



ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL
DEPUTADO ARY DE CAMARGO PEDROSO
CURSO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

Cristiane Oliveira Vieira

Hillary Cauani Correa

Juliana Rocha Fernandes

Rosangela Santos Silva

Valleska Tainara Procópio Nunes

DESAFIOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
NA ATUALIDADE

Piracicaba

2022

Cristiane Oliveira Vieira

Hillary Cauani Correa

Juliana Rocha Fernandes

Rosangela Santos Silva

Valleska Tainara Procópio Nunes

DESAFIOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ATUALIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos, da ETEC Deputado Ary de Camargo Pedroso, orientado pelo Profº Gerson Samuel Machado como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**Piracicaba SP
2022**

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, pois sabemos que está presente em nossas vidas em todos os momentos.

Agradecemos aos familiares pelo apoio, compreensão e por acreditarem que a conquista desse sonho seria possível.

Agradecemos aos colegas que estiveram ao nosso lado nos momentos felizes e também nos difíceis.

Agradecemos aos professores pela dedicação e pelo incentivo para que continuássemos até o fim.

Ao nosso orientador professor Gerson Samuel Machado pela paciência e dedicação durante o desenvolvimento desse trabalho, nossos sinceros agradecimentos.

EPÍGRAFE

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Idalberto Chiavenato

RESUMO

Cada organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, precisa de pessoas, dispostas a se dedicar e serem produtivas, o Recursos Humanos tem como função encontrar este indivíduo, conectando-o com as necessidades e valores da cultura organizacional da empresa. Esta pesquisa tem o objetivo de mostrar os desafios diários da gestão, especificamente na área de recrutamento e seleção de pessoas.

Palavras-Chave: recrutamento e seleção, gestão de pessoas, empresa, perfil.

ABSTRACT

Every organization, whether small, medium or large, needs people, willing to dedicate themselves and be productive, Human Resources has the function of finding this individual, connecting him with the needs and values of the company's organizational culture. This research aims to show the daily challenges of management, specifically in the area of recruitment and selection of people.

Key-Words: Recruitment and selection, people management, company, profile.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Gestão De Pessoas	9
2.1.2 Principais Processos da Gestão de Pessoas	10
2.1.3 Desafios da Gestão de Pessoas	11
2.2 Recrutamento.....	11
2.2.1 Recrutamento interno	13
2.2.2 Fontes de recrutamento externo	15
2.2.3 Recrutamento externo	18
2.2.4 Recrutamento misto	19
2.2.5 Recrutamento virtual	19
2.3 Seleção de Pessoas	20
2.3.1 Ferramentas ou estratégias de seleção	21
2.4 Métodos Utilizados Em Empresas.....	22
2.4.1 Uso da Tecnologia da Informação no R&S	24
2.4.2 Softwares	27
2.4.3 Importância da Tecnologia no RH	28
3. PESQUISA DE CAMPO	30
3.1 Delineamento da Pesquisa	30
3.2 Resultados.....	31
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
APÊNDICE	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1. INTRODUÇÃO

O tema recrutamento e seleção está cada vez mais presente no ambiente organizacional face as transformações da sociedade e as novas formas de ocupação, por outro lado a tecnologia trouxe inovações e novos padrões de capacitação, assim escolher o melhor profissional torna-se um fator preponderante, com esta pesquisa pretende-se explorar os novos desafios do Recrutamento e Seleção na atualidade.

Wanous (1980, apud Oliveira 1996) salienta que a entrada em uma organização deve ser um processo de escolha mútua, isto é, a organização e o colaborador se escolhem, o indivíduo procura um lugar para trabalhar e a organização um indivíduo com qualidades e valores que correspondem a sua cultura organizacional. Logo, de maneira análoga, desde o surgimento do Recursos Humanos no começo do século XX desempenha o papel de mediador entre funcionário e organizações, afim de reduzir conflitos e confrontando desafios. Além de garantir uma nova perspectiva sobre a Gestão de Pessoas e o cuidado com o ser humano antes inexistentes.

Segundo Chiavenato, considerado o Pai do RH menciona em seus ensinamentos, que são as pessoas que fazem a organização e a gestão das mesmas que direciona o sucesso. Ou seja, as pessoas interagem através de suas relações e intelectual, cabe ao Recursos Humanos promover, moldar e extrair o melhor de cada colaborador, buscar e selecionar o candidato ideal, assim criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho por meio das pessoas.

Ademais, a série Black Mirror é uma obra lançada em 2012, audiovisual britânica de gênero sátiro e suspense que aborda o desconforto coletivo sobre o mundo moderno, problematizando a tecnologia e seu impacto às relações humanas. Nesse sentido, a Tecnologia da Informação possibilita uma diversidade de informações, fácil acesso e convida cada vez mais especialistas, *coach*, estudantes a divulgar seus trabalhos e pensamentos sobre comportamentos e diálogos que podem conquistar o recrutador. Na atualidade algumas ferramentas ganham espaço no Recrutamento de Pessoas, executando o papel de um profissional de RH, entretanto, não tem o primordial o aspecto humano, fator decisório.

Com o conceito de gestão de pessoas transitando para a gestão estratégica de pessoas, onde a função de recursos humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que

orientar aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial, as ferramentas de TI geram dúvidas em sua utilização dentro das organizações.

A metodologia desenvolvida nas demais páginas a seguir, se deu através de pesquisa que auxiliaram na ampliação de conhecimento do tema, partir dos dados coletados através de obras científicas renomadas, ou seja, bibliografias básicas de autores consagrados, com objetivo de agregar a teoria estudada através de práticas realistas, desenvolver um trabalho em equipe e de competências individuais, ter compreensão geral sobre os principais recursos e ferramentas utilizados para elaboração e formatação de documentos, mensurar dados contemporâneos quantitativos e qualitativos referente aos desafios encontrados no recrutamento e seleção na atualidade.

