

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SLA - SERVICE LEVEL AGREEMENT OU ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO

Adisson Rafael Broio – [adisson.broio@fatec.sp.gov.br](mailto:adisson.broio@fatec.sp.gov.br)

João Henrique Lopes Filho – [joao.lopes52@fatec.sp.gov.br](mailto:joao.lopes52@fatec.sp.gov.br)

Lucas Pinheiro da Silveira - [lucas.silveira12@fatec.sp.gov.br](mailto:lucas.silveira12@fatec.sp.gov.br)

Manoelina Pereira Souza – [manoelina.pereira@fatec.sp.gov.br](mailto:manoelina.pereira@fatec.sp.gov.br)

Murilo Matos Martins – [murilo.martins@fatec.sp.gov.br](mailto:murilo.martins@fatec.sp.gov.br)

Paulo Henrique Lula – [paulo.lula@fatec.sp.gov.br](mailto:paulo.lula@fatec.sp.gov.br)

Victor Hugo Viana Steinle – [victor.steinle@fatec.sp.gov.br](mailto:victor.steinle@fatec.sp.gov.br)

Fatec Matão “Luiz Marchesan” – Matão – São Paulo – Brasil

### RESUMO

Este artigo está sendo desenvolvido com base em Fundamentação Teórica de pesquisa para analisar as definições do processo de recrutamento e seleção, fornecendo definições e insights (percepções) sobre como esse processo é realizado. Destaca a importância de uma abordagem eficiente nessa área, considerando as demandas e desafios do mercado atual. No documento, são apresentadas informações sobre as etapas do processo de recrutamento e seleção, incluindo a análise de requisitos, a divulgação de vagas, a triagem de currículos, as entrevistas e a tomada de decisão final. Uma parte relevante do artigo é dedicada ao conceito de SLA - Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviço. O SLA é uma ferramenta que pode ser aplicada no contexto do recrutamento e seleção para estabelecer metas e indicadores de desempenho, garantindo a qualidade e eficiência do processo. Este artigo faz referência a fontes externas que explicam mais detalhadamente o conceito de SLA, contudo com resultados obtidos, espera-se que este estudo possa contribuir para aprimorar os processos de recrutamento e seleção, fornecendo insights e diretrizes para a empresa A e outras organizações interessadas. Ficando por opção de a empresa analisar os resultados obtidos e absorver pontos positivos que possam tornar seus resultados e níveis internos ainda mais satisfatórios.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. SLA (Service Level Agreement).

### ABSTRACT

This article is being developed based on Theoretical Foundation of research to analyze the definitions of the recruitment and selection process, providing definitions and insights

(perceptions) on how this process is carried out. It highlights the importance of an efficient approach in this area, considering the demands and challenges of the current market. The document presents information on the stages of the recruitment and selection process, including the analysis of requirements, the posting of vacancies, screening of resumes, interviews and final decision-making. A relevant part of the article is devoted to the concept of SLA - Service Level Agreement or Service Level Agreement. The SLA is a tool that can be applied in the context of recruitment and selection to establish goals and performance indicators, ensuring the quality and efficiency of the process. This article makes reference to external sources that explain the concept of SLA in more detail, however with the results obtained, it is hoped that this study can contribute to improving the recruitment and selection processes, providing insights and guidelines for the A company and other interested organizations. It remains for the company to analyze the results obtained and absorb positive points that can make its results and internal levels even more satisfactory.

**Keywords:** Recruitment. Selection. SLA (Service Level Agreement)

## 1. INTRODUÇÃO

O recrutamento e seleção é o processo mais importante para contratação de novos funcionários de uma empresa, onde Chiavenato (2014, p. 222), "o processo de recrutamento é uma atividade que visa atrair candidatos qualificados e capazes de assumir os cargos existentes na empresa" usa essa colocação para enfatizar que uma vez que a divulgação da vaga venha a atrair e encontrar esses profissionais/candidatos com competências e qualificações para ocupar a vaga ofertada em questão.

O recrutamento envolve a busca de candidatos que atendam aos requisitos e critérios de seleção adotados pela empresa, o processo de recrutamento visa alcançar um nível de ajustamento técnico-humano identificando as necessidades de novos profissionais e atrair candidatos preparados para o exercício de diferentes funções, sendo uma etapa fundamental para garantir a contratação de novos talentos profissionais (Ramos, 209).

“O processo de seleção é uma série de passos específicos, para decidir que candidatos recrutados, devem ser contratados, ” (Werther e Davis, 1983, p.171), na busca de um profissional com experiências as empresas usam da ferramenta de recrutar e selecionar de inúmeras formas, visando que o escolhido depois deste processo seja a escolha ideal.

Santos (1985) “É o processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional”. Para concluir o pensamento de Santos, destaca a importância de selecionar com cuidado pessoas certas para ocupações específicas, para que sejam adaptadas e capazes de realizar suas ocupações com eficiência e eficácia.

O processo de recrutamento e seleção requer atenção e cuidado ou pode significar problemas significativos no futuro das organizações, uma das razões para essa falta de atenção é a crença de que os recursos humanos são abundantes e facilmente substituíveis ou atraídos, essa mentalidade pode levar as organizações a não investirem tempo e recursos adequados no recrutamento e seleção, o que pode resultar em contratações inadequadas e consequentes problemas futuros (Dutra, 1990).

A seleção de pessoal é um processo de responsabilidade do setor de Recursos Humanos e faz parte do processo de provisão de pessoal, ocorrendo logo após o recrutamento, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, com o objetivo de filtrar e classificar os candidatos. A tarefa básica da seleção é escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que têm maiores probabilidades de se ajustar ao cargo vago e desempenhá-lo da melhor maneira possível (Ramos, 2009). A seleção de pessoal envolve técnicas e instrumentos para avaliar as habilidades, competências e adequação dos candidatos com objetivo final escolher o candidato mais adequado para a organização, considerando suas necessidades, expectativas e aspirações.

A seleção de pessoas envolve avaliar habilidades, qualificações, experiências e características pessoais, para uma determinada função. Que pode ser realizado testes de habilidades, dinâmicas, entrevistas, avaliações de desempenho e outros métodos e fim de escolher o melhor candidato a preencher a vaga, seguindo nesta linha Chiavenato (1999) usando de técnicas pode atrair candidatos qualificados para ocupar o cargo nas empresas, assim podendo preencher vagas em vários outros departamentos dentro da empresa.

