais desafios no processo de Recrutamento.

O processo de recrutamento deve ser visto de forma bilateral, uma vez que sua posição se encontra entre o mercado de trabalho e a seleção de pessoas para os cargos da empresa (LIMA & TOLEDO, 2011).

No caso das empresas, elas assam a imagem de locais de trabalho de qualidade; e os candidatos apontam suas qualidades para futuros colaboradores da organização.

Segundo Serson (1990), uma das maiores dificuldades no processo de recrutamento são as fontes de divulgação de vagas que se adequem às solicitações da empresa, uma vez que um currículo não é garantia de uma boa contratação. Portanto, o papel do recrutador é de suma importância para esse processo, em que deve prevalecer a ética e a transparência das ações de ambos os lados (BROUGH, 2008).

Para tanto, deve haver uma participação efetiva dos gestores da empresa, por já possuírem conhecimento sobre o cargo (RANGEL, 2007), embora muitos deles não estejam capacitados para essa seleção.

Dessa forma, o recrutamento pode vir a necessitar de outras medidas como capacitações, treinamentos, dentre outras.

No que diz respeito ao recrutamento interno, pode impedir a aquisição de novas ideias para a empresa, incentivando a permanência de um modelo conservador, não gerando um lucro maior (MICHEL, 2007).

Seleção

A seleção tem início, quando se finaliza o processo de recrutamento em uma empresa. Durante essa etapa, são selecionados os candidatos mais adequados para o cargo, avaliando-se as competências e o potencial dos candidatos.

Para Engenneni (2009), os principais mecanismos de seleção podem ser:

- Os formulários de emprego, que facilitam a exclusão dos candidatos que não se encaixam no perfil do cargo.
- Os testes, que avaliam os requisitos necessários para o preenchimento do cargo, por meio de uma série de exercícios, como testes de inteligência e personalidade, testes de valores, testes biológicos, assim por diante.
- As entrevistas, que permitem o contato direto entre o candidato e o contratante, que deve preparar um roteiro de perguntas que vão gerar diferentes respostas a serem analisadas. Ao mesmo tempo, os candidatos devem responder a essas questões com objetividade e verdade.

Para Carvalho e Nascimento (2003), o processo de seleção pode ser comparado ao de uma eleição, na medida em que busca características que preencham determinado cargo, sendo escolhidos os candidatos que mais se adequam a ele.

Esse processo de seleção de candidatos ao cargo parte de informações que são fornecidas pelo próprio cargo. Busca-se, com essa seleção, efetuar uma escolha acertada para exercer uma função na empresa, por meio de uma triagem ou pré-seleção, que faça permanecer aqueles candidatos com o mínimo de atributos para o preenchimento do cargo. Com isso, reduzem-se os gastos da empresa, e essa triagem é feita por meio de um questionário ou entrevista para saber se o candidato possui condição para assumir o cargo em questão.

Em seguida, para que seja efetuada a seleção desses candidatos, utilizam-se métodos como: entrevistas, testes psicológicos e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2000).

As entrevistas de seleção podem constar de uma ou mais pessoas interagindo com o candidato, em que se observa o comportamento desse indivíduo. As entrevistas podem seguir um modelo estruturado, semiestruturado ou livre (CHIAVENATO, 2000).

Nesse momento, devem ser observadas pelo entrevistador características da experiência profissional do candidato, vida familiar, posição socioeconômica e aspirações individuais.

O modelo estruturado emprega perguntas pré-estabelecidas, com respostas fechadas, o que pode tornar a entrevista limitada. No caso das entrevistas semiestruturadas, da mesma forma, conta com perguntas elaboradas anteriormente, mas as respostas podem ser abertas e livres (LIMONGI-FRANÇA & ARELLANO) 2000). Nesse tipo de entrevista, as questões não são especificadas, portanto o entrevistador deve escolher perguntas adequadas e em qualquer tipo de entrevista, as partes envolvidas devem ser sinceras, além de as informações passadas aos candidatos serem claras, a respeito do cargo oferecido (ALMEIDA, 2004).

Quanto à utilização dos testes psicológicos no processo de seleção, trata-se de um modelo objetivo a respeito do comportamento do indivíduo e suas habilidades para o cargo. Nesse caso, é o psicólogo que irá definir as qualidades de cada candidato, com precisão, normas específicas e testes atualizados (PASQUALI, 1999).

Muitas vezes, são aplicados testes psicométricos para medir aptidões dos candidatos, além de distúrbios psicológicos (ALMEIDA, 2004).

Outro método utilizado no processo de seleção são as técnicas de simulação, também conhecidas como vivenciais, com interação ativa do candidato, para um bom entendimento de seu comportamento social. Para tanto são aplicadas provas situacionais, a respeito da rotina do candidato e relacionadas à sua rotina (LIMONGI- FRANÇA, 2007).

O ponto principal desse método é a observação do comportamento do indivíduo, durante sua interação com o grupo. Serve como complementação do resultado das entrevistas e testes psicológicos, possibilitando uma maior visão de seu comportamento futuro, dentro da empresa (CARVALHO & NASCIMENTO, 2003).

Independentemente do modelo de seleção aplicado, é importante que no final seja dado um *feedback* para os entrevistados que não conseguiram o cargo para gerar menos expectativa por parte deles (ALMEIDA, 2004).

1.1.2 Desafios no processo de Seleção de Pessoas

Um dos maiores desafios das empresas, na questão de seleção de pessoas, é conseguir alinhar as necessidades futuras da organização com o

processo de seleção de pessoas aos cargos oferecidos (ALBUQUERQUE, 1987).

As empresas se preocupam com as mudanças internas e externas das empresas, principalmente quanto ao futuro das Relações Públicas dessas empresas. Daí a importância de fazer uma contratação certa, que pode definir o futuro da organização (MICHEL, 2007).

Outro desafio apresentado é saber conciliar o tempo dessa seleção com os custos para a empresa, na missão de escolher os candidatos adequados ao cargo. Muitas vezes, há necessidade de uma contratação rápida e eficaz, mas a empresa possui poucos recursos para realizar a seleção (MICHEL, 2007).

Além de muitos profissionais de RH realizarem essa seleção de forma padronizada para qualquer cargo, o que pode ser um grande obstáculo para um bom prognóstico a respeito do candidato (MICHEL, 2007).

No que diz respeito aos testes psicológicos e psicométricos, a maioria dos psicólogos utiliza aqueles de fácil aplicação e correção, deixando em segundo plano a validade desses testes (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2003).

Assim, a seleção é um processo desafiador para ambas as partes, ou seja, para candidatos e recrutadores, além de exigir das partes um certo preparo para o sucesso da mesma. Da mesma forma, para os profissionais de RH.

1.2 A tecnologia aplicada para o Recrutamento e Seleção de Pessoas

Atualmente, a tecnologia está cada vez mais inserida no cotidiano das pessoas em geral, portanto tornou-se uma ferramenta de uso diário também no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Esse fenômeno ocorre com maior incidência por meio do uso das redes sociais virtuais, em que são expostas características dos candidatos a uma vaga, sejam elas de caráter psicológico até suas ambições e particularidades.

Dessa forma, torna-se mais fácil ao setor de Recrutamento e Seleção, o monitoramento, avaliação e seleção de pessoas, o que pode ser positivo ou negativo para a empresa contratante, de acordo com a veracidade das informações contidas nas redes sociais.

De acordo com Tomaél, et al. (2005), o homem segue seu instinto de se agrupar em redes com pessoas semelhantes, criando relações de interesse

comum. Para o autor, as redes sociais são um conjunto de indivíduos autônomos, que agrupam suas ideias, com valores e interesses compartilhados.

Para Machado e Tijiboy (2005), para que haja uma ligação social em uma rede, é necessário esse relacionamento entre pessoas com interesse comum.

Ao longo do tempo, as redes sociais virtuais permitiram que exista um contato visual em tempo real, diminuindo a distância entre contratante e candidato a uma vaga, por exemplo (GOMES et al., 2012).

Para o recrutamento e seleção de talentos por meio da internet, as redes sociais favorecem a divulgação de dados dos candidatos para as buscas realizadas pelas empresas a respeito dos mesmos, sendo que esses dados se somam àqueles obtidos por meio do recrutamento e seleção dessas pessoas.

Com isso, o Recrutamento e Seleção de pessoas adquire maior facilidade ao perfil do candidato, o que também facilita o contato dos candidatos que pretendem uma vaga no mercado de trabalho.

Segundo Mano (2001), a tecnologia da internet tornou mais fácil esse processo, tornando-o cada vez mais estratégico, embora para algumas empresas esse processo ainda tenha muita burocracia e lentidão.