Em suma, as representações sociais podem ser definidas como “imagens construídas sobre o real” (MYNAIO,1994 apud ARAÚJO,2008,p.100), portanto, a diversidade de conteúdo acessível compromete ao diagnosticar as reais características do novo colaborador, pré-moldado com uma imagem e verbalizando possuir qualidades preestabelecidas que podem não ser reais, o papel do Recursos Humanos é além de contratar assertivamente, gerir este novo profissional identificado como o candidato ideal para que se tornem efetivamente real.

A gestão de pessoas, possibilita elevar todas as metas a resultados organizacionais concretos em patamares superiores ao esperado e estipulado basta gerenciar de forma efetiva e com qualidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão De Pessoas

A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas. Colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo RH ainda é o mais frequente de todos eles.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar suas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados.

A gestão de pessoas refere-se as políticas e as práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. É um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de gestão de pessoas são os seguintes: agregar pessoas, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Há um princípio básico em gestão de pessoas: geri-las, trata-se de uma responsabilidade intransferível de cada executivo ou líder dentro da organização. Quão deve gerir pessoas é o próprio executivo ou líder que tem a responsabilidade de lidar diretamente com seus subordinados, tomar decisões a respeito deles, definir seus objetivos individuais ou grupais e padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e engajá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, proporcionar todas as condições para que possam contribuir para o sucesso da organização.

Lidar com pessoas corresponde a responsabilidade de linha de cada executivo desde o presidente até o supervisor. Na verdade, os papéis hoje assumidos pelos profissionais de gestão de pessoas são múltiplos, eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, precisam ser polícia e parceiros simultaneamente, em outros termos para que a área de gestão de pessoas possa adicionar valor a organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

Saber gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos, um talento é sempre um tipo especial de pessoas: aquela que possui competências. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize.

2.1.2 Principais Processos da Gestão de Pessoas

Entre as principais responsabilidades que fazem parte das obrigações da Gestão de Pessoas estão preparar e botar em prática estratégias que intencionem o bem-estar e a motivação do funcionário, com o objetivo de alinhar seus anseios de carreira às necessidades e resultados que a empresa deseja alcançar a partir de alguns processos, sendo eles: agregar pessoas, onde a gestão procura novos colaboradores, por meio do recrutamento e seleção, pessoas de perfil e valores semelhantes para trabalhar na empresa, aplicar pessoas, onde a gestão dá a descrição do cargo, direcionamento para os trabalhadores, nesta etapa também é comum a integração do novo funcionário, recompensar pessoas, a gestão tenta satisfazer necessidades pessoais elevadas, sonhos, metas do funcionário da benefícios, entre outras recompensas.

Convergindo temos ainda o fator central do RH: Desenvolver pessoas, como o nome já diz vai desenvolver o colaborador, seja com treinamentos, palestras, programas de mudanças e desenvolvimento de carreira, manter pessoas, a gestão tem que criar um ambiente satisfatório com clima organizacional bom, com higiene, segurança qualidade de vida, monitorar as pessoas, acompanhar e controlar as atividades verificando resultados, sempre visando o melhor para a empresa e para o colaborador.

2.1.3 Desafios da Gestão de Pessoas

O mercado de trabalho está muito competitivo e as empresas precisam se preparar para receber, capacitar os novos funcionários, atualizar os existentes na empresa, e para que isso aconteça é necessário que se inicie pela própria liderança, orientando, monitorando, e treinando, para que se mantenham engajados, com o propósito de crescimento de ambas as partes.

Levando em conta que cada profissional tem seu potencial e suas dificuldades, é necessário identificar e moldar, as habilidades de cada um para o bom desenvolvimento na empresa, cuidando do bem-estar do funcionário.

Muitas organizações estão se adaptando a nova realidade, com treinamentos capacitação, que geram mudanças muito significativas, garantindo o sucesso da empresa, assim identificando seus talentos, observando e ficando atento as habilidades do trabalhador, desde o ato da contratação, mantendo seus funcionários motivados, com benefícios, com quadro de carreiras, dessa forma desenvolvendo a pró atividade e diminuindo o absenteísmo.

A gestão de pessoas vem ganhando uma dimensão cada vez mais importante nas nossas organizações, e nos últimos anos as empresas tem investido em seus funcionários, de tal forma capacitando e deixando as pessoas mais engajadas e mais comprometidas com seu trabalho, isso fazendo a diferença em seu dia a dia, no atendimento, nos tipos de serviços e produtos que são oferecidos nas organizações, o amadurecimento da gestão de pessoas tem crescido muito nas empresas, dessa forma aumentando o desenvolvimento pessoal e a produtividade das empresa.

2.2 Recrutamento

Em plena modernização da tecnologia e busca pelo conhecimento, as organizações hoje tentam permanecer no mercado de trabalho, que a cada dia se torna muito competitivo, devido a capacidade de transformação da sociedade de sempre está em constante busca pela inovação. Com isso as organizações buscam um profissional com um perfil mais qualificado e com competências que se integram a política e necessidade da empresa.

Considerando o mercado competitivo em que estão inseridas, as organizações têm o desafio de captar pessoas e investem cada vez mais em recrutamento e

seleção. Segundo Chiavenato (2010), quando o mercado apresenta uma grande oferta de oportunidades de emprego e os candidatos tem o poder de decisão e escolha em relação a qual organização desejam trabalhar, essa oferta de oportunidade resulta em:

- Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos
- Ofertas salariais mais estimulantes para atrair candidatos potenciais
- Investimentos em recrutamento para atrair candidatos
- Investimentos em treinamento para aprimorar competências essenciais

Já quando o mercado demonstra uma escassez de oportunidade de emprego gerando assim uma maior competição entre os candidatos, essa escassez de oportunidade irá resultar:

- Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos
- Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos:
- Baixo investimento em recrutamento devido à oferta de candidatos
- Poucos investimentos são realizados, o objetivo é aproveitar candidatos já treinados.