Pode se dizer que esta é uma fase de comunicação e uma relação interna e externa empresa/ candidato, onde pode encontrar um público de candidatos motivados e atraído com a possibilidade e oportunidade de fazer parte de um processo de recrutamento com a empresa.

A seleção se faz por si a continuidade do recrutamento, que quando oferece um retorno positivo irá proporcionar uma etapa com um alto índice de seleção, com isso a existência de candidatos brevemente qualificados será analisada o potencial para preenchimento da vaga. Pode ser dizer que o índice de aceitação de candidatos no recrutamento reflete em uma seleção que reduz riscos de erros na escolha para preenchimento da vaga.

Na busca de oferecer ideias claras e assertivas, entender se o processo está sendo realizado de forma correta é essencial, com isso utilização da ferramenta de SLA (Service Level Agreement) importante para identificar se esse processo está sendo eficiente e eficaz, pois o SLA estabelece um acordo de nível de serviço que a empresa deve cumprir com seus clientes internos ou externos. Conforme menciona Fernandes (2019, p. 28), "o SLA é um instrumento

de gestão que tem como objetivo garantir a qualidade e a efetividade do serviço prestado ao cliente, estabelecendo prazos, responsabilidades e métricas para avaliação".

O SLA em português (Acordo de nível de serviço) estabelece critérios que possibilita medir qualidade de serviço onde define prazos para solução de problemas atendendo as demandas, tendo como base critérios e objetivos previamente estabelecidos em acordos. Ainda o SLA busca impedir diferentes interpretações, diminuir frustrações, igualar expectativas, definindo formas para medir a qualidade do serviço.

## **1.2 Objetivo**

O objetivo deste artigo é analisar o processo de recrutamento e seleção, identificar as práticas atuais do mercado, apresentar um modelo eficiente utilizando o SLA e fornecer resultados que possam contribuir para aprimorar os processos de recrutamento e seleção.

Os métodos serão utilizados para alcançar este objetivo, serão realizadas pesquisas teóricas e análises práticas para compreender as definições e etapas do processo de recrutamento e seleção.

## **1.3 Introduzir a problemática**

O recrutamento e seleção, o SLA pode ser utilizado para estabelecer metas e prazos para o processo de contratação, definindo o tempo máximo para a análise de currículos, realização de entrevistas, feedback aos candidatos e conclusão da seleção, contudo podemos esperar eficiência e efetividade do processo de recrutamento e seleção que o SLA poderá proporcionar estes dados.

Portanto, a problemática abordada neste estudo é como o SLA pode ser utilizado como uma ferramenta eficiente para estabelecer metas, prazos e indicadores de desempenho no processo de recrutamento e seleção. O objetivo é diminuir as interpretações divergentes, as frustrações e igualar as expectativas entre os envolvidos, garantindo uma abordagem mais estruturada e eficiente. Ao estabelecer prazos claros e indicadores de qualidade, espera-se otimizar o tempo e os recursos investidos no processo, além de proporcionar uma experiência positiva para os candidatos e garantir a contratação dos profissionais mais qualificados para as vagas disponíveis.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Seleção

Seguindo as definições de Chiavenato (2010, p. 23), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Essa seleção se resume a escolha do candidato certo para o lugar certo. Analisando dessa forma, a seleção é a etapa escolhida para encontrar o candidato certo para o cargo disponível, depois de todo procedimento realizado, sendo baseado nas informações de veracidade do colaborador e suas competências, contribuindo para o crescimento e o sucesso da organização.

“A seleção envolve duas variáveis que são atribuições do cargo e o perfil ou características do candidato. As atribuições do cargo são os requisitos ou competências que o cargo exige do colaborador, estas podem ser verificadas através da descrição e análise do cargo, enquanto o perfil do candidato será avaliado através de aplicação de técnicas e seleção.” (OLIVEIRA *et al* p. 6, 2018).



Etapas de seleção Fonte: Adaptado pelo autor

## **2.2 Recrutamento**

Segundo Chiavenato, (2010, p .23) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que busca atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização conforme a necessidade apresentada. Se trata de um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. Sendo que esta etapa visa buscar talentos por meio de toda e qualquer comunicação. São três as formas de recrutar: interno, externo e misto. O processo de recrutamento tem como objetivo atrair pessoas para trabalhar na organização é um processo contínuo, que pode ocorrer mesmo quando não há vagas na empresa (ELGENNENI, 2009).