Com a crescente concordância do uso das redes sociais no processo de Recrutamento e Seleção, diversas áreas tornam-se competitivas para atender as expectativas das empresas e dos candidatos. A gestão de Pessoas, dentro de uma organização, utiliza essa tecnologia para obter sucesso em seus objetivos de contratação (SHRIVASTAVA; SHAW, 2003).

Dessa forma, a Tecnologia da Informação, utilizadas no processo de Recrutamento e Seleção de pessoas, tem sido utilizada como ferramenta para a Gestão de Pessoas, de forma virtual, revolucionando as formas de recrutar e selecionar talentos para as vagas disponíveis.

Essa tecnologia da informação é bastante relevante para as empresas, na medida em que permite a inovação de serviços e produtos, por meio de entrega de informações *on-line*, acesso a serviços de forma eletrônica, pagamento e apresentação de contas, de forma virtual, dentre outras vantagens (ALBERTIN, 2000, p. 68).

Assim, o uso dos recursos da internet pelas organizações proporciona uma redução dos custos da empresa e oferece novos modelos de trabalho, na

medida em que divulga dados importantes para a seleção e recrutamento dos candidatos.

Nesse processo, as empresas buscam atrair pessoas para diferentes cargos, captando o maior número de informações possíveis pela internet; as pessoas, por sua vez, conseguem adquirir dados essenciais a respeito da empresa contratante (TOLEDO, 1992, p.73).

Para Chiavenato (2010, p. 104), o papel do recrutamento, facilitado pelas redes sociais, é de divulgar as oportunidades que a organização pretende oferecer aos candidatos, que se encaixem no perfil das vagas disponibilizadas.

1.3 Recrutamento e Seleção para TI

Recrutar profissionais para a área de TI (Tecnologia da Informação), requer alguns cuidados essenciais, como, por exemplo, o conhecimento específico da área a ser preenchida, pois trata-se de cargos que exigem sigilo e confidencialidade.

Segundo dados da Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, 2017), até o ano de 2020, serão necessários 750 mil novos profissionais de TI para o mercado de trabalho.

De acordo com essa instituição, esses candidatos necessitam de habilidades técnicas, além de apresentarem um comportamento adequado para essas vagas. Trata-se de uma área que demanda inovação, portanto esse profissional precisa ser versátil e estar preparado para assumir novos desafios.

Nesse sentido, dados de uma recente pesquisa realizada por um site americano, *CareerBuilder*, revelam que 76% dos recrutadores fazem sua busca via internet, sendo que 35% deles desistem de realizar entrevistas com os candidatos que não possuem dados *on-line*. Assim como 52% desses recrutadores utilizam as redes para obter informações sobre os candidatos.

Por outro lado, a pesquisa mostra que 48% dos recrutadores deixaram de contratar pessoas que expõe conteúdo impróprio em redes como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, dentre outras.

Segundo um estudo realizado pelo *The Network Skills in Latin America*, realizado pela IDC, provedora de inteligência do mercado, até o ano de 2019, deve crescer bastante a demanda das empresas por profissionais de TI, o que será um desafio para o mercado de recrutamento e seleção de profissionais

dessa área, pois os mesmos devem estar aptos para se encaixar nas necessidades das empresas contratantes.

Conforme dados da Brasscom (2017), o setor de TI, no Brasil, é responsável por mais de 8% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, empregando cerca de 1,7 milhão de pessoas. Um ponto negativo nesse processo é a demora nos processos de seleção e ausência de ferramentas que avaliem de forma precisa e técnica esses candidatos.

De acordo com Lima e Toledo (2011), é desafiador contratar profissionais da área de TI, devido à falta de conhecimentos adequados dos mesmos. Para minimizar esses problemas, o setor de RH (Relações Humanas) deve verificar as experiências anteriores dos candidatos, como projetos desenvolvidos durante o Ensino Superior, pesquisas, estágios, dentre outros; assim como incluir no processo de seleção, um teste técnico, com o auxílio de profissionais de TI da empresa, trabalhando questões de comportamento, avaliações de perfil psicológico e outros. Para tanto, uma equipe técnica deverá atuar nesses testes.

Outro ponto a ser discutido é a respeito da importância das indicações de pessoas por funcionários da própria empresa, oferecendo a eles recompensas que estimulem essas ações. Ao mesmo tempo devem ser estudadas as habilidades interpessoais desses candidatos, sua possível aderência à cultura da organização e a motivação o profissional, testando seu trabalho em equipe, assim como a flexibilidade durante a trajetória profissional (LIMA e TOLEDO, 2011).

Portanto, a contratação de profissionais para a área de tecnologia deve conter a participação do setor de RH da empresa em conjunto com os setores técnicos para obter um resultado satisfatório.

Capítulo 2 – A Page Group e a Tecnologia da Informação

2.1 A Page

O Page Group é um grupo de empresas criada na Inglaterra em 1976 pelo inglês Michael Page. Seu objetivo era criar uma empresa especializada no recrutamento e seleção para atender a demandas da área financeira. A empresa começou através da marca “Michael Page”, levando o nome de seu fundador.

Em 1988, entrou na bolsa de Londres como uma empresa de capital aberto. Neste momento a empresa já tinha filiais em diversas cidades da Inglaterra e já contratava também em outros segmentos especializados de mercado como “banking” e serviços financeiros em geral.

Na década de 90 a empresa se expandiu e abriu escritórios na Alemanha, Hong Kong, Singapura, Espanha, EUA e Itália. Já na década de 2000 o grupo iniciou operações no mercado brasileiro, em Portugal e também na Suíça, Tokyo, França e Bélgica. Também foi criada as especializações de contratações para Marketing e para área de vendas em geral. Em seguida foi criada a área de especialização para contratação de engenharias e operações em geral. Em 2010 a empresa já contava com mil funcionários tendo aberto filiais em diversos outros países do mundo e em 2012 se consolidou em suas três principais bandeiras: *Page Executive*, *Michael Page* e *Page Personnel*, e em 2017 atingiu o patamar de mais de sete mil colaboradores em nível mundial sendo uma das maiores empresas de recrutamento e seleção do mundo, hoje presente em 36 países e reportando um faturamento anual de mais de 710 milhões de libras.

Hoje a empresa possui 25 diferentes especialidades em seu recrutamento. A *Page Executive* é o braço do grupo especializado na busca, seleção e “*talent management*” de profissionais em cargos de alta liderança dentro das empresas. A marca *Michael Page*, possui um time especializado em contratação de profissionais em cargos de liderança até um nível sênior e a *Page Personnel* é o braço especializado na contratação dos times técnicos e de suporte a gestão das empresas.

Os valores do grupo são: paixão, determinação, trabalho em equipe, prazer pelo que faz e fazer a diferença.

Dentre as principais características dessa empresa, o que mais se destaca é a experiência profissional dos consultores da *Page*, favorecendo um alinhamento com o setor de RH e com o candidato a uma determinada vaga.

Os processos realizados na empresa buscam conhecer o mercado e o negócio em questão; um atendimento especializado, por setor da economia; e uma ampla compreensão das necessidades individuais de seus clientes.

Sua estratégia é a de manter o foco nos mercados em crescimento, no desenvolvimento de expertise gerencial local e a defesa dos talentos individuais. Além de estabelecer marcas novas e disciplinas nas redes internacionais, ampliando esse alcance.

Outro objetivo da empresa é o de crescer em mercados onde o recrutamento não é muito desenvolvido, portanto, com concorrência limitada, porém com potencial para se desenvolver. Por isso, busca regiões com economias emergentes.

A *Page* possui uma estrutura que possibilita e incentiva a participação nos lucros e a promoção interna dos colaboradores. Essa estrutura é baseada em trabalho em equipe. Quanto ao modelo de negócios de participação nos lucros, o objetivo é de manter a especialização em recrutamento e gerenciamento dentro do próprio grupo *Page*.

Outra característica a ser notada é a estratégia da empresa voltada para o longo prazo. Para tanto, a *Page* conta com um banco de dados e uma abordagem para mídias sociais e canais da internet, de forma avançada e liderar o mercado atual.

Atualmente as operações da *Page Group* estão presentes em 36 países, com 164 escritórios e 7450 colaboradores.

No Brasil, a empresa está presente em São Paulo, Porto Alegre, Campinas, Recife, Curitiba e Rio de Janeiro. São quase 300 funcionários que se dividem em recrutamento da *Page Executive*, *Michael Page*, *Page Personnel*, *Page Outsourcing*, *Page Interim* e *Page Talent*.

Figura 1. Page Group



FONTE: Page Personnel, 2017.

2.2 A Page e a Tecnologia da Informação

Atualmente, a área de tecnologia é responsável por empregar quase 1,3 milhões de profissionais no país. Baseado em pesquisas recentes da área, calcula-se que em quatro anos, o Brasil terá necessidade de 750.000 profissionais para a área, pois a demanda nesse setor é crescente, além da facilidade que as consultorias especializadas oferecem a seus clientes.