Objetivos do recrutamento e seleção:

As pessoas necessitam saber que a organização oferece vagas para determinado cargo e, ao mesmo tempo, a empresa precisa encontrar candidatos para ocupar as vagas disponíveis. Para isso existe o processo de recrutamento, que inicia a captação e triagem de candidatos internos e externos a organização com a finalidade de preencher determinada vaga disponível na organização (Dessler, 2003).

O recrutamento pode acontecer por três motivos principais (Gil, 2001):

- Alta rotatividade de funcionários em determinados cargos;
- Aumento de quadro planejado de funcionários;
- Aumento de quadro circunstancial de funcionários (Ex: Natal).

Recrutamento pode ser definido como o processo que engloba todos os procedimentos para atrair candidatos potencialmente qualificados ao preenchimento de determinado cargo na organização, suprindo-o com conhecimentos, habilidades e comportamentos que auxiliem a organização a alcançar seus objetivos e manter sua competitividade (Marras, 200).

Um processo de recrutamento estruturado de forma inadequada pode atrair pessoas que não atendem ao perfil do cargo disponível. Quanto maior o número de

candidatos qualificados ao cargo atraídos pelo recrutamento, maiores as chances de a organização selecionar o profissional que atenda às suas necessidades.

2.2.1 Recrutamento interno

Esse tipo de recrutamento estimula os funcionários que trabalham na organização, pois os possibilita desenvolver uma carreira profissional. Para Chiavenato (1999), o recrutamento interno agrega melhor aproveitamento do potencial humano, incentivando e motivando os funcionários.

No entanto, no recrutamento interno há a necessidade de fazer um levantamento prévio dos candidatos reais e potenciais capazes de exercer a função, deve ser feita uma divulgação adequada da existência da vaga, informando sobre os requisitos necessários e as características do cargo; e deve apresentar informação sobre os critérios de escolha e os fatores preferenciais (Limongi-França, 2007).

O recrutamento interno pode acontecer de três formas, a partir da promoção do funcionário, quando este apresenta um bom desempenho na função e ele passa a ocupar um cargo superior; pela transferência, quando é solicitado o preenchimento de uma vaga; e pelo remanejamento de pessoal, usado por empresas que necessitam que seus funcionários atuem em qualquer área, uma vez que propicia uma visão geral de cada área. Vale ressaltar que, conforme Lacombe (2005), a prática de recrutamento interno precisa ter o apoio da alta administração para evitar situações injustas que acabam desmotivando o funcionário, como por exemplo, gerentes que relutam em ceder seu pessoal.

Pode-se destacar como as principais vantagens do recrutamento interno (Chiavenato, 1999):

- Melhor aproveitamento do potencial humano da organização.
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
- Incentiva a permanência dos funcionários e a fidelidade à organização.
- Probabilidade de melhor seleção, uma vez que os candidatos já são conhecidos.
- Menor custo.

E as desvantagens do recrutamento interno são:

- Bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
- Facilitar o conservadorismo.

- Manter inalterado o capital humano da empresa.
- Ideal para empresas burocráticas e mecanizadas.

Para Lacombe (2005), a principal desvantagem do recrutamento interno pode ser comparada ao estudo da biologia, uma vez que esse estudo assume que quanto mais diversificado for o código genético maior é a capacidade de adaptação a mudanças no ambiente.

Dessa forma, empresas que utilizam somente o recrutamento interno podem ter problemas para enfrentar novas condições do ambiente externo. “A diversidade de formações, qualificações e, em alguns casos, de valores, proporcionam mais força e dinamismo às organizações” (Lacombe, 2005, p.70).

2.2.2 Fontes de recrutamento externo

O quadro de recrutamento externo adaptado de GIL (2001), apresenta as formas, vantagens e desvantagens de um recrutamento.

Quadro 1 - Recrutamento

FONTE DE RECRUTAMENTO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
CARTAZ	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo. • Ampla distribuição. • Atrai um bom número de candidatos. • Adequado para divulgar vagas referentes a cargos simples. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veículo estático de comunicação. • Escolha inadequada do lugar para afixar o cartaz pode atrair candidatos inadequados ao cargo.
RECOMENDAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Processo econômico. • Candidato é conhecido por indicação. • Esclarecer ao contato os requisitos exigidos para preenchimento do cargo. • Indicação pode ocorrer por meio de parceiro de negócio. • Indicação pode ocorrer por meio de funcionário da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode criar constrangimento com o contato, no caso de o candidato ser rejeitado. • Recomendação pode ser subjetiva, levando em conta a amizade, e não a competência do candidato ao cargo.
EX-FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> • É vantajoso para empresa já conhecer o empregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • O desligamento precisa ter acontecido por motivos aceitáveis.