### **2.2.1 Tipos de recrutamento**

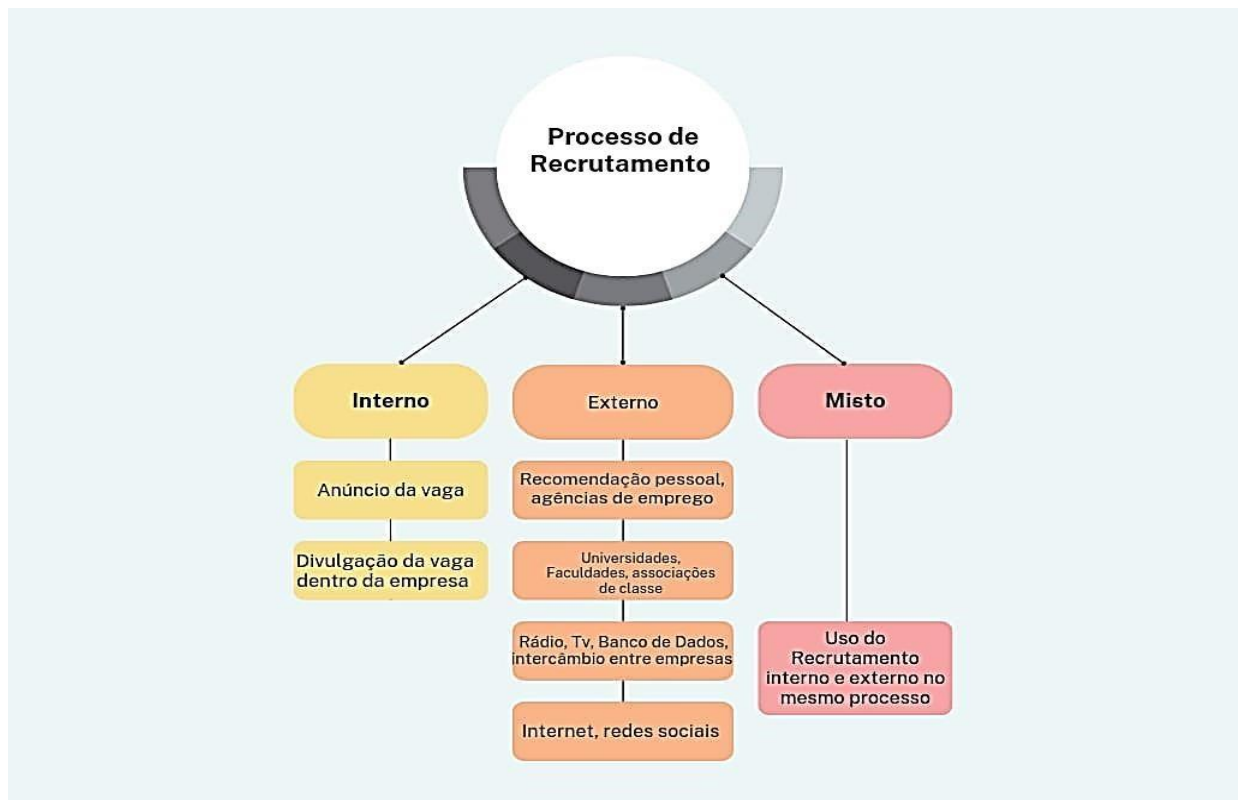
O recrutamento interno se define e acontece na promoção de profissionais já ativos na organização, proporcionando a eles oportunidade de crescimento e desenvolvimento de suas habilidades, motivando-os dentro da organização. Tendo o interno que se trata em dar oportunidades para os colaboradores já alocados e o externo que dá essa possibilidade para contratar pessoas novas e colocar sangue novo na organização. Já a seleção é um processo do qual após a chamada dos candidatos adequados a vaga, basta que seja feita a escolha/seleção de quem melhor se adequa, essa “escolha” pode ser feita de muitas maneiras podendo envolver dinâmicas, conversas com superiores entre outras técnicas. Segundo França, (2007, p.31) o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula funcionários a se aperfeiçoarem, devido a possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

O recrutamento externo é o que dá à empresa novos talentos, pessoas com habilidades diferentes, com qualificação e potencial. Para realizar bem o processo de recrutamento, ocorre seleção de pessoas, que funciona como filtro, permitindo que apenas as pessoas com perfil traçado ingressem na empresa, apresentando as características desejadas para a vaga. “O

recrutamento externo, pelo fato de gerar gastos para a organização e despende tempo de espera, precisa ser feito de forma adequada ao negócio e ao perfil da vaga” (ELGENNENI, 2009, p.61) esse processo pode atrair candidatos por meio de anúncios de jornais, televisão, internet, panfletos, agências de emprego, entre outros como a indicação feita por outros colaboradores.

Esse processo tem algumas vantagens, Segundo França (2007, p. 33), “o recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando em conta o contexto em que a empresa está inserida naquele momento”.

O recrutamento misto permite a prática de boas políticas de gestão de pessoas, tanto com relação à motivação através do recrutamento interno, quanto à possibilidade de renovação do quadro, buscando um profissional externo que contribui com o rompimento de paradigmas. (Chiavenato, 2005, p. 56).



Processo de Recrutamento Fonte: Adaptado pelo autor

### 2.3 Benchmarking

O benchmarking pode ser representado como um desenvolvimento para avaliar produtos e serviços de uma organização, que são reconhecidas com a melhor finalidade organizacional

Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1992).

A finalidade do benchmarking é sistematicamente, identificar e comparar o processo e o desempenho de um setor, entre seus adversários, em um ambiente que está gerando mudanças (hong et al., 2012).

“O objetivo de um projeto de benchmarking depende do total envolvimento da alta gerência, colaborando e fornecendo os métodos necessários para o seu desenvolvimento” (ELMUTI&KATHAWALA, 1997).

Segundo ZAIRI & LEONARD (1995) constantemente a atividade de benchmarking foi evoluindo e passando de um instrumento de qualidade estratégica relativa para uma integração às práticas de gestão.

## **2.4 Indicadores de Desempenho**

Indicadores de desempenho são usados para medir o sucesso de alguma empresa. Ele é uma ferramenta também, com o objetivo de avaliar a efetividade de uma empresa, e pode ser um apoio na hora de tomar decisões.

“Um dos métodos utilizados na logística tem como finalidade de avaliar e auxiliar o controle do seu desempenho administrativo nas empresas, são os indicadores de desempenho, que buscam colocar essa eficiência em um pré-requisito da qualidade dos serviços prestados ao cliente final” (Lavalle e Fleury, 2000).

“Essa ferramenta tem como objetivo avaliar se os indicadores de desempenho são usados pela empresa, e se foram bem desenvolvidos, para isso, é necessário investigar se a teoria usada para dar ênfase na elaboração dos indicadores, estão conseguindo realizar cada uma das dúvidas” (Lima, 2009).

Uma ferramenta muito usada nas empresas e tem uma importância de nível superior, a falta dela pode causar alguns problemas como a falta do auxílio ao controle de sua parte na empresa. (Indicadores de Desempenho).

## **2.5 SLA (Service Level Agreement)**



Surgindo na década de 90 o SLA -Service Level Agreements (acordo de nível de serviço), se trata de um contrato/acordo formal entre prestador de serviço e cliente, que buscam definir forma clara qual o nível de serviço desejado. Nesse acordo está previsto os direitos, os deveres e as obrigações das partes envolvidas. Os SLAs fazem uma medição e gerenciamento da qualidade dos serviços prestados a os consumidores internos. (A importância do SLA no gerenciamento dos serviços).

Na aplicação do acordo é importante que seja determinado os padrões de medida, estabelecendo uma compreensão comum entre as partes, dessa forma alinhando as prioridades e deixando explícito o que é necessário para cumprimento dos objetivos exigidos.

“Antes de fechar um acordo, é importante definir muito bem o escopo da prestação de serviço e avaliar as especificidades da atividade, sua importância e sua criticidade para o negócio são as primeiras atitudes para fechar um bom SLA, é fundamental analisar a capacidade do prestador em entregar os serviços acordados, buscando informações com o mercado e verificando parâmetros de serviços já realizados com o mercado.” (A importância do SLA no gerenciamento dos serviços).

Há três momentos no SLA que vale a pena terem uma evidência:

Fase de criação – momento em que são elaborados os termos e características do contrato, com todas as partes envolvidas tendo ciência de tais acordos.