No caso da *Page*, existe uma área totalmente voltada para recrutamento e seleção para o segmento de tecnologia. Durante o processo de recrutamento e seleção para essa área, os candidatos devem demonstrar transparência, deixando-se analisar, de acordo com suas competências.

Por exemplo, em 2016, a *Page Personnel* realizou uma pesquisa com 1.100 profissionais da área de TI em diferentes cargos: assistentes, analistas e coordenadores, a fim de conseguir analisar as necessidades do mercado.

A Tecnologia da Informação surgiu na década de 60 e pode ser definida como um conjunto de atividades e soluções que possuem recursos de computadores que têm a função de obter e armazenar o acesso, gerenciamento e utilização de informações recolhidas (SVEIBY, 2003).

Dentre os cargos de maior incidência estão a administração de banco de dados, administração de redes, *e-commerce*, telecomunicações, dentre outros.

Hoje em dia, no país, existe uma média de 500 cursos técnicos e universitários de tecnologia como por exemplo, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Licenciatura em Tecnologia, e outros. O que não garante que esses profissionais venham a preencher todos os requisitos do mercado (SVEIBY, 2003).

Em relação à busca por profissionais da área de TI, isso ocorre de acordo com as necessidades da empresa contratante em relação à sua equipe e não à escolaridade do candidato. Dessa forma, o profissional de TI não considera importante fazer cursos de especialização na área, pois sua contratação irá depender do perfil da empresa.

2.2.1 A Tecnologia da Informação e sua atuação em períodos de crise

Em épocas de crise econômica, a Tecnologia da Informação contribui para ampliar a eficiência operacional de uma empresa, aumentando o foco nas pessoas, com um *mindset*¹ estratégico, utilizando funcionários temporários ou terceiros para ações operacionais, deixando as equipes internas para os projetos de maior vulto.

Além de poder contratar programas de um servidor remoto, dando emprego a profissionais não operacionais. Como também a contratação de sistemas de gestão integrada, possibilitando um maior controle dos indicadores de desempenho das principais funções da gestão.

2.2.2 A participação da área de TI em empresas

Em estudo realizado recentemente dentro da *Page*, concluiu-se que em empresas de grande porte, as equipes de tecnologia representam menos que 3% do contingente da empresa, independentemente de ser nacional ou multinacional (<https://www.pagepersonnel.com.br>).

Os cargos de Suporte à Gestão de TI dependem de funções técnicas bastante específicas, o que vem dificultar contratações e promoções.

¹ Predisposição psicológica que uma pessoa ou grupo social possui para determinados pensamentos ou padrões sociais.

Portanto, o profissional de TI deve ter em mente seu foco de atuação para que sua movimentação dentro da empresa esteja clara para ele (FIGUEIRA. H, 2016).

O mercado atual possui uma alta demanda por profissionais de TI, que se adequem às necessidades específicas de cada empresa, e são poucos os profissionais disponíveis para essas demandas.

No Brasil, as empresas de todos os portes investem mais em capital humano do que as multinacionais. Da mesma forma, as *startups* têm investido em tecnologia e inovação, com foco no desenvolvimento tecnológico e na modernização.

Figura 2. Investimento em TI pelas empresas, 2016/2017.



Fonte: Page Personnel, 2017.

2.2.3 A Tecnologia da informação como suporte da Gestão de informação

O mundo dos negócios hoje está totalmente modificado, graças à Tecnologia da informação. Com o seu surgimento, na década de 50, o modo de operação das organizações se alterou de forma completa (MCGEE; PRUSAK, 1994).

A Tecnologia da Informação possui vários produtos de *hardware* e *software* que são capazes de coletar e armazenar imagens e números de controle de equipamentos e processos de trabalho, além de coletar pessoas e suas funções (WALTON, 1993).

A Tecnologia da Informação se destina a criar sistemas de informação, originários da implementação de TI, por meio do uso de computadores e da telecomunicação (BALARINE, 2002).

Dentre as inúmeras contribuições da Tecnologia da Informação para as empresas da atualidade destaca-se a inovação de produtos e serviços, com disponibilização de capacidades dentro da empresa, como acesso eletrônico a serviços, pagamentos, dentre outros (ALBERTIN, 2000).

Além disso, trata-se de grande influência no planejamento das empresas, diferenciando produtos e serviços, melhorando o relacionamento entre os clientes, introduzindo serviços substitutos, permitindo novas estratégias competitivas.

Também é responsável por armazenar dados do ambiente externo, por meio de um banco de dados, que retém todas as informações do relacionamento de uma empresa com seus clientes (NEWEL, 2000).

Essas informações devem ser transformadas em memória importante para o processo de gestão estratégica, com respostas rápidas aos usuários.

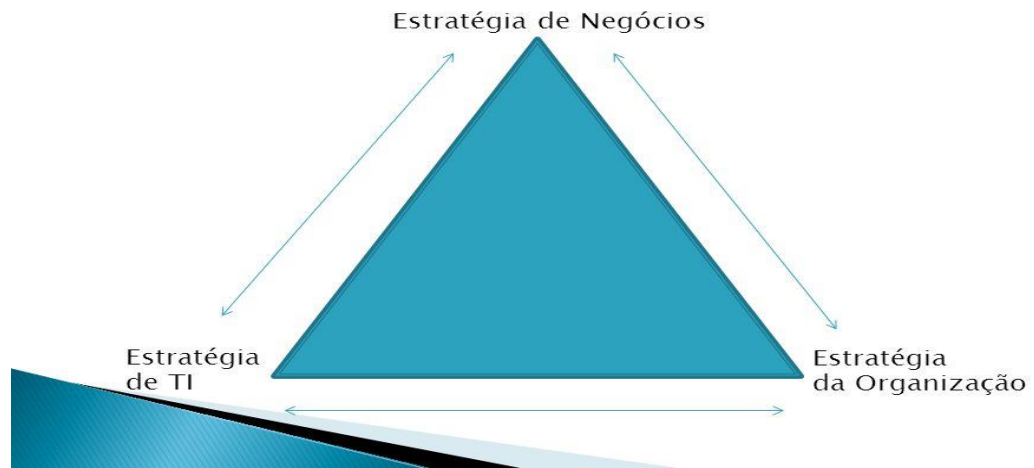
Para que a Tecnologia da Informação obtenha sucesso dentro de uma empresa deve ser integrada a outras ferramentas de gestão, sabendo que os seus benefícios serão de médio a longo prazo (SILVA; FISCHMANN, 2002).

Segundo Walton (1993), a implementação de TI em uma empresa deve ser facilitada pela criação de uma visão estratégica, capaz de fazer o alinhamento das estratégias de negócios, da organização e da Tecnologia da Informação.

Figura 3. Modelo de Alinhamento de Negócios

Modelos de Alinhamento PEN x PETI

▶ Modelo de Walton



FONTE: Walton (1993).

Capítulo 3 – Estudo de caso Page Personnel

3.1. Recrutamento de TI na Page Personnel

No Brasil a *Page Group* está presente em São Paulo, Curitiba, Recife, Rio de Janeiro e Campinas. No escritório situado na cidade de São Paulo, são quase duzentos consultores ou “*headhunters*”, cada um com sua especialização, como Tecnologia da Informação, Marketing, Vendas, Finanças, Operações, Engenharias, Seguros, Saúde, dentre outros. O que demonstra que, independente da demanda do mercado, a Page Group abrange diversos segmentos tendo consultores especializados em seus mercados de atuação para ter mais assertividade na contratação deste profissional.

Se colocadas em uma pirâmide, no topo está a marca *Page Executive*, voltada para a contratação de altos executivos, com salários acima de R\$ 35.000,00. Dentro dessa marca, há os consultores especializados em contratar executivos, presidentes de empresa de diversas áreas: finanças, advocacia, assim por diante.