FONTE DE RECRUTAMENTO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
AGÊNCIAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Evita gastos de tempo e desperdício de dinheiro com o processo. • Mantém sigilo da empresa. • Tende a oferecer apenas candidatos adequados ao perfil do cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se empresa é realmente séria e idônea. • Verificar se empresa apresenta know-how necessário. • É preciso que a empresa contratante dos serviços da agência passe informações claras sobre o perfil desejado do cargo.
AGÊNCIAS DE EMPREGO	<ul style="list-style-type: none"> • Recruta candidatos a vagas de cargos operacionais. • Recomendada para recrutar, muito utilizada por empresas que apresentam alta sazonalidade da demanda. • Entidades governamentais e sindicatos podem desempenhar esse papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • No caso de cargos com funções mais específicas, pode ocorrer que os candidatos recrutados não sejam os mais adequados. • Geralmente esse tipo de agência é procurada por candidatos desempregados que apresentam baixo nível de qualificação.
ASSOCIAÇÕES PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Adequada para recrutar candidatos a vagas de cargos técnicos e gerencias. • Essas associações são fóruns adequados para que seus membros possam trocar ideias, manter contatos profissionais e aperfeiçoar habilidades. • Muitas delas mantêm departamentos voltados à recolocação. • Fonte adequada para recrutamento de pessoal qualificado. • Universidades, escolas e centros de integração podem representar esse papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas vezes os candidatos são qualificados, mas não possuem experiência. • Necessidade de a empresa identificar e manter contato com várias associações para os diversos cargos da organização. • Atrair número restrito de candidatos.

FONTE DE RECRUTAMENTO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
ANÚNCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser veiculado em jornais, revistas e rádio. • Atrai muitos candidatos. • Melhora a reputação da empresa, através da imagem projetada pelo anúncio. • Despertam o interesse do candidato. • Mostram o perfil necessário para ocupar o cargo e as vantagens e os benefícios oferecidos pela empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser elaborado de forma a atrair candidatos com perfil adequado ao cargo. • Deve ser elaborado de forma a eliminar candidatos que não convenham ao cargo. • Deve ser veiculado por meio de canal de comunicação adequado para atrair os candidatos certos para responder ao anúncio. • Deve-se escolher a melhor data para divulgação do anúncio.
HEADHUNTER (CAÇA-TALENTOS)	<ul style="list-style-type: none"> • Adequado para a contratação de executivos de alto nível (estratégico). • Contratação de profissional altamente qualificado para o cargo. • Rapidez na contratação em função da ampla rede de relacionamentos do headhunter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo. • É preciso que a empresa contratante dos serviços passe informações claras e precisas sobre o perfil desejado do cargo.
INTERNET	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço em seu site para a recepção de currículos. • Maior contato com a comunidade, valorizando a imagem da empresa. • Formação de banco de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há muitas empresas independentes que oferecem este tipo de serviço, as quais infelizmente nem sempre são idôneas.

Fonte: Elaborado pelas autoras Marcia Mitie Maemura e Otávia Muniz Sala com base em Gil (2001).

2.2.3 Recrutamento externo

A opção pelo recrutamento externo deve ser feita após a tentativa de alocação dos funcionários de dentro da organização, ou seja, após a tentativa do recrutamento interno. Esse tipo de recrutamento utiliza diferentes formas para atrair os candidatos, porém o importante é a empresa utilizar os meios mais adequados para atrair o perfil do candidato desejado.

O recrutamento externo pode ser feito por anúncios na mídia (jornais e revistas); tabuletas na porta (muito comum em construções ou lojas); informações em quadro de aviso (principalmente em faculdades); agências de emprego; sites de oferta e procura de emprego etc.

As principais vantagens do recrutamento externo, segundo Chiavenato (1999), são:

- Introduz novos talentos, habilidades e expectativas.
- Enriquece o patrimônio humano da organização.
- Aumenta o capital intelectual ao introduzir novos conhecimentos.
- Possibilita a atualização no estilo e tendências do mercado.
- Por outro lado, as principais desvantagens apontadas pelo autor são:
- Pode afetar a motivação dos atuais profissionais da organização.
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos.
- Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários
- Maior custo.

Seguindo nesta linha, segundo Marras (2000), o recrutamento externo pode ser caracterizado de três tipos:

- Aberto: quando se torna público o nome e endereço da empresa solicitante.
- Semiaberto: quando não torna público o nome da empresa solicitante, apenas seu endereço.

- Fechado: quando não torna público o nome da empresa e nem o seu endereço. Normalmente, é disponibilizado um e-mail neutro para o candidato enviar o currículo.

2.2.4 Recrutamento misto

Após as explicações sobre as vantagens e desvantagens dos recrutamentos descritos acima, uma outra solução tem sido encontrada e preferida pelas empresas, o recrutamento misto ou híbrido, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

O recrutamento misto ou híbrido pode primeiramente iniciar pelo recrutamento externo, seguido de recrutamento interno. Aqui a preocupação recai primordialmente na entrada de recursos humanos que na sua transformação.

Podemos dizer que o interesse da empresa está na qualificação das pessoas no curto prazo e a busca mais rápida e efetiva está no mercado externo. Não encontrando candidatos externos, ocorre então a busca interna.

Por outro lado, o recrutamento misto pode iniciar no recrutamento interno, seguido do recrutamento externo. A prioridade da empresa para preenchimento das oportunidades em aberto está no seu capital interno, não havendo candidatos, recorre ao recrutamento externo.

Como uma terceira forma, temos os dois tipos de recrutamento ocorrendo simultaneamente. O foco da empresa é no preenchimento da vaga, seja por meio de treinamento do seu funcionário, seja através da entrada de pessoas de fora da organização. Consideramos que a empresa realiza uma boa política de agregação de pessoas quando em igualdades de condições entre os candidatos internos e externos, se dá preferência para as pessoas internamente.

2.2.5 Recrutamento virtual

É o recrutamento a distância feito por meios eletrônicos, como a Internet. A internet revolucionou o processo de recrutamento, seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais a qualquer tempo ou lugar.

Traz facilidades tanto às empresas quanto aos candidatos. Os candidatos podem entrar em contato diretamente com sites de empresas ou de agências de recrutamento sem necessidade de sair de suas casas, a facilidade e a simplicidade são enormes.