Fase de operação – momento em que o SLA entra em funcionamento, nesse momento é importante que os termos sejam revisados pelo cliente por que é nessa fase que ele pode efetuar alguma alteração no contrato caso seja necessário.

Fase da remoção – Fase em que o SLA deixa de existir, a conclusão dos serviços. (Monitorização de SLA IP ou IP SLA - Internet Protocol Service Level Agreement).

### **3 ESTUDO DE CASO**

O recrutamento e seleção são processos fundamentais para as organizações, pois têm o objetivo de atrair, identificar e selecionar os melhores talentos para preencher as vagas disponíveis. No entanto, esses processos podem enfrentar desafios, como a falta de clareza nas etapas, a demora na análise de currículos, a dificuldade em realizar entrevistas eficientes e a falta de feedback adequado aos candidatos. O mercado atual vem atuando no processo de recrutamento e seleção com algumas tendências e práticas para recrutar e selecionar.

Atualmente vemos que está cada vez mais se utilizando tecnologia para otimizar o processo de recrutamento e seleção. Isso inclui o uso de plataformas online para divulgação de vagas, triagem automática de currículos, entrevistas por videoconferência e testes online. A tecnologia também é usada para análise de dados e tomada de decisões baseadas em informações.

As empresas estão cada vez mais focadas em construir e promover sua marca empregadora (*employer branding*). Isso envolve a criação de uma imagem positiva e atraente da empresa como empregadora, destacando seus valores, cultura organizacional e benefícios oferecidos aos funcionários, a diversidade e inclusão está sendo valorizada a busca de candidatos de diferentes origens, culturas, gêneros e habilidades, reconhecendo os benefícios da diversidade para a inovação e o desempenho organizacional. Com objetivo de atrair talentos qualificados e reter os melhores profissionais.

Também podemos dizer que o recrutamento via redes sociais se tornou uma ferramenta importante no processo de recrutamento e seleção. As empresas utilizam plataformas como LinkedIn, Facebook, WhatsApp e Twitter para divulgar vagas, buscar candidatos qualificados e estabelecer conexões com profissionais talentosos. Por outro lado, as redes sociais também são usadas para verificar o perfil (por exemplo: atividades, compartilhamento de interesses e lazer dentre outras), rede de relacionamentos ou rede de contatos e a reputação dos candidatos.

Com toda essa tecnologia sendo usada a seu favor as empresas tem dados e registros para desenvolverem análises e monitoramento dos dados. Empresas já utilizam algoritmos e ferramentas de análise para identificar padrões, prever o desempenho e tomar decisões baseadas em vários tipos de informações.

Nesse contexto, o uso do SLA (Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviço) surge como uma abordagem que visa estabelecer metas, prazos e indicadores de desempenho para o processo de recrutamento e seleção. O SLA busca padronizar e definir formas de medir a qualidade do serviço, diminuindo interpretações divergentes, frustrações e igualando as expectativas entre os envolvidos.

Ao utilizar o SLA no processo de recrutamento e seleção, é possível estabelecer prazos máximos para a análise de currículos, a realização de entrevistas, o fornecimento de feedback aos candidatos e a conclusão da seleção. Isso permite uma maior eficiência e agilidade no processo, evitando a perda de talentos para a concorrência e garantindo uma experiência positiva para os candidatos.

Além disso, o SLA também pode ser utilizado para estabelecer metas e prazos para o processo de contratação em si, definindo o tempo máximo para a finalização de documentos, a integração do novo colaborador e a conclusão de todas as etapas burocráticas. Dessa forma, o SLA contribui para a efetividade do processo de recrutamento e seleção, garantindo que as etapas sejam concluídas dentro dos prazos estabelecidos.

Portanto, é como o SLA pode ser utilizado como uma ferramenta eficiente para estabelecer metas, prazos e indicadores de desempenho no processo de recrutamento e seleção. O objetivo é diminuir as interpretações divergentes, as frustrações e igualar as expectativas entre os envolvidos, garantindo uma abordagem mais estruturada e eficiente. Ao estabelecer prazos claros e indicadores de qualidade, espera-se otimizar o tempo e os recursos investidos no processo, além de proporcionar uma experiência positiva para os candidatos e garantir a contratação dos profissionais mais qualificados para as vagas disponíveis.

#### **4 RESULTADOS OBTIDOS**

O uso do método do estudo de caso proporcionou a oportunidade de uma análise minuciosa e uma compreensão aprofundada do caso em questão. Este aconteceu em uma empresa brasileira de grande dimensão, da área de alimentos. O método deste estudo foi conduzido de forma apropriada para responder a perguntas. Contemplou coleta de dados de diferentes fontes, para que fosse possível fazer a triangulação de dados. No presente trabalho, a coleta de dados caracteriza-se por ser quantitativa, pois foram analisadas as respostas dos questionários enviados as empresas; foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, de questões abertas, a analista de recrutamento e seleção, a analista DHO PL e também a analista DHO SR, responsáveis pelo recrutamento e seleção.

Foram enviados questionários a cinco empresas da indústria alimentícia para obter informações sobre recrutamento e seleção. O questionário realizado foi do tipo fechado, composto por sete questões, enviadas através de um e-mail, e dado a conhecer informações sobre recrutamento e seleção, e sobre acordo de nível de serviço (SLA) das empresas. Por sua vez, a entrevista teve por base um guião semiestruturado e foi conduzida após a observação dos resultados dos questionários enviados as empresas.

Os questionários as empresas tinham por objetivo perceber o prazo de recrutamento e seleção para cada nível de vaga, a métrica utilizada para cálculo de tempo de fechamento de

vaga em cada organização, e a indicação de quais os parâmetros considerados mais ágeis e melhor desempenho do processo.

#### 4.1 Carta de Adesão

A “Carta de Adesão à Pesquisa” foi desenvolvida e fornecida pela Profa. PhD. Angelita M.S. Gasparotto Coordenadora de Curso, em nome da Fatec Matão “Luiz Marchesan”.

A seguir o modelo usado.

#### **Carta de Adesão à Pesquisa**

Nós, Coordenação de Curso, Docente e Alunos, alunos abaixo-assinados, pertencentes à Fatec Matão “Luiz Marchesan”, do Curso Superior de Tecnologia em Análise de Processos Agroindustriais, vimos pelo presente, solicitar gentilmente, que Vsa. responda às questões do **Questionário de Análise**, para que possamos dar continuidade à pesquisa integrante do Projeto Pedagógico do Curso, intitulada **Projeto Integrador**.