No degrau seguinte da pirâmide está a *Michael Page*, que nos dias atuais faz contratações para médios gerentes até altos diretores de empresa, com salários de R\$ 12.000,00 até R\$ 35.000,00. É considerada a marca mais famosa do grupo, por levar o nome de seu fundador, além de ter sido a primeira marca a vir para o Brasil, em 2000. Em contrapartida, é uma das marcas que mais tem sofrido os efeitos da crise político-econômica pela qual passa o país, uma vez que as empresas deixam de fazer contratações em níveis gerenciais durante crises financeiras e econômicas e muitas vezes até diminuem suas equipes para torna-las mais enxutas nas mais diversas áreas de especialidade (PAGE PERSONNEL, 2017)

Por outro lado, com a gradativa retomada do mercado, as empresas voltam a contratar, mais especialmente para cargos de base, com salários mais baixos, e para atender a esta demanda, a *Page Personnel*, objeto deste estudo, que tem como foco trabalhar posições técnicas, de suporte a gestão até posições de início de gestão. É direcionada para vagas com salários que são a “base” da pirâmide, que vão de R\$ 3.000,00 a R\$ 12.000,00 reais, passando por cargos juniores, plenos, seniores, analistas, até o início de uma coordenação. Conforme

mencionado anteriormente, é uma empresa dividida por especialidades, conforme abaixo:

- Finanças: Hoje é a maior e mais antiga a área de recrutamento especializado do grupo, que conta com uma equipe de mais de 10 consultores especialistas neste tipo de recrutamento e faturamento médio de 400.000,00 mil reais por mês;
- Secretariado e RH: área da Page Personnel que recruta posições de secretárias executivas, assim como qualquer posição da área de Recursos Humanos. Esta divisão conta uma equipe de 3 pessoas e faturamento médio de R\$ 50.000,00 mil reais por mês;
- Operações: área voltada a contratação de engenheiros, arquitetos, pessoal especializado em cadeia de suprimentos, logística, manutenção predial. Esta divisão conta com uma equipe de 2 colaboradores e apresenta um faturamento médio de R\$ 45.000,00 mil reais por mês;
- Tecnologia da Informação: área especializada na contratação de profissionais de tecnologia em suas diversas frentes de atuação. Esta divisão conta com uma equipe de 4 pessoas e um faturamento médio de R\$ 100.000,00 mil reais por mês;
- Vendas e Marketing: divisão especialista na contratação de profissionais da área de vendas, marketing e digital. Esta divisão conta com uma equipe de 6 pessoas e um faturamento médio de R\$ 150.000,00 mil reais por mês.

Cada uma destas divisões é responsável pelas contratações de profissionais dentro de suas especialidades na região da cidade de São Paulo. A média de número de vagas trabalhada por consultor especialista dentro da bandeira da *Page Personnel* é de 8 a 12 posições por mês, podendo chegar a 20 posições. Cada consultor realiza uma média de 25 entrevistas por semana, alimentando assim o banco de dados interno da empresa com cerca de 625 novos perfis entrevistados, avaliados e mapeados por mês, e cerca de 7.500 profissionais de mercado avaliados anualmente, o que faz com que a *Page Group* hoje seja uma das maiores empresas do segmento quanto a quantidade e complexidade de banco de dados de profissionais entrevistados e avaliados. O que acarreta em

mais agilidade, assertividade, domínio de mercado durante o processo seletivo e consequentemente maior consultividade transmitida ao cliente.

Pode-se afirmar, portanto, que o fato dos consultores trabalharem e se especializarem em um mercado específico, auxilia tanto no ganho de conhecimento do próprio consultor em termos de mercado de atuação, tipos de profissionais, características e demandas específicas de cada cliente e cada mercado.

3.2 Métodos e técnicas

Na *Page Personnel*, objeto de estudo da presente pesquisa, existem etapas a serem seguidas para todo processo de recrutamento e seleção de um profissional.

O processo de Recrutamento e Seleção (R&S) na Page Personnel, independente da área de especialidade do contratado, é composto por algumas etapas principais, sendo estas:

- Compreensão e detalhamento da necessidade do cliente: nesta etapa busca-se compreender qual a principal solicitação do cliente/empresa que demandou a contratação. É importante que esteja clara a intenção da companhia solicitante, seu prazo de contratação, demandas técnicas e comportamentais da posição, dentre outros detalhes. Nesta etapa do processo o consultor e especialista deve ser extremamente consultivo para informar e apresentar ao cliente as possibilidades e como o mercado do profissional que está sendo buscado se comporta;
- Início das buscas ou “*hunting*” por profissionais. Nesta etapa do processo, são feitas as buscas por candidatos para a posição. A mesma é feita através de diversas frentes: ferramentas online parceiras da Page como: Banco de dados interno da Page, que é alimentado diariamente por consultores em todo país, LinkedIn – através de sua ferramenta de recrutamento “*Recruiter*”, Vagas.com, Catho, Infojobs, etc. A busca por profissionais também é feita através de indicações, internas e externas e por inscrições ativas de candidatos no site da *Page Personnel*;
- Ligações para os perfis triados nesta primeira busca: nesta etapa o consultor especialista já tem um espectro de

profissionais triados para a posição e iniciará o contato com os mesmos para uma avaliação inicial de perfil, onde conseguem ser avaliados aspectos superficiais de aderência a vaga assim como interesse dos candidatos em participarem do processo seletivo para a posição. Em caso de aderência e interesse, o candidato é “aprovado” nesta etapa e chamado para uma entrevista presencial (ou por vídeo conferência) no escritório da *Page Personnel*.

- Entrevistas: essa etapa consiste nas fases de entrevistas dos melhores candidatos triados e é onde ocorrem as avaliações detalhadas, quanto a perfil técnico e comportamental para a posição. Dependendo da complexidade e exigência da vaga e do cliente em questão, a duração da entrevista e outros critérios de avaliação podem ser alterados. Nesta etapa, geralmente é feita uma entrevista comportamental, com foco em avaliar competências-chave para a vaga. É a etapa em que ocorre um filtro muito criterioso, e são selecionados os candidatos mais bem avaliados para seguirem para as próximas etapas.

- Envio da planilha comparativa e currículos para o cliente: nesta etapa é enviado ao cliente um material composto de uma planilha comparativa, contendo entre 3 a 5 candidatos (os melhores avaliados para o processo), considerando todos os pré-requisitos necessários como: pretensão salarial dentro da faixa estipulada, pontos técnicos imprescindíveis e desejáveis, comportamentos e competências necessários; assim como o currículo no modelo da *Page Personnel* desses profissionais. A planilha comparativa (vide imagem XX abaixo) é um material que facilita a visualização dos principais pontos de cada perfil e contém também uma análise resumida, feita pelo consultor, da trajetória do profissional, e o que o mesmo busca em sua carreira.

- Entrevistas no cliente: nessa etapa do processo, o cliente, após recebimento e validação da planilha comparativa e currículos, entrevista os candidatos que julga aptos a seguirem no processo seletivo. Assim como todas as outras etapas, é uma fase eliminatória. Também é nessa fase que, novamente, a

consultividade e experiência do consultor se mostram necessárias, pois, o mesmo deve explicar ao demandante da posição, através de dados coletados em todas as análises de currículos e entrevistas realizadas, qual o candidato que se mostrou mais ou menos apto para exercer a função do cargo desejado.

- **Teste técnico:** essa etapa do processo varia muito, de acordo com a demanda do cliente e da área de negócio para o qual o candidato está sendo contratado. No caso de profissionais de tecnologia, na maior parte dos processos seletivos, um teste técnico de conhecimentos de programação é exigido para comprovar o conhecimento e competência do candidato em determinada linguagem de programação. Nesses casos, os testes são aplicados pelas empresas demandantes para que não haja dúvida a respeito da integridade do resultado do mesmo. Além dos testes de conhecimentos técnicos, diversos outros tipos de testes podem ser aplicados nessa fase do processo, como por exemplo, o teste DISK, que consiste em um tipo de avaliação comportamental, conforme mencionado abaixo, no item 3.3.1;

- **Proposta:** depois de todas as etapas, um ou mais candidatos são selecionados para o cargo, e a *Page Personnel* faz a oferta de emprego (em nome da empresa) para o profissional. Nessa etapa são tratados detalhes como benefícios, férias, data de entrada, etc.;



- **Pagamento dos honorários:** após a assinatura do contrato pelo profissional selecionado, a *Page Personnel* efetua cobrança de seus honorários aos clientes. Isso significa que, enquanto um profissional não for aprovado e escolhido para a posição a Page, não receberá seu pagamento. Esse tipo de modalidade de contrato é conhecido como “Contrato no Sucesso”. A cobrança é efetuada, a partir da seguinte conta: valor anual da remuneração do candidato, multiplicada por um “fee” (%), que varia de acordo com a complexidade da vaga e pode ser negociado de acordo com cada processo. Um exemplo de um profissional que fosse contratado com um salário mensal de R\$ 10.000,00 (CLT), o

valor de cobrança seria: R\$ 10.000,00 x 13 x fee (%). Supondo que o “fee” dessa posição fosse 20%, teríamos o valor de R\$ 26.000,00 a ser pago para a Page Personnel pelo trabalho de consultoria prestado.