Por fim, a internet oferece às empresas uma plataforma que permite a comunicação pronta e rápida, por e-mail, dispensando qualquer forma de intermediação. Em muitos casos, ao longo de um processo interativo, pode-se fazer uma triagem ou pré-seleção virtual.

2.3 Seleção de Pessoas

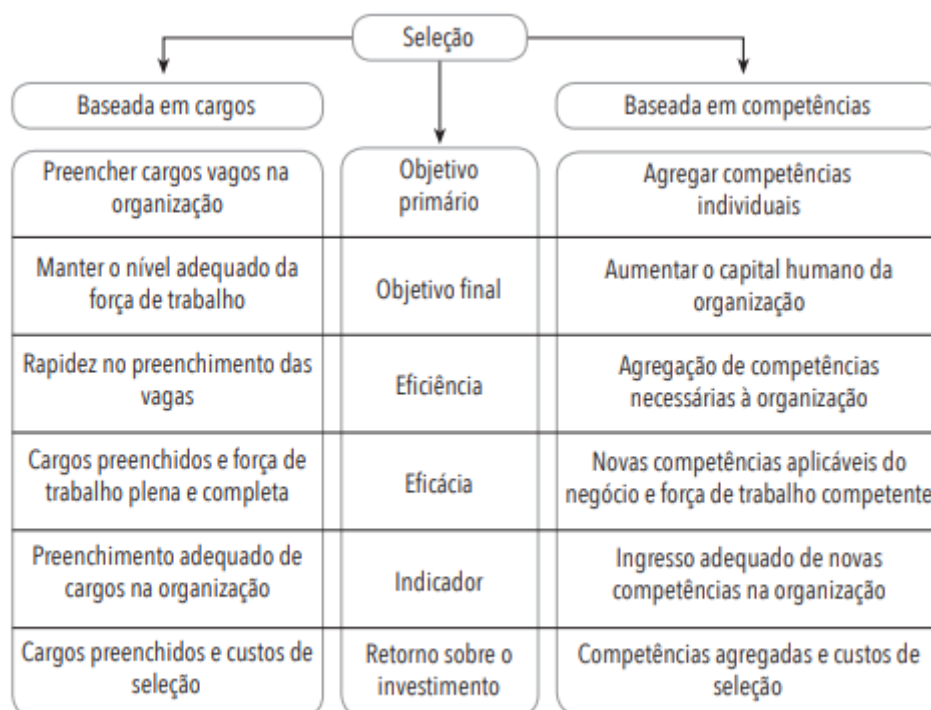
Seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e as estratégias da organização.

Processo pelo qual a organização utiliza certas estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as competências exigidas para ocupar o cargo oferecido pela empresa em um determinado momento.

O processo de seleção deve levar em consideração o perfil profissional exigido pelo cargo e o capital intelectual que deve ser preservado ou aumentado. (Knapik, 2006) A seleção, diz Chiavenato (2008), é um processo de comparação. O sucesso da seleção de pessoas consiste na habilidade do profissional em comparar as necessidades e as características comportamentais e culturais da empresa com as apresentadas pelo candidato, sendo, portanto, um processo de comparação.

O processo seletivo tem como base as informações oferecidas pelo cargo e inicia, então, seu processo de comparação com os candidatos que se apresentarem para a vaga.

Figura 1 – Seleção de cargos



Seleção baseada em cargos versus seleção baseada em competências.

Fonte: Chiavenato, 2008

2.3.1 Ferramentas ou estratégias de seleção

A seleção de pessoal é constituída por uma série de etapas, e cada fase desse processo fornece uma série de informações sobre as pessoas. Ao passo que os candidatos vão sendo bem-sucedidos vão avançando no programa de seleção.

Para assegurar bons resultados no processo, é importante utilizar mais de uma ferramenta de seleção. A escolha das técnicas de seleção deve obedecer às especificações e à natureza do cargo visando os objetivos estratégicos da atividade da empresa.

Knapik (2006), explica que ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa. As técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco categorias, conforme figura abaixo:

Quadro 2: Categorias de seleção

Entrevista de seleção	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista dirigida (com roteiro preestabelecido) Entrevista livre (sem roteiro definido) 	
Provas de conhecimentos ou de capacidade	<ul style="list-style-type: none"> Gerais 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura geral Línguas
	<ul style="list-style-type: none"> Específicas 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimentos técnicos Cultura profissional
Testes psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> Testes de aptidões 	<ul style="list-style-type: none"> Gerais Específicas
Testes de personalidade	<ul style="list-style-type: none"> Testes expressivos 	<ul style="list-style-type: none"> Psicodiagnóstico miocinético
	<ul style="list-style-type: none"> Testes projetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Psicodiagnóstico Rorschach Teste da árvore Teste de apercepção temática
	<ul style="list-style-type: none"> Inventários 	<ul style="list-style-type: none"> De motivação De interesses
Técnicas de simulação	<ul style="list-style-type: none"> Psicodrama, dinâmica de grupo Dramatização (<i>role playing</i>) 	

Fonte: Idalberto Chiavenato 2008

As técnicas de seleção permitem o rastreamento das características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. (Chiavenato,2008).

2.4 Métodos Utilizados Em Empresas

Com o intuito de observar processos de recrutamento e seleção dentro das empresas, este tópico descreve 2 estruturas de vagas e dicas de colaboradores que atuam no setor de Recursos Humanos destas organizações disponíveis em modo público na plataforma digital YouTube.

A- Processo de Estágio no Grupo Trigo

Profissionais palestrantes: Josiane Gomes, de 29 anos, formada em administração de empresas faz parte do grupo Trigo há 18 anos entrou como estagiária e atualmente é coordenadora de RH e Thalyta, 8 anos de experiência na área, formada em RH, trabalha na Trigo há 2 anos e atua no setor de Atração e Seleção.