Declaramos que **NENHUM DADO SIGILOSO** será utilizado nesta pesquisa. Antecipadamente agradecemos toda a atenção dispensada.



Profa. PhD. Angelita M.S. Gasparotto  
Coordenadora de Curso

#### 4.2 Questionário de análise

O questionário desenvolvido para coletar informações de outras empresas, para que com isso além de avaliar a eficiência e efetividade do processo de recrutamento e seleção, este estudo também teve como objetivo realizar um benchmarking com outras empresas do setor.

A seguir o questionário utilizado.

Informações sobre Recrutamento e Seleção:

**1. Quanto tempo em média é realizado o processo seletivo a nível operacional técnico em sua organização?**

- Até 20 dias ( )
- 20 a 30 dias ( )
- Acima de 30 dias ( )
- Acima de 60 dias ( )

**2. Quanto tempo em média é realizado o processo seletivo a nível administrativo em sua organização?**

- Até 20 dias ( )
- 20 a 30 dias ( )
- Acima de 30 dias ( )
- Acima de 60 dias ( )

**3. Quais são os principais fatores que influenciam o tempo de preenchimento de uma vaga na sua organização?**

- Foco em competências técnicas – hard skills ( )
- Foco em competências humanas – soft skills ( )
- Outros – quais: \_\_\_\_\_

**4. Quais são as principais fontes de recrutamento utilizadas pela sua organização?**

- Rede social/Linkedin ( )
- Rádio ( )
- PAT ( )
- Murais da empresa ( )
- Consultorias de Recrutamento e Seleção ( )

**5. Quais são as métricas utilizadas para monitorar e avaliar o tempo de preenchimento de vagas em sua organização?**

- Ferramentas de ATS ( )
- Planilha Excel ( )

Dashboard Power BI ( )

Outros ( )

### **6. Como a empresa mais atrai candidatos qualificados e diversificados?**

Pacote de Remuneração Total ( )

Plano de carreira ( )

Capacitações extras ( )

Bônus ( )

Outros? - Quais: \_\_\_\_\_

Informações sobre Acordo de Nível de Serviço (SLA):

### **1. Qual a métrica utilizada para cálculo de tempo de fechamento de vaga em sua organização?**

Abertura de vaga até carta oferta ( )

Abertura de vaga até realização do exame ( )

Abertura de vaga até data de admissão ( )

Outros ( ) \_\_\_\_\_

### **4.2 Apresentação gráfica e em tabela**

Fórmula utilizada para apresentação dos resultados.

$$\text{Porcentagem das respostas obtidas por alternativa} = \frac{\sum \text{Respostas obtidas na alternativa}}{\sum \text{Respostas total}} \times 100$$

A seguir apresentação dos resultados obtidos em gráficos.

**1. Quanto tempo em média é realizado o processo seletivo a nível operacional técnico em sua organização?**

Respostas	Até 20 dias	20 a 30 dias	Acima de 30 dias	Acima de 60 dias
Empresa A	1			
Empresa B	1			
Empresa C		1		
Empresa D	1			
Empresa E	1			
Total %	80%	20%	0%	0%
Total respostas	5			

Tabela 1 : Elaborado pelo autor



Gráfico 1: Elaborado pelo autor

## 2. Quanto tempo em média é realizado o processo seletivo a nível administrativo em sua organização?

Respostas	Até 20 dias	20 a 30 dias	Acima de 30 dias	Acima de 60 dias
Empresa A			1	
Empresa B	1			
Empresa C		1		
Empresa D		1		
Empresa E	1			
Total %	40%	40%	20%	0%
Total respostas	5			

Tabela 2 : Elaborado pelo autor



Gráfico 2: Elaborado pelo autor



### 3. Quais os principais fatores que influenciam o tempo de preenchimento de uma vaga em sua organização?

Respostas	Hard Skills	Soft Skills	Outros
Empresa A	1		
Empresa B	1		
Empresa C			1
Empresa D		1	
Empresa E			1
Total %	40%	20%	40%
Total respostas	5		

Tabela 3: Elaborado pelo autor



Gráfico 3: Elaborado pelo autor

#### 4. Quais são as principais fontes de recrutamento utilizadas pela sua organização?

Respostas	Rede social/Linkedin	Rádio	PAT	Murais da empresa	Consultorias de R&S
Empresa A	1				
Empresa B	1				
Empresa C	1				
Empresa D					1
Empresa E	1				
Total %	80%	0%	0%	0%	20%
Total respostas	5				

Tabela 4 : Elaborado pelo autor

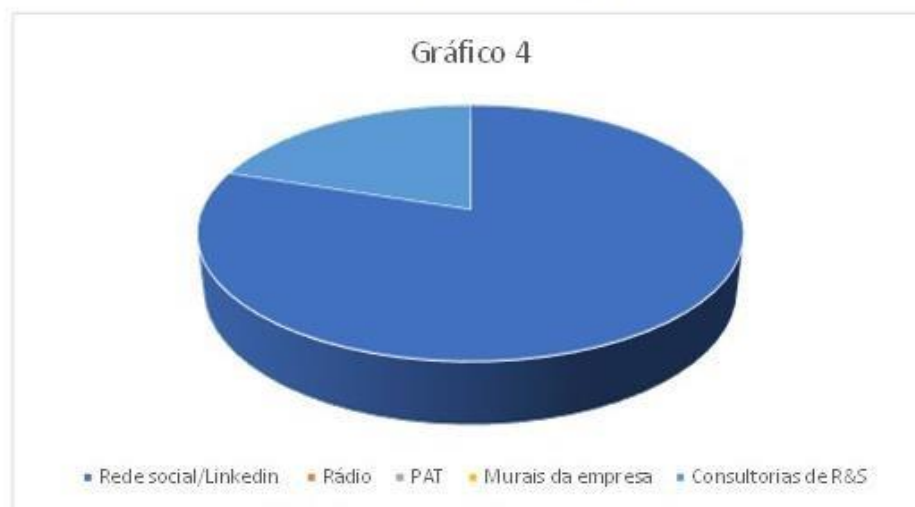


Gráfico 4: Elaborado pelo autor

**5. Quais são as métricas utilizadas para monitorar e avaliar o tempo de preenchimento de vagas em sua organização?**

Respostas	Ferramentas de ATS	Planilha Excel	Dashboard/Power BI	Outros
Empresa A				1
Empresa B		1		
Empresa C				1
Empresa D		1		
Empresa E				1
Total %	0%	40%	0%	60%
Total respostas	5			