Quadro 1. Exemplo de Planilha Comparativa de Candidatos

Planilha Comparativa de candidatos

Empresa: B3
Posição: ARQUITETO de TI
Divisão: Tecnologia da Informação

	Nome	Fernando da Rocha Kurata	Everson da Costa Freitas	Thiago Parussolo Linhares
Informações gerais	Idade	33 anos	33 anos	32 anos
	Formação Acadêmica	Graduação: PUC - SP, Ciência da Computação. Conclusão: 2011. MBA: PECE Poli - USP, MBA em Tecnologia de Software, incompleto.	Graduação: Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Conclusão: 2008 MBA: FIAP - Arquitetura de Soluções. Conclusão: 2015.	Graduação: Universidade Federal de São Carlos, Bacharelado em Ciência da Computação. Conclusão: 2007.
	Empresa Atual	Sciensa	Itaú Unibanco	Multiplus S.A.
	Cargo	Engenheiro de Software	Especialista de Sistemas	Especialista em Arquitetura de Sistemas
	Idiomas	Inglês Avançado	Inglês Intermediário	Inglês intermediário e Espanhol Avançado
Comportamental	Comunicação	Boa comunicação. Capaz de se comunicar com segurança. Traz exemplos estruturados de projetos.	Boa comunicação. Explica muito bem suas passagens profissionais. Perfil atencioso, bom para lidar com equipe.	Boa apresentação e comunicação. Claro e seguro na fala.
	Resiliência	Experiência com trabalho em equipe para resolução de problemas. Perfil centrado e estável.	Perfil flexível, acostumado a ter contato com áreas de negócio e clientes. Resiliente com experiência apoiando e liderando tecnicamente a equipe.	Candidato demonstra um alto nível de senioridade e dedicação no trabalho. Perfil voltado a capacidade para trabalhar em equipe.
Técnico	JAVA ou .NET/C#	Avançado	Avançado	Avançado
	Comentários gerais	Experiência atuando com mercado financeiro desde sua passagem pela Capitani em 2011, alocado na Serasa como desenvolvedor Java. Desde então atuou como Arquiteto na Serasa, trabalhando com avaliação de tecnologias, integrações de sistemas. Tinha muito contato com outras áreas da empresa para desenho de novos sistemas para projetos corporativos. Conhecimentos avançados em SOA, e integrações de APIs. Experiência com micro serviços, banco de dados não relacionais (MongoDB) e Big Data na Serasa.	Hoje atua como referência técnica para área. Atua como arquiteto de sistemas no mercado financeiro desde 2013, em sua passagem pela Fidelity. Fez parte do comitê de projetos (grupo de arquitetos que desenhavam e propunham novas soluções). Sólida conhecimento em SOA além de forte contato com diversas áreas de negócio. Experiência na integração de diversos sistemas da empresa simultaneamente. Atuação com banco de dados não relacionais, micro serviços, soluções de Cloud e barramento. Experiência desde a arquitetura passando por governança de TI até documentações. Na BRQ, atuação como arquiteto mais voltado a inovação e integração de serviços (cliente Banco Original e Itaú).	Perfil de senioridade com 4 anos de experiência atuando como especialista em arquitetura de da Multiplus. Atua com definições de tecnologias e novos sistemas a serem utilizados pela empresa. Foi responsável pela implementação de SOA e pelo desenho de novos sistemas da empresa. Durante a fusão da Claro e Embratel, foi responsável pela integração dos sistemas e definição dos padrões de arquitetura a serem adotados pelas células de desenvolvimento.
Pacote de remuneração	Atual	R\$ 12.000,00 PJ	R\$ 12.000,00	R\$ 14.500,00
	Desejável	R\$ 10.000,00 CLT	R\$ 11.000,00 CLT	R\$ 11.000,00 CLT
Motivações	Motivações	Busca seguir carreira e se consolidar como arquiteto. Interesse por trabalhar e estudar novas tecnologias.	Busca desafiar a si e a sua equipe com novos projetos. Crescimento de carreira e novos conhecimentos.	Avalia outros projetos pela possibilidade de atuar com novas tecnologias e pela possibilidade de antever e desenvolver arquitetura de novas soluções.

Fonte: Page Personnel, 2018.

Figura 5. Modelo de currículo no formato da Page Personnel

Page Personnel

Abelardo Fukasawa Borges
Brasileiro, Solteiro, 23 anos

Formação Acadêmica

- Graduação: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Engenharia Mecatrônica, Dez/2018.

Resumo das Qualificações

- Análise e Modelagem de Dados;
- Aprendizado de Máquina (Supervisionado, Não Supervisionado e por Reforço);
- Engenharia e manipulação de dados;
- Estatística e métodos heurísticos;
- Data visualization e construção de reports;
- Design e análise de experimentos;
- Visão Computacional;
- NLP (Natural Language Processing);
- Python: scikit-learn, scipy, TensorFlow, Keras, PyTorch, pandas;
- Apache Spark.

Experiência Profissional

InfoPrice – Maio 2017 – Atual – Startup brasileira de tecnologia no varejo físico e virtual, faturamento de R\$15 milhões anuais, 250 funcionários
Cargo: Cientista de Dados


Principais responsabilidades:
Responsável por análise, modelagem e report de performance (via dashboard) do nosso modelo preditivo de preços no varejo físico. Com o novo modelo desenvolvido, consegui aumentar nossa acurácia em 43%.
Responsável pelos projetos de visão computacional e automação. Com no modelo de OCR desenvolvido, conseguimos cortar 98% dos gastos com Google Vision API.

Grupo Turing – Agosto 2017 - Agosto 2018– Grupo de Pesquisa em I.A. da Escola Politécnica da USP, sem fins lucrativos, 44 funcionários
Cargo: Diretor de Estratégia

Principais responsabilidades:
Responsável pela reestruturação do grupo dentro da USP. Nossa visão de médio prazo é se tornar referência em inovação e pesquisa de I.A. em São Paulo, e minha missão como diretor de estratégia foi entender e executar os primeiros passos e acompanhar cada uma das áreas para chegarmos nesse objetivo. Pude acompanhar o crescimento do grupo de 18 para 44 pessoas, bem como liderar 2 processos seletivos, 3 projetos de pesquisa e ensino e a organização de 1 hackathon.

Laboratório de Biomecatrônica da Escola Politécnica da USP – Janeiro 2015 – Agosto 2017
Cargo: Pesquisador Graduando

Principais responsabilidades:
O objetivo da minha pesquisa é entender como interpretar comandos mentais para controlar atuadores e dispositivos externos, como exoesqueletos e computadores. Utilizando técnicas de processamento de sinais e aprendizado profundo, pude controlar um braço robótico com 2 graus



Part of the PageGroup
www.pagepersonnel.com.br

de liberdade.

Fundação Estudar – Agosto 2016 - Maio 2017– Ex: Empresa do grupo 3G na área de educação, 70 funcionários

Cargo: Estagiário Comercial

Principais responsabilidades:

Como acredito inovação é incompleta sem mercado, decidi estagiar na área comercial com o objetivo de aprender a vender um produto e desenvolver minhas habilidades de gestão e comunicação. Responsável pela estratégia e execução de vendas, bem como análise de KPIs e automação de processos de vendas.

Idiomas

- Inglês, Avançado;
- Francês, Intermediário;
- Japonês, Básico;
- Alemão, Básico.

Cursos

- Data Scientist with Python Track, DataCamp (100k+ points);
- Python Programmer Track, DataCamp;
- Data Analyst with Python, DataCamp;
- Machine LEarning by Andrew Ng, Coursera;
- Advanced Algorithms, COMPSCI 224 Harvard (MOOC);
- Algorithms for Big Data, COMPSCI 229r Harvard (MOOC);
- Manipulação de Dados em SQL, InfoPrice;
- Manipulação de Dados em Apache Spark, InfoPrice;
- Introduction to AWS, A Cloud Guru;
- Estou montando meu próprio curso 'How to Data Science' no GitHub.

Pretensão Salarial: R\$ 6.000,00

Page Personnel

Part of the PageGroup
www.pagepersonnel.com.br

Fonte: Page Personnel, 2018.

Nota-se que, no caso do recrutamento para posições de tecnologia, o que ocorre com frequência é que os profissionais de RH das empresas não possuem conhecimento suficiente na área de TI para poder recrutar esses cargos, o que faz com que recorram a um recrutamento especializado de consultorias.

No caso, durante o processo de recrutamento, são realizadas entrevistas comportamentais para identificar o perfil do candidato, que deve possuir os

mesmos valores da empresa, além dos conhecimentos técnicos necessários para exercer a função dentro da empresa demandante.