Ambas mencionam que para fazer parte da companhia é indispensável ter Excel avançado (será testado), ter disponibilidade para realizar estágio de até 2 anos, inglês básico, boa comunicação e relacionamento interpessoal a empresa oferece bolsa estágio (\$ 1.200,00) + Refeição no Local + Gympass + Auxílio Transporte + Plano de Carreira.

A 1 etapa tradicional consiste em fazer um painel com informações onde pode-se conhecer o candidato, entender seus gostos e se está adequado aos valores esperados pelo Grupo Trigo, A 2 etapa é fazer os testes de Excel avançado, além de testes online, alguns feitos pela plataforma de candidatura e/ou outros sites parceiros, por último dinâmica junto com o gestor se necessário,

Após contratado, o programa de estágio interno gerido pelo RH, onde se conhece a empresa e demais áreas, é oferecido diversos cursos conciliando o estágio e o programas disponíveis, além da possibilidade de participar do programa Trainee interno.

Destaca que a cultura da empresa ao valorizar o funcionário é muito forte. O perfil traçado para os novos estagiários são: vontade de crescer, aprender, ser curiosa, aprendizado contínuo, trazer suas visões e ideias, proatividade e não se mostram totalmente dependentes.

O lado comportamental é bastante destacado, as softs skills, considera-se habilidades mais difíceis de se encontrar e as técnicas se resolvem com cursos e aulas.

Algumas dicas são treinar perguntas frente ao espelho e observar as suas próprias reações, pesquisar a empresa e cultura.

B- Estágio & Trainee Boticário

Profissional Palestrante: Débora Dantes, psicóloga formada, atual Business Partner, conecta a área de Recursos Humanos com os demais setores da empresa grupo Boticário e atua há 10 anos na área.

A colaboradora menciona a necessidade de que em qualquer processo, não há como excluir a subjetividade, mas há mecanismo que podem controlar. Em entrevistas surge empatia com o entrevistado, o perfil comportamental, a cultura e ligação com pessoas que compõe aquela área são importantes.

O processo seletivo é um grande “funil”, quanto mais pessoas para se candidatar, triar e encaminhar é melhor, a Boticário atinge o público através de seus canais de comunicação LinkedIn, site da empresa, consultoria e outros.

Debora considera, dinâmicas valiosas para conhecer o candidato, fazer grandes avaliações, interação dentro do grupo e como o candidato se desenvolve por meio de uma intervenção lúdica

A vaga tem duração de 1 a 2 anos, exige inglês intermediário e as etapas são: Inscrições pelo site, testes, vídeo-entrevista, evento de aquecimento, painel e entrevista final.

O perfil esperado são pessoas que tenham um perfil empreendedor, goste de trabalhar com autonomia e protagonismo e tenha muita vontade de crescer, que busca fazer a diferença onde estiver, que tem medo e vai com medo mesmo.

2.4.1 Uso da Tecnologia da Informação no R&S

Com o acontecimento da globalização e junto com ela as empresas buscando cada vez mais uma maior lucratividade e melhor desempenho, partindo em busca de profissionais competentes e qualificados se tornou necessário. Ao avanço da tecnologia é possível fazer uso desses novos métodos e aplicá-los no processo de recrutamento e seleção e assim, encontrar o profissional almejado de onde ele esteja.

O processo da globalização diz respeito as formas em que cada país interage e se mistura com as pessoas, em outras palavras, é a forma como interliga o mundo, com isso, houve o avanço na tecnologia e meios de comunicação, assim, facilitando a vida moderna.

Hoje em dia, observa-se que o avanço tecnológico aprimorou os serviços prestados pelas organizações e influenciou no aumento da produtividade e fortalecimento da competitividade.

As organizações atualmente, concorrem em um mercado cada vez mais desafiante, e está constantemente mudando, o mercado de trabalho é dinâmico, as organizações dentro dele estão sempre em busca de melhores resultados, produtos, serviços e qualidades. Pois, todos esses fatores contribuem com que os empresários escolham por inovação e por recursos humanos mais capacitados e talentosos, usando a tecnologia da informação a seu favor. Essa utilização é necessária pois ela facilita todo o processo de trabalho, ajuda a reagir rápido ao problema e desenvolver

técnicas que possa resolver rapidamente a necessidade do cliente e do mercado como um todo.

A informática tem se tornado uma ferramenta de altíssima importância para muitos profissionais, principalmente no processo seletivo online, que abrange muitas pessoas de diferentes lugares e tornando um processo econômico para a empresa, usado por empresas capazes de agregar valores para os recrutamentos para por aumentar o fluxo de informação e a interatividade. Esse é o processo mais atual, útil e eficiente de contato entre as organizações e concorrentes de vaga de emprego.

Vemos que, o recrutamento “online” vem se tornando um valioso meio para as empresas e candidatos se aproximarem. Esses serviços de recrutamento poderão abrir portas para muitas empresas, e assim, permitindo a eliminação de etapas dos sistemas de provisão de recursos humanos auxiliando nesse mercado que está cada vez mais desafiador hoje em dia.

A tecnologia da informação é uma ciência que desenvolve recursos de informática para ajudar diversas atividades em diferentes ramos, atuando como um facilitador para a vida moderna. A atualização de TI permitiu uma relação mais estreita entre os membros da organização e sociedade em si. A T.I. permite a contribuição para área de recursos humanos com softwares que são utilizados nas empresas, como na internet na forma de recrutamento online.

No século XXI, muitas organizações, seja com fins lucrativo ou não, usufruem meios tecnológicos para os desenvolvimentos de atividades como o uso de computadores, internet entre outros componentes modernos, tornando-se praticamente impossível imaginar uma empresa sem a atualização dessa tecnologia.