Tabela 5 : Elaborado pelo autor

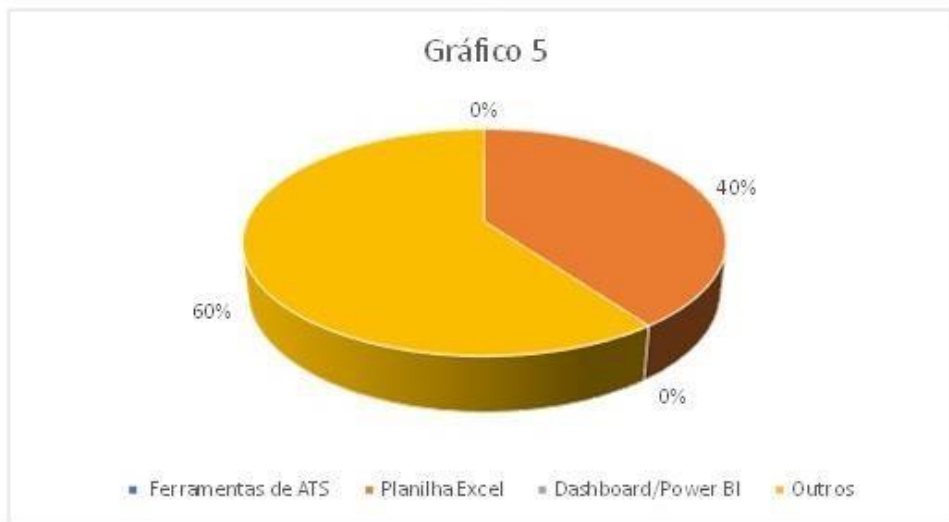


Gráfico 5 Elaborado pelo autor

### 6. Como a empresa mais atrai candidatos qualificados e diversificados?

Respostas	Remuneração total	Plano de carreira	Capacitações extras	Outros
Empresa A	1			
Empresa B	1			
Empresa C				1
Empresa D	1			
Empresa E		1		
Total %	60%	20%	0%	20%
Total respostas	5			

Tabela 6 : Elaborado pelo autor

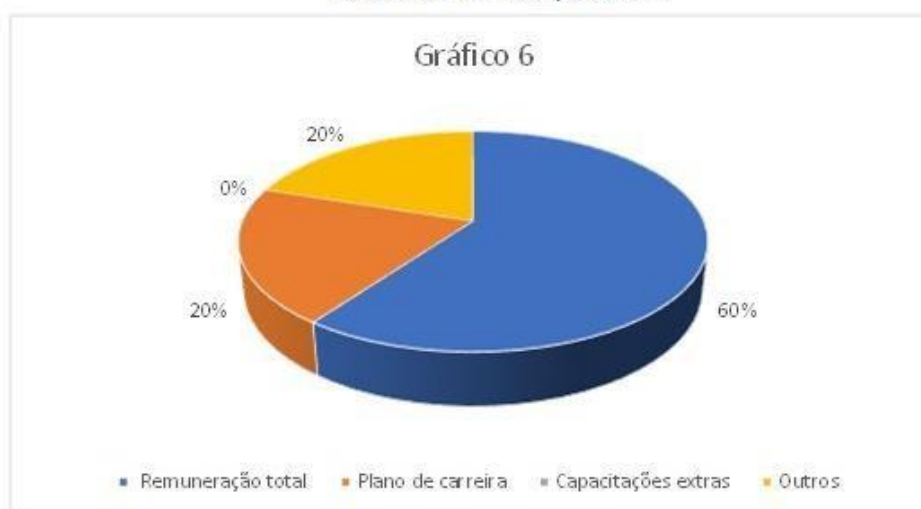


Gráfico 6: Elaborado pelo autor

**SLA 1. Qual a métrica utilizada para cálculo de tempo de fechamento de vaga em sua organização?**

Respostas	Até carta oferta	Até realização do exame	Até data demissão
Empresa A			1
Empresa B			1
Empresa C			1
Empresa D	1		
Empresa E			1
Total %	20%	0%	80%
Total respostas	5		