Para tanto, os recrutadores de tecnologia da *Page Personnel* precisam estar inteirados com as linguagens de programação utilizadas pelas diferentes empresas em diferentes mercados de atuação. Assim, conseguem analisar a fundo tendências e demandas de cada segmento, versus os conhecimentos demonstrados pelos candidatos as posições. Particularidades que a maior parte dos RH's internos não possuem. Nesse sentido, de se manter especialista em seu mercado, a *Page Personnel* possui uma estratégia composta por: contratar para seu time de "headhunters", apenas profissionais que vêm de uma carreira, atuando no mercado para o qual irão recrutar, por exemplo: contratação da equipe interna de "headhunters", composta por profissionais que atuavam com tecnologia antes de passar pela Page; outra estratégia utilizada pela *Page Personnel* é manter e estimular cada profissional a recrutar e entrevistar profissionais de seu nicho de mercado e especialização. Em suma, consultores da área de finanças da Page vieram de uma carreira na área de finanças e hoje recrutam apenas para esse nicho de mercado; consultores que vieram de carreiras em *marketing*, hoje apenas recrutam posições de *marketing*, e o mesmo ocorre com consultores que vieram de uma carreira de tecnologia e, atualmente, apenas recrutam profissionais de TI para clientes da Page Personnel.

Alguns clientes da *Page Personnel*: Mercado livre, Lojas Marisa, Uber, Itaú, iFood, Davita HealthCare, Grupo DASA, Dafiti, GymPass, Banco Ourinvest, dentre outros. As empresas se tornam cliente da Page de duas maneiras principais: contato direto da empresa demandante com a *Page Personnel*, solicitando serviços de recrutamento especializado; ou contato proativo dos consultores da Page com as empresas, para "vender" o serviço de recrutamento e seleção especializado.

Por conta dos fatores mencionados acima, pode-se afirmar que um diferencial da *Page Personnel* no mercado é o fato de seus consultores recrutarem exclusivamente para suas áreas de especialidade, o que lhes oferece mais propriedade, experiência e domínio sobre um nicho de mercado. Dificilmente se encontra uma concorrência à altura, que realize o mesmo tipo de trabalho, com a mesma qualidade de atendimento, conhecimento especializado

e principalmente volume de candidatos já entrevistados, mapeados e compilados no banco de dados da empresa.

3.2.1 Tipos de recrutamento e seleção

Segundo Chiavenato (2006), existem dois tipos básicos de recrutamento: O interno e o externo.

O recrutamento interno é quando a empresa, no caso do surgimento de uma vaga para um determinado cargo, busca preenchê-la por meio de um remanejamento dos profissionais da própria empresa. Esse processo, segundo o autor, pode ser positivo ou não para a empresa. No caso, pode ser uma fonte de motivação para esses profissionais, o tempo de recrutamento pode ser menor, além de poder facilitar a adaptação do candidato. Além disso, gasta-se menos com anúncios, consultoria externa, dentre outros (CHIAVENATO, 2006).

Porém, após a capacitação para o cargo, o empregado pode ir para outras empresas, ou mesmo ser substituído por outro mais preparado, além de outras desvantagens.

Em relação ao recrutamento externo, trata-se de uma maneira de captar novos profissionais no mercado, para ocuparem cargos na empresa, devendo estarem aptos para suprir as necessidades da organização. Isso se dá por meio de uma seleção, em que os mais preparados ocuparão esses cargos (CHIAVENATO, 2006).

Essa modalidade de recrutamento se dá de diferentes formas, como por exemplo, através de arquivos de candidatos, apresentação por terceiros, consultorias, anúncios, cartazes, dentre outros.

No caso, a divisão de TI da *Page Personnel*, realiza o processo que se encaixa na modalidade de recrutamento externo, pois seleciona profissionais de TI para uma determinada vaga, de acordo com a necessidade da empresa/cliente, por meio de recursos de seleção variados. Dentre os quais, se destacam as entrevistas comportamentais, de forma presencial ou via vídeo conferência, os testes específicos para cada área de tecnologia, filtrando essa avaliação em diferentes etapas, até poder oferecer ao cliente opções de candidatos que mais se enquadram no perfil da vaga solicitada.

3.3 Tipos de recrutadores e suas particularidades

Quando se fala do tipo de recrutadores que existem no mercado, hoje, quer se dizer daqueles que atuam na seleção e recrutamento de profissionais que preencham vagas em diferentes setores do mercado.

O bom recrutador precisa saber o que a empresa busca, ao certo, e de acordo com a necessidade da empresa em questão, irá determinar quais recursos poderá utilizar para cada tipo de seleção. Pode fazer uso de entrevistas, dinâmicas ou testes.

No caso, além de todos os conceitos adquiridos no período de formação acadêmica, pesa também a competência relacional do recrutador, sua habilidade em comunicação, criatividade e visão estratégica e conhecimento sobre o nicho de negócio a ser recrutado.

No caso específico de recrutador de TI, além de todas essas características, é necessário que o mesmo possua a mesma linguagem de seus recrutados. Para tanto, deve compreender o trabalho dos desenvolvedores, as minúcias técnicas, o que é proporcionado com a composição do time por especialistas no tema. O mercado de TI hoje está aquecido, e os profissionais são bastante valorizados e não costumam permanecer muito tempo no mesmo emprego, devido à extensa oferta de emprego no setor. O que dificulta ainda mais a disponibilização desses profissionais de TI no mercado.

A *Page Personnel*, além de fazer o recrutamento desses profissionais, também vai em busca de clientes, por meio, por exemplo, das redes sociais como o *LinkedIn*, aproximando-se dos RH's das empresas para oferecer os serviços de recrutamento da Page para essas organizações.

Além da *Page Personnel* existe uma estrutura de TI nas outras empresas do grupo. Por exemplo, na *Michael Page*, que contrata para altos cargos de gerência e diretoria, há uma estrutura de recrutamento especializado para TI, que conta com profissionais que fazem essas contratações. Também está localizada em São Paulo, como a *Page Personnel*.

Dentre as metodologias aplicadas para o recrutamento de pessoas, há a entrevista, que segundo Chiavenato (2009, p.183), “envolve necessariamente duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal, com intensa interação e dinamismo”.

Segundo o autor, para que a entrevista seja satisfatória para ambos os lados, é importante que se pesquisem os aspectos pessoais e profissionais do candidato. Além disso, outro tipo de entrevista que pode ser realizada é a que utiliza o currículo do candidato, para saber se o mesmo apresenta as qualificações e requisitos necessários para preencher a vaga solicitada (CHIAVENATO, 2009, p.183).

De acordo com Limongi-França (2011),

A entrevista pode aprofundar-se nas pesquisas sobre os dados do candidato. Ela deve ser realizada tendo-se questões semiestruturadas que devem ser apresentadas no decorrer do diálogo entre entrevistador e entrevistado. Devem-se permitir a espontaneidade e o momento da exposição do candidato. Quanto menos tensão for gerada e maior confiança conquistada por ambos, melhor será a qualidade do diálogo. Portanto, o entrevistador deve estar extremamente preparado, garantindo uma boa entrevista – de onde ele possa extrair “o melhor” dos candidatos (mais informações a respeito de cada um deles) (LIMONGI-FRANÇA, 2011 p. 40).

A entrevista, torna-se, portanto, um momento crucial para o processo de recrutamento e seleção de pessoas, pois se algo falhar prejudica a organização como um todo.

Para Limongi-França (2011), as organizações começam a construir seus colaboradores a partir da entrevista, facilitando o fornecimento de informações. Para tanto, as perguntas feitas para o entrevistado devem ser planejadas e executadas com o propósito de selecionar o candidato mais adequado para preencher a vaga da empresa contratante.

Segundo Weiss (1992, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2011, p.40), as etapas a serem seguidas durante uma entrevista são:

- Abertura: em que o entrevistador se apresenta e fala sobre a proposta da entrevista e a forma como será conduzida.
- Pesquisa: a fim de obter as informações do candidato, que permitam avaliar seu perfil profissional e pessoal.
- Troca: permitir que o candidato se expresse, revelando seus interesses, atitudes, preocupações e valores. Sempre voltadas à empresa, condições de trabalho e ao cargo.

- Fechamento: Informar ao candidato os próximos passos do processo seletivo, oferecendo um *feedback* da entrevista a ele.

Além desses exemplos, utilizam-se outros métodos de seleção de pessoas, de acordo com o perfil da empresa solicitante e do cargo preterido.

Porém, qualquer forma de entrevista deve ser realizada de forma ética, pois se o entrevistado, por alguma razão, não for contratado, pode iniciar um questionamento a respeito de suas capacidades e habilidades, ferindo sua autoestima (LIMONGI-FRANÇA, 2011, p.47).

Após esse processo, com os dados obtidos por meio da entrevista, o selecionador poderá realizar uma seleção final. Com isso, poderá programar uma nova entrevista, testes ou demais recursos.

Segundo Limongi-França (2011, p. 47), deve-se esclarecer aos candidatos que as decisões tomadas se deram por meio da análise dos resultados obtidos, durante o processo de seleção.