A evolução da tecnologia está revolucionando a economia e se tornou dependente dela, já que existe a necessidade de manter as empresas bem-posicionadas em frente aos concorrentes e reagir rapidamente as mudanças do mercado.

A tecnologia da informação é a maior e mais poderosa influência nos planejamentos das organizações atualmente. As diretrizes essenciais da mudança são tecnológicas. As modernas tecnologias de informação e comunicação permitem melhorar a qualidade de vários aspectos do negócio. As mudanças em um setor são consideradas de grande influência na situação atual e tendências para a utilização de T.I. nos demais setores.

Na atualidade, com as modificações ocorridas na área da internet, através da migração para internet e web, o setor inclusive teve aplicações agregadas a área.

Muitas aplicações de RH hoje em dia são distribuídas por um portal específico. Por exemplo, inúmeras organizações usam portais na web e plataformas para anunciar vagas abertas e realizar contratação e treinamento online passando a ser conhecido como e-RH (Recrutamento eletrônico ou Recursos Humanos Virtual).

Algumas empresas possuem nos bancos de dados, vários candidatos viáveis para ocupar uma determinada vaga, por outro lado outra empresa tem dificuldades para encontrar pessoas certas, não utilizam todos os meios disponíveis na atualidade para a divulgação, sendo capaz a T.I. em conjunto com o e-RH, disponibilizar tanto as vagas, quanto os currículos desses candidatos para algumas empresas e profissionais quem tenha acesso a algum portal digital.

“O e-RH não envolve apenas tecnologia. Ele envolve uma tecnologia única ligada a estratégia, para conectar as pessoas a ao negócio, como o objetivo de adaptar ambos, as pessoas e o negócio, rapidamente as mudanças “Wyatt Watson (2002) apud Costa (2002). O e-RH permite a conexão entre as pessoas e o negócio, seria uma forma de estratégia para adaptação as mudanças.

Existem várias vantagens e razões para anunciar na internet como por exemplo:

- Substituem anúncios de jornais por anúncios digitais;
- Alcançam um mercado de talentos nacional;
- Utilizam tecnologia que proporciona acesso ao mercado de trabalho;
- Maior precisão entre a empresas e empregados e padrões para intermediação.

A internet proporciona facilidade para conectar-se a outro site na rede, podemos ver que, inúmeros fatores vêm motivando as organizações a adotarem TI nos negócios. Segundo Fink (1998) apud Lunardi (2010), “ os principais fatores que influenciam o comportamento das médias e pequenas empresas (MPE) no que diz respeito a adoção da TI estão ligados ao ambiente, a organização, ao processo decisório e aos fatores psicossociológicos dos empresários”.

2.4.2 Softwares

Com os avanços na área da tecnologia, cada vez mais empresas, de pequeno a grande porte, buscam como solução a utilização de softwares para uma agilização e melhor eficiência do processo de recrutamento e seleção, cada plataforma tem suas próprias características podendo ser um recrutamento com vários testes, ou necessário apenas um currículo.

Figura 2 – Softwares utilizados pelas empresas



Fonte: Google Imagens

A Gupy é uma plataforma que permite que seus clientes enviem mensagens de WhatsApp a candidatos enquanto usando um perfil de negócios, as mensagens são enviadas diretamente da plataforma de contratação aos candidatos e acessadas no registro de comunicação da empresa com cada um. Seu objetivo é transformar o processo de contratação, tornando-o uma experiência mais ágil, justa e fascinante para recrutadores e candidatos.

O LinkedIn é a principal rede social voltada a contatos profissionais e pode ser utilizada também por empresas, permitindo atrair mais clientes e um aumento do networking. Eles têm como objetivo criar oportunidades econômicas para cada integrante da força de trabalho global e conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos.

A Recrutei é uma plataforma que tem como missão facilitar que pequenas e médias empresas contratem com a mesma assertividade que grandes empresas, pois eles compreendem que o fator chave para o crescimento de qualquer empresa são as pessoas. Eles têm como principais valores “sangue nos olhos, humildade, ousadia e alegria”.

Atualmente várias empresas também vem investindo em dois aplicativos bem populares, Instagram e facebook, como uma forma de conhecer melhor seu candidato, ter uma segunda visão de seu possível colaborador, não se apegando apenas no currículo e em testes.

2.4.3 Importância da Tecnologia no RH

Idalberto Chiavenato menciona em seu livro "O novo papel dos recursos humanos nas organizações" que o RH moderno, isto é tecnológico permite fazer uma gestão estratégica, humanizada e ágil devido a visão estratégica nas empresas e as possíveis oportunidades e possíveis aplicações de melhorias.

Denomina-se a sociedade atual de "Era da informação" caracterizada pela globalização do crescimento da tecnologia e o alastramento da internet.

As organizações que se sobressaem e que visam competir em uma economia globalizada e turbulenta, são as que acompanham de forma efetiva a modernização aplicando-as dentro das empresas.

O setor de Recursos Humanos responsável por recrutar e selecionar novos colaboradores, precisa estar alinhado com os novos rumos, se manterá viva e competitivo dentro do mercado.

Uma das maiores importâncias do TI para o RH é a possibilidade de utilizar a mídia eletrônica e redes de telecomunicação para buscar visibilidade e trazer agilidade nas tarefas, como:

- Sistemas de envio de currículos
- Vídeo-entrevistas,
- Automatização de tarefas de folha de pagamento, benefícios, bônus,
- Treinamento online
- Mapeamento comportamentais do candidato. Arquivar documentos antigos, novos e futuros via eletrônica possibilitou otimização de tempo e recursos, sendo encontradas por um sistema de pesquisas/busca
- Trabalhadores focados no conhecimento

Observa-se que o foco do RH moderno é recrutamento e comunicação empresa-empregados, entretanto é um tema pouco explorado e encontra barreiras nas implementações dentro da empresa, seja nas expectativas elevadas, por falhas,

legislação antiquada e pouco flexível, problemas de segurança ou dificuldade de mudança cultural.