Tabela 7: Elaborado pelo autor

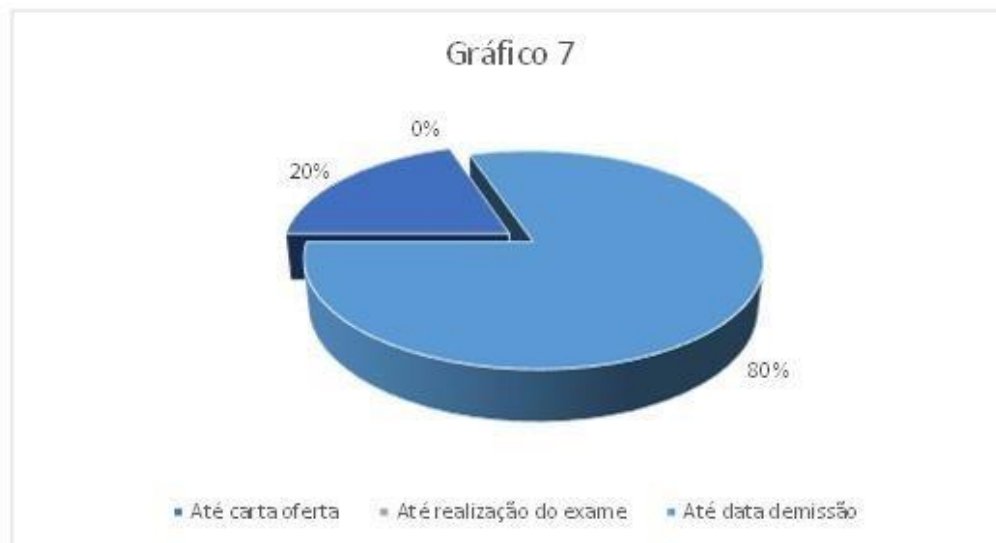


Gráfico 7: Elaborado pelo autor

Informações sobre Recrutamento e Seleção - Perguntas	Respostas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Percentual %
1 - Quanto tempo em média é realizado o processo seletivo a nível operacional técnico em sua organização?	1 - 1) Até 20 dias, 2) 20 a 30 dias, 3) Acima de 30 dias, 4) Acima de 60 dias	1	1	2	1	1	80%
2 - Quanto tempo em média é realizado o processo seletivo a nível administrativo em sua organização?	2 - 1) Até 20 dias, 2) 20 a 30 dias, 3) Acima de 30 dias, 4) Acima de 60 dias	3	1	2	2	1	40%
3. Quais são os principais fatores que influenciam o tempo de preenchimento de uma vaga na sua organização?	3 - 1) Foco em competências técnicas – hard skills, 2) Foco em competências humanas – soft skills, 3) Outros – quais:	1	1	3	2	3	40%
4. Quais são as principais fontes de recrutamento utilizadas pela sua organização?	4 - 1) Rede social/Linkedin, 2) Rádio, 3) PAT, 4) Murais da empresa, 5) Consultorias de Recrutamento e Seleção	1	1	1	4	1	80%
5. Quais são as métricas utilizadas para monitorar e avaliar o tempo de preenchimento de vagas em sua organização?	5 - 1) Ferramentas de ATS, 2) Planilha Excel, 3) Dashboard Power BI, 4) Outros	4	2	4	2	4	60%
6. Como a empresa mais atrai candidatos qualificados e diversificados?	6 - 1) Pacote de Remuneração Total, 2) Plano de carreira, 3) Capacitações extras, 4) Outros? Quais:	1	1	4	1	2	60%
7 - Qual a métrica utilizada para cálculo de tempo de fechamento de vaga em sua organização?	7 - 1) Abertura de vaga até carta oferta, 2) Abertura de vaga até realização do exame, 3) Abertura de vaga até data de admissão, 4) Outros	3	3	3	1	3	80%

Tabela: Elaborado pelo autor

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Modelo de SLA (Service Level Agreement - Acordo de Nível de Serviço):

### **Objetivos:**

Descreva de forma clara e concisa os objetivos gerais do SLA no contexto do recrutamento e seleção.

Exemplo: O objetivo deste SLA é estabelecer metas, prazos e indicadores de desempenho para otimizar o processo de recrutamento e seleção, garantindo eficiência, qualidade e satisfação dos candidatos e contratantes.

### **Partes envolvidas:**

Identifique as partes envolvidas no SLA, como a empresa contratante, a equipe de recrutamento e seleção, e quaisquer outras partes relevantes.

Exemplo: As partes envolvidas neste SLA são a [Nome da Empresa Contratante] e a equipe de Recrutamento e Seleção da [Nome da Empresa de Recrutamento].

### **Metas e Indicadores de Desempenho:**

Liste as metas e os indicadores de desempenho que serão monitorados e medidos ao longo do processo de recrutamento e seleção.

Exemplo:

Meta 1: Tempo médio para preenchimento de uma vaga.

Indicador de Desempenho: O tempo médio para preencher de uma vaga não deve exceder [X] dias/semanas.

Meta 2: Taxa de aprovação nos testes online.

Indicador de Desempenho: A taxa de aprovação nos testes online deve ser de no mínimo [X] %.

Meta 3: Qualidade das entrevistas por videoconferência.

Indicador de Desempenho: As entrevistas por videoconferência devem ser avaliadas como satisfatórias em [X] % das vezes, com base em critérios predefinidos.

### **Prazos e Responsabilidades:**

Estabeleça prazos claros para cada etapa do processo de recrutamento e seleção e atribuição de responsabilidades específicas.

Exemplo:

Prazo 1: Recebimento de candidaturas.



Responsabilidade: A equipe de Recrutamento e Seleção deve realizar uma triagem inicial dos currículos em até [X] dias/semanas após o encerramento do prazo de candidaturas.

Prazo 2: Realização de entrevistas por videoconferência.

Responsabilidade: A equipe de Recrutamento e Seleção deve realizar as entrevistas por videoconferência em até [X] dias/semanas após a triagem inicial dos currículos.

### **Monitoramento e Relatórios:**

Descreva como o monitoramento do desempenho será realizado e como os relatórios serão compartilhados entre as partes envolvidas.

Exemplo: O desempenho do processo de recrutamento e seleção será monitorado regularmente e os relatórios serão compartilhados mensalmente com a [Nome da Empresa Contratante], fornecendo uma visão geral dos indicadores de desempenho e as ações tomadas para melhorar o processo, se necessário.

Este é apenas um modelo básico de SLA para o contexto do recrutamento e seleção. É importante adaptar e personalizar o SLA de acordo com as necessidades e estratégias específicas da empresa, garantindo que as metas, prazos e indicadores de desempenho sejam relevantes e alcançáveis.

A implementação do Service Level Agreement (SLA) no processo de recrutamento e seleção representa uma abordagem estratégica e eficiente para alcançar resultados de alta qualidade. Ao estabelecer metas claras, prazos definidos e indicadores de desempenho mensuráveis, o SLA permite que as organizações otimizem sua capacidade de atrair e selecionar os melhores talentos disponíveis.

Por meio desta pesquisa, pudemos compreender a importância do SLA como uma ferramenta de gestão no contexto do recrutamento e seleção. Os estudos de caso e as entrevistas realizadas com profissionais de Recursos Humanos destacaram os benefícios concretos dessa abordagem. O SLA demonstrou ser capaz de melhorar a comunicação e o alinhamento entre as partes envolvidas no processo, incluindo os recrutadores, os candidatos e as lideranças da organização.

Ao estabelecer expectativas claras e transparentes, o SLA ajuda a minimizar a subjetividade e a incerteza que podem estar presentes no processo de recrutamento e seleção. Além disso, ao definir prazos específicos para cada etapa do processo, o SLA contribui para a agilidade e a eficiência na tomada de decisões, permitindo que as organizações identifiquem e contratem talentos de forma mais rápida e efetiva.

A medição do desempenho com base nos indicadores estabelecidos no SLA proporciona uma visão objetiva sobre a eficácia do processo de recrutamento e seleção. Isso permite que as organizações identifiquem áreas de melhoria, ajustem suas estratégias e tomem decisões embasadas em dados concretos. O SLA também pode incentivar a adoção de melhores práticas e a busca por constantes aprimoramentos, promovendo um ciclo de melhoria contínua.