Para Xavier (2006),

O desempenho do gestor advém também da sua equipe. Logo, formar uma equipe de valor é tarefa das mais estratégicas para ele. E a entrevista é um momento crítico da formação dessa equipe. Deve ser valorizado (XAVIER 2006, p. 36).

3.3.1 Tipos de entrevistas

Figura 5. Técnicas de Seleção



Fonte: Blog Gestão de Pessoas, 2012.

De acordo com Chiavenato (2009), a entrevista é a técnica que mais se utiliza em um processo de seleção, por poder ser aplicada a qualquer função e ser de alcance universal.

Tem como base um conjunto de perguntas e respostas orais por parte do entrevistador e do entrevistado, com duração, em média, de uma hora, o que vai depender da complexidade da função a ser selecionada.

Os principais tipos de entrevistas, segundo Chiavenato (2004), são:

Entrevista totalmente padronizada: é uma entrevista estruturada e com um roteiro pré-estabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas. Entrevista padronizada apenas nas perguntas: entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta aberta. Entrevista diretiva: é a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador. Entrevista não diretiva: é a entrevista totalmente livre e que não especifica nem questões e nem respostas requeridas (CHIAVENATO, 2004, p.141).

Além desses recursos de seleção, pode-se utilizar os testes psicométricos, por meio de amostras sobre o comportamento humano, focalizados nas aptidões pessoais; testes de personalidade, analisando os traços inerentes da personalidade dos candidatos; e os testes de simulação, uma técnica de dinâmica grupal, como por exemplo o psicodrama, dentre outras.

No caso específico de recrutamento para TI dentro da *Page Personnel*, objeto de estudo deste trabalho, o processo seletivo se faz da seguinte maneira: o cliente procura a Page com uma demanda específica, com conhecimento do perfil de profissional que necessita, faixa salarial, dentre outros pontos.

Baseado nessas informações, a *Page Personnel* inicia o processo de recrutamento e seleção, divulgando a vaga pelo próprio site da *Page Personnel* e através de redes sociais como o *LinkedIn*, apresentando quais os requisitos necessários quanto ao perfil técnico e comportamental do candidato que deseje concorrer à vaga apresentada.

Para cada solicitação de vaga, realizada pelo cliente, a *Page* deverá encaminhar a esse cliente, de três a cinco melhores candidatos ao cargo. Para se chegar a tanto, são realizadas, em média, de 15 a 20 entrevistas, após 40 ou 50 ligações efetuadas, depois de uma triagem, em redes como o *LinkedIn*, de

cerca de 80 candidatos ou mais, por meio da avaliação e triagem de seus currículos.

Como mencionado anteriormente a etapa de Triagem/*Hunting*/Busca de profissionais, o que consiste tanto na qualificação dos perfis apresentados na internet, através de aplicações/inscrições pelo site da empresa; quanto em uma busca ativa em sites parceiros, por exemplo, o *Linkedin*, *Vagas.com*, dentre outros.

Em seguida, após a conclusão dessa etapa, inicia-se a fase de contato por meio de ligações telefônicas com os candidatos com melhores perfis, a fim de checar se os mesmos estão abertos a ouvir propostas. Nesse contato, a *Page* faz uma triagem inicial do perfil do candidato, permitindo que se identifique se o mesmo é um potencial candidato à vaga oferecida.

Nessa conversa, avalia-se a postura inicial, algum conhecimento específico do candidato e um *fit* básico com o cliente e posição aberta. Nesse caso, ao se apresentar uma vaga para um determinado segmento, por exemplo, algo na área de saúde, deve-se notar se, durante a conversa, esse menciona algum desconforto em trabalhar nessa área.

Quando isso ocorre, descarta-se esse perfil para o processo em si, mas suas informações são mantidas no banco de dados da *Page*, para serem utilizadas em uma futura vaga.

Por outro lado, se o candidato tiver interesse na vaga e se seu perfil encaixar nos requisitos necessários, marca-se uma entrevista presencial com ele, ou mesmo através de videoconferência. Além disso, é solicitado ao candidato que envie um currículo, dentro dos padrões da *Page*, constando todas as informações relevantes do processo.

No dia da entrevista, é realizada uma entrevista por competências, com o intuito de identificar as competências dos candidatos, solicitadas pelo cliente.

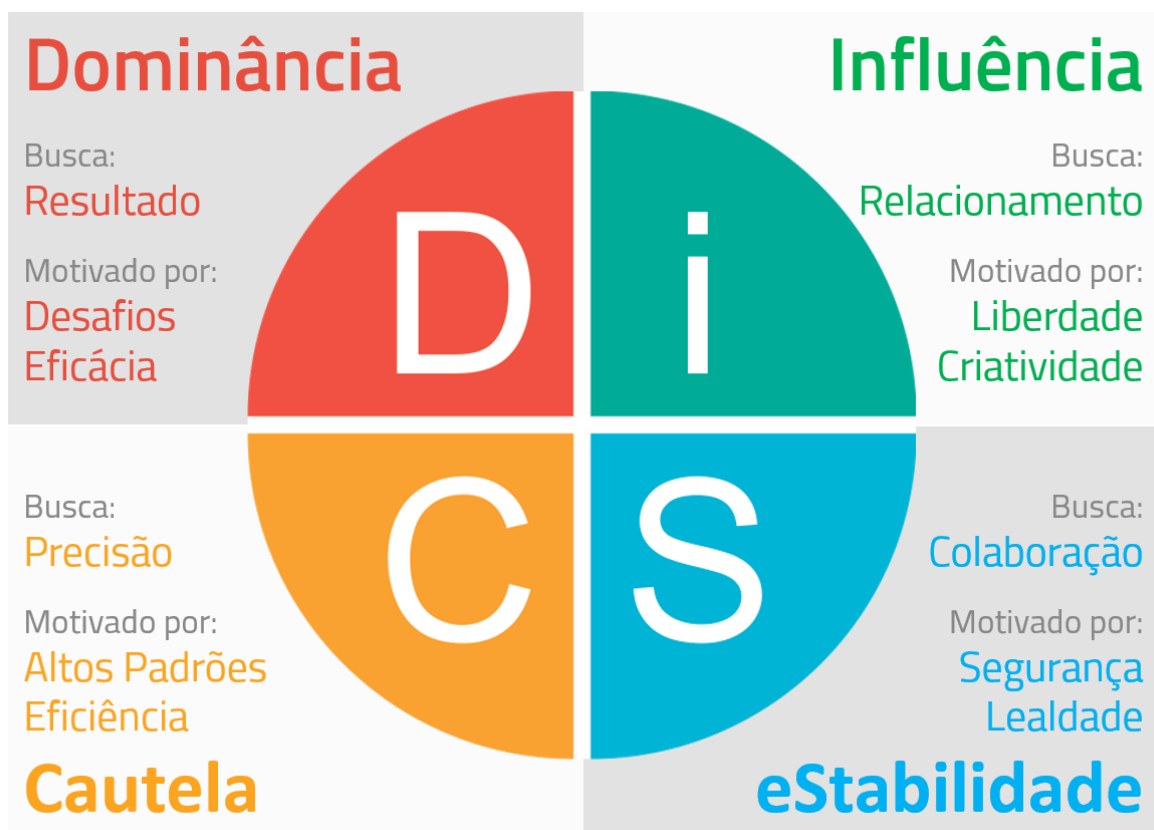
Após a etapa das entrevistas com todos os candidatos, é enviado ao cliente um material, denominado “planilha comparativa”, em que consta informações relevantes como o nome do candidato, idade, formação acadêmica, pontos de destaques comportamental, com exemplos das qualidades necessárias ou não para o bom desempenho da posição, tempo de permanência no emprego e pontos de destaque técnico do perfil de cada candidato avaliado

pela *Page Personnel*; além desta planilha, os currículos destes melhores profissionais entrevistados também são enviados para análise do cliente.

No final dessa planilha, é informado o motivador de compra e o que o candidato busca para sua vida profissional, aonde pretende chegar. Como também é realizada uma comparação entre candidatos, onde são abordadas questões técnicas, adaptação cultural, comportamento individual, instituição de ensino que realizou sua formação acadêmica, cursos complementares e outras informações relevantes.

A partir daí o cliente seleciona os candidatos que deseja entrevistar. Em seguida, serão agendadas as entrevistas desses candidatos com o cliente. Passada essa fase, a *Page* poderá aplicar alguns testes comportamentais para filtrar ainda mais sua escolha, caso o cliente julgue necessário. No caso será aplicado um teste, o *disk*, que é específico para avaliar comportamento e traçar perfil, o que tem por objetivo facilitar a tomada de decisão do cliente, se pautando não apenas em entrevistas e avaliações como também em um teste amplamente aplicado no mercado.