3. PESQUISA DE CAMPO

3.1 Delineamento da Pesquisa

Diante da problemática, um estudo de caso foi criado em forma de pesquisa, caracteriza-se por um modelo descritivo, quantitativo exclusivamente direcionado a profissionais atuantes do departamento de recrutamento e seleção com a finalidade de colher, analisar dados e buscar justificativas para as dificuldades existentes no R&S na atualidade, mencionadas na introdução e item 2.1.3.

Em conciliação o grupo desenvolveu seis perguntas, entre elas questões abertas e fechadas, sem necessidade de mencionar idade, gênero ou empresa pois são irrelevantes, as respostas obtidas serão analisadas com foco em demonstrar os resultados e propor possíveis soluções, respostas pré-definidas foram traçadas a cada pergunta e todas atingidas com êxito.

Figura 3 – Quadro de perguntas da pesquisa

QUESTÕES RESPONDIDAS POR 30 PROFISSIONAIS	
1	A quanto tempo você atua no departamento de recursos humanos?
2	Quais técnicas de recrutamento e seleção sua empresa utiliza?
3	Na sua opinião quais são os aspectos negativos apresentados nos processos atuais de recrutamento e seleção?
4	Para realizar o preenchimento de uma vaga, quantas pessoas estão envolvidas neste processo?
5	A sua empresa valoriza mais habilidades técnicas ou comportamentais?
6	Quais as dificuldades a empresa enfrenta durante a contratação de um novo colaborador?

Fonte: Elaborado pela equipe

3.2 Resultados

Ao analisar as respostas capturadas, observamos que foram respondidas por pessoas que possuem conhecimento e experiência, cerca de 27 pessoas responderam que trabalham no departamento de recrutamento e seleção a mais de 5 anos.

A entrevista presencial ainda é o principal meio de obter contato com o candidato, porém, usá-la de forma única, acreditamos que é um dos motivos para contratação de profissionais erroneamente, esse argumento é baseado no fato do candidato ter a possibilidade de vender e moldar uma personalidade inexistente, afim de agradar o entrevistador.

Aliar-se a novas tecnologias no mercado, testes psicológicos e dinâmicas é essencial para a maioria das vagas.

Segundo Sócrates, o filósofo grego: “É melhor fazer pouco bem feito, do que muito e mal”, a burocratização com diversas fases e processos longos, desmotiva o candidato e amedronta ao ter que ser aprovado por mais de 5 pessoas para uma vaga.

A uma divergência em comparar as respostas da pergunta 2 com a pergunta 5, observa-se que 19 profissionais respondem que em suas empresas valorizam as Soft Skills, que são voltadas a habilidades e características subjetivas ligadas a personalidade do indivíduo, mas somente 11 empresas tem em seus processos testes e profissionais voltados a área da psicologia.

Para finalizar, segue o fluxograma das dificuldades encontradas com base na opinião pessoal e realidade do profissional de recrutamento e seleção por eles respondidas nas questões 3 e 6.

Figura 4 – Fluxograma dificuldades no recrutamento e seleção



Fonte: Elaborado pela equipe

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda busca de aprimoramento realizada pelas integrantes é importante para a totalidade dos conhecimentos obtidos neste presente TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), realizados por meio de pesquisa bibliografia e respostas através de questionário.

A pesquisa foi finalizada com êxito, atingiu 30 pessoas experientes e dominantes no assunto de selecionar e recrutar o que consideramos excelente, divergências e semelhanças foram comparadas e um fluxograma simples e objetivo foi realizado.

Entendemos que as dificuldades atuais do recrutamento e seleção irão sempre se modificar, portanto, as resoluções para os problemas atuais são adaptáveis, dependendo do cenário e candidato. Influenciadas principalmente pelo ambiente externo, isto é, novas tecnologias, cultura predominante, regulamentos (leis), entre outros.

Encontrar um equilíbrio entre ser moderno/estratégico e engajar de forma humana, além de ter uma equipe de recursos humanos flexível a mudanças, constantemente treinada e atualizada é primordial.

APÊNDICE

Formulário de Pesquisa - Recrutamento e Seleção

1- A quanto tempo você atua no departamento de recursos humanos? *

Texto de resposta curta

.....

2- Quais técnicas de recrutamento e seleção sua empresa utiliza? *

- Seleção interna
- Banco de currículos
- Agências e consultorias
- Testes psicológicos
- Testes de conhecimento
- Recrutamento social (LinkedIn, Facebook)
- Entrevista
- Dinâmicas de grupo
- Outros...

3- Na sua opinião quais são os aspectos negativos apresentados nos processos atuais de recrutamento e seleção? *

Texto de resposta longa

4- Para realizar o preenchimento de uma vaga, quantas pessoas estão envolvidas neste processo? *

- 2-4
- 5-7
- 8-9
- mais de 10

5- A sua empresa valoriza mais habilidades técnicas ou comportamentais? *

- Hard Skills (são competências relacionadas aos conhecimentos técnicos do profissional)
- Soft Skills (são mais voltadas a habilidades e características subjetivas e muito ligadas à personalidade)
- Outros...

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas..Barueri.2014

_____ Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KNAPIK, J. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Ibpex, 2006.

_____ Administração de Recursos Humanos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAEMURA, Marcia e SALA Otávia. Gestão integrada de RH, Rio de janeiro. 2015

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco J.M. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2005

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo : Futura