No entanto, é importante ressaltar que a implementação do SLA no processo de recrutamento e seleção não é isenta de desafios. Requer um comprometimento sólido das partes envolvidas, um entendimento claro dos requisitos e expectativas, e a capacidade de monitorar e avaliar o desempenho de forma consistente. Além disso, cada organização deve adaptar o SLA às suas necessidades e peculiaridades, levando em consideração seu setor de atuação, cultura organizacional e objetivos estratégicos.

Em suma, o SLA no recrutamento e seleção é uma estratégia promissora que pode agregar valor às organizações, melhorando a qualidade das contratações, a eficiência do processo e a satisfação de todas as partes envolvidas. A pesquisa contínua nessa área é essencial para aprimorar as práticas de recrutamento e seleção e impulsionar o sucesso das organizações no atual mercado de trabalho altamente competitivo.

Aplicação de SLA no processo de recrutamento e seleção:

**Definição clara dos prazos:**

Divulgação da vaga: A vaga será divulgada internamente e externamente no prazo máximo de 3 dias úteis a partir da abertura do processo.

Recebimento de currículos: Os candidatos terão um prazo de 5 dias úteis para enviar seus currículos a partir da data de divulgação da vaga.

Análise dos candidatos: A análise dos currículos será realizada em até 5 dias úteis após o término do prazo de recebimento.

Entrevistas: As entrevistas serão agendadas no prazo máximo de 3 dias úteis após a análise dos currículos.

Feedback aos candidatos e decisão final: O feedback será fornecido a todos os candidatos entrevistados em até 3 dias úteis após a realização das entrevistas, e a decisão final será comunicada aos candidatos selecionados.

**Comunicação efetiva:**

Os candidatos serão informados por e-mail sobre o andamento do processo, incluindo a confirmação do recebimento de seus currículos, o agendamento das entrevistas e o resultado final.

Os recrutadores estarão disponíveis para responder a eventuais dúvidas dos candidatos por telefone ou e-mail durante todo o processo.

**Critérios de avaliação:**

Os critérios de avaliação serão previamente definidos e compartilhados com os candidatos, incluindo as competências técnicas, habilidades comportamentais e experiência desejada para a vaga.

Os critérios de avaliação serão aplicados de forma consistente a todos os candidatos, garantindo imparcialidade e objetividade na seleção.

**Garantia de igualdade de oportunidades:**

O processo de recrutamento e seleção será conduzido de acordo com os princípios de igualdade de oportunidades, sem qualquer forma de discriminação com base em raça, gênero, origem, religião ou outras características protegidas por lei.

Serão adotadas práticas de recrutamento inclusivas, buscando atrair candidatos de diferentes origens e diversidades.

**Avaliação contínua e melhoria:**

Serão monitorados indicadores-chave de desempenho do processo de recrutamento e seleção, como tempo médio de preenchimento da vaga, taxa de aceitação de propostas e satisfação dos candidatos.

Com base nos resultados obtidos, serão identificadas oportunidades de melhoria e implementadas ações corretivas, visando aperfeiçoar o processo ao longo do tempo.

Para pesquisas futuras, sugere-se uma análise mais aprofundada de diferentes modelos de SLA no processo de recrutamento e seleção, bem como a avaliação do impacto do SLA na qualidade das contratações realizadas. Além disso, seria valioso explorar os desafios específicos enfrentados pelas organizações ao implementar o SLA e identificar estratégias eficazes para superá-los.

Também seria interessante comparar o uso do SLA em diferentes setores e tamanhos de empresas, a fim de entender possíveis variações na adoção e eficácia dessa abordagem. E, por fim, é fundamental acompanhar as tendências e as novas tecnologias que podem ser integradas

ao SLA, como inteligência artificial e análise de dados, para melhorar ainda mais a eficiência e a precisão do processo de recrutamento e seleção.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Gabriela et al. *Recrutamento e seleção*. ENCITEC–FASUL, Encontro Científico e Tecnológico, Faculdade Assis Gurgacz–FAG Toledo, Toledo (PR), 2016.

CATAVEICA, E. *Service Level Agreement (SLA) and Key Performance Indicator (KPI): what's the difference?* [Pagina do LinkedIn] Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/service-level-agreement-sla-keyperformance-indicator-cataveica> Acesso em: 31 de maio de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recrutamento e Seleção nas empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

DA SILVA, Roberto Pereira; DA SILVA, Suelen Cristina. *Recrutamento e Seleção de pessoas*. Revista *Interatividade*, v. 1, n. 1, p. 02-10, 2013.

DE ALMEIDA CUSTÓDIO, David Luís. *Service Level Agreements*. Disponível em: [https://student.dei.uc.pt/~dlac/gsi/TP2\\_SPA.pdf](https://student.dei.uc.pt/~dlac/gsi/TP2_SPA.pdf) Acesso em: 10 de abril de 2023.

DUTRA, J.S. *A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado de análise da gestão de RH*. In: ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, 1990. Anais. São Paulo: ANPAD, 1990.

ELGENNENI, Sara Maria de Melo. *Recrutamento e seleção de pessoal: RH*. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

ELMUTI, D., KATHAWALA, Y., *An Overview of Benchmarking Process: a Tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage, Benchmarking for Quality Management & Technology*, vol.4, no.4, 1997, pp. 229245.

HONG, P. C.; SONG, H.; ROH, J. J.; PARK, K. *Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives*. *Benchmarking: an International Journal*, v. 19, n. 4, p. 444-462, July 2012.

INABO, S. *Um guia abrangente para SLAs de atendimento ao cliente*. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/keeping-word-support-sla/> Acesso em: 31 de maio de 2023.

LAVALLE, C.; FLEURY, P. F. *Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimentos de alimentos*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 47-67, 2000.

LIMA, J. O. F. *Análise e Avaliação do Desempenho dos Serviços de Transporte de Cargas*. In: A., J.; MARTINS, R. S. *Gestão Logística do Transporte de Cargas*. São Paulo: Atlas, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 8.ed. – São Paulo: LTr, 2015.

RAMOS, J. B. *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. 2009. 44f. Monografia (Especialista em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

SANTOS, Oswaldo de Barros. *Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal*. São Paulo: Livr. Pioneira Edit., 1985.

SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*. São Paulo: Makroon Books, 1993.

SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*. Tr. Kátia Aparecida Roque, São Paulo: Makron Books. 1992.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. *Benchmarking prático: o guia completo*. São Paulo: Atlas, 1995.