Figura 6 – Teste DISC (*Disk*)



O teste DISK costuma ser utilizado pelas consultorias de recrutamento e seleção para que se obtenha uma previsão mais assertiva a respeito do comportamento de indivíduos em uma determinada situação.

No ambiente de trabalho, é capaz de identificar o comportamento individual no ambiente de trabalho, apontando competências e tendências do candidato, dentro de um clima organizacional positivo.

No que diz respeito às empresas, esse teste permite que elas possam buscar profissionais adequados a seu perfil, que estejam preparados para um trabalho específico, superando as expectativas criadas dentro do ambiente da empresa.

Para melhor compreender o teste DISC (*Disk*), estão as especificações abaixo:

- D = Dominância, que indica como a pessoa é capaz de lidar com problemas e desafios, sendo os principais descritores: competitivo, decidido, direto, orientado para resultados. A emoção respectiva é a raiva.
- I = Influência, que diz sobre a forma como se lida com pessoas e influências. Seus principais descritores: confiante, otimista, popular, inspirador, sociável. A respectiva emoção é o otimismo.
- S = Estabilidade, sobre como a pessoa lida com as possíveis mudanças e cria um ritmo próprio. Os principais descritores: constante, sincero, estável, dentre outros. A emoção é saber não demonstrar as emoções.
- C = Conformidade, descreve como se lida com procedimentos e regras estabelecidos. Descritores: analítico, preciso, cuidado, minucioso (RODRIGUES, 2005).

Realizada essa etapa, o cliente seleciona o candidato aprovado no processo e inicia-se a fase de “proposta” de emprego, que é comunicada ao candidato através da Page. Aceita a proposta, isso é comunicado ao cliente e inicia-se a fase burocrática, de envio dos dados do candidato à empresa, para o processo admissional. Após essas etapas, a *Page* faz o acompanhamento desse

profissional, entrando em contato com o cliente, decorrido algum tempo, para checar sua satisfação em relação ao mesmo.

Além de todos esses mecanismos aplicados no processo de recrutamento e seleção de candidatos, realizados pela *Page*, esta possui, a nível mundial, um sistema interno, em que são cadastradas as empresas clientes, currículos de candidatos, a avaliação sobre as entrevistas com cada candidato, as vagas abertas, etc. Isso permite a troca de informações dentro da *Page*, a respeito dos candidatos entrevistados, tanto os aprovados quanto reprovados. Esse banco de dados da empresa existe há alguns anos, o que faz com que o volume de candidatos cadastrados seja bem expressivo e o que dá um diferencial ao trabalho da *Page* como grupo em nível mundial.

CONCLUSÃO

Após todos os relatos que contam deste trabalho a respeito do processo de recrutamento e seleção realizado pela *Page Personnel*, além de um apanhado sobre a *Page* como um todo, entende-se que a empresa possui um perfil totalmente adequado para competir no atual mercado de consultoria especializada em Recrutamento e Seleção, sobressaindo-se por meio de seus diferenciais.

Durante este estudo foram abordadas questões específicas sobre recrutamento e seleção, seus diferentes tipos, modalidades, apresentando especificidades em relação aos testes empregados, tipos de entrevistas e dados numéricos.

Dentre os dados teóricos, foi realizada uma comparação entre os tradicionais métodos de recrutamento e seleção e aqueles aplicados pela *Page Personnel*. E conclui-se que a *Page* oferece recursos que permitem avaliar e selecionar profissionais de diferentes áreas, de acordo com as solicitações e demandas do cliente.

Foram demonstradas as diferentes modalidades de seleção que existem atualmente no mercado e quais os recursos utilizados pela *Page*, a fim de entregar um resultado que satisfaça as necessidades do cliente.

As especificações dos testes aplicados para recrutamento em TI, também serviram para elucidar questões como práticas de recrutamento e seleção, vantagens da aplicação dos mesmos, dentre outras explicações.

Hoje, a *Page Personnel* possui uma média de número de vagas trabalhada por consultor de 8 a 12 posições por mês, podendo chegar a 20 posições. Como dito anteriormente, cada consultor realiza uma média de 25 entrevistas por semana, alimentando assim o banco de dados interno da empresa com cerca de 625 novos perfis entrevistados, avaliados e mapeados por mês, e cerca de 7.500 profissionais de mercado avaliados anualmente.

Isso torna a *Page Personnel* uma das maiores empresas do mundo no segmento quanto à quantidade e complexidade de banco de dados de profissionais entrevistados e avaliados.

Com isso, entende-se que a empresa que fez parte deste estudo de caso, a *Page Personnel*, possui um perfil bastante adequado para embasar todas as

questões teóricas apresentadas, encaixando-se nos requisitos necessários para que possa ser considerada apta para exercer seu papel com sucesso, no mercado atual.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Luiz César de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

BALARINE, O. F. O. (2002). Gestão da informação: tecnologia da informação como vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, jan/jun. Disponível em: <http://era.com.br>. Acesso em: 12/09/18

BOHLANDER, G.; SNELL, S. & SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BRASSCOM (Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação), 2017.

BROUGH, G. 2008. **O desafio de preencher a vaga**. Revista Amanhã, 246, p. 14-16.

CAPPELLI, C., **Transparência de Processos Organizacionais**. Universidade Federal Fluminense, LATEC. II Simpósio Internacional de Transparência os Negócios. 2010.

CAREER BUILDER.

CARLETTO, B.; FRANCISCO, A. C.; PILATTI, L. A. **A seleção de talentos na gestão de competências**. São Paulo, 2004.

CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: 2003.

CASTRO, Janete Lima de. **Atribuições do sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos**. Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde, 1995;

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

_____ **Introdução à teoria geral da administração.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____ **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____ **Princípios da administração:** o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

_____ **Recursos Humanos.** 9ª ed. São Paulo Atlas, 2009.

ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

GESTÃO DE PESSOAS. Disponível em:
<http://gestaodepessoas2012.blogspot.com/p/tecnicas-selecao.html>. Acesso em: 25/09/18.

GOMES, Tarizi Ciocari; SCHERER, Laura Alves; LÖBLER, Leodir Mauri. **Uso das Redes Sociais Virtuais no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal:** Uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br>. Acesso em: 29/09/18.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Ariela Cristina de; TOLEDO, Carlos Eduardo Araújo de. **Uma abordagem ao recrutamento externo.** 2011.
Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011> Acesso em 10/09/2018

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2000.

_____ **Práticas de recursos humanos PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007

_____ **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

MACHADO, J. R.; TIJIBOY, A.V. **Redes Sociais Virtuais:** um espaço para efetivação da aprendizagem cooperativa. Novas Tecnologias na Educação. CINTED-UFRGS, V. 3 N° 1, Maio, 2005.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MANO, Cristiane. Pescaria on-line: como usar a rede para encontrar talentos. **Exame:** volume 742, nº 12, 2001.

MICHEL, Murilo. **Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas**. Revista científica eletrônica de administração. São Paulo, Dezembro de 2007. Disponível em: www.revista.inf.br. Acessado em: 12/09/2018.

NEWELL, F. (2000). **Fidelidade.com**. São Paulo: Makron Books.

PAGE PERSONNEL, 2018. Disponível em: <http://www.pagepersonnel.com>. Acesso em: 15/09/18.

PASQUALI, L. (1999). **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM/ IBAPP.

PEREIRA, F. M., PRIMI, R., COBÊRO, C. Validade dos testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, 2003.

RANGEL, J.V, 2007. Recrutamento e Seleção: uma abordagem sistêmica nas organizações. Rio de Janeiro. Universidade Cândido Mendes. Disponível em: <http://www.ucam.com.br>. Acesso em: 07/09/2018.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, E. Conseguindo resultados através das pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SERSON, J. (1990). **Curso básico de administração de pessoal**. 10 ed. São Paulo, LTR.

SHRIVASTAVA, S. e SHAW, J. B. *Liberating HR through technology*. *Human Resource Management*, Fall, v.42, n.3, p. 201–222, 2003

SILVA, A.L.; FISCHMANN, A.A. (2002). A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. **Revista de Administração**. São Paulo, v.37, n.2, p.6-16, abr./jun.

SOLIDES. **Teste Disc**. Disponível em: <http://blog.solides.com.br>. Acesso: 30/0918.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TOMAÉL, M. I. et al. Avaliação de fontes de informação na Internet: critérios de qualidade. *Informação & Sociedade*, João Pessoa, v. 11, n. 2, p. 13-35, 2005. Disponível em: <http://www.informacoesociedade.ufpb.br/>. Acesso em: 30/09/18

WALTON, Richard. *Quality of working life: what is it?* **Sloan Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1993.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções.** 2 ed. São Paulo: Gente, 2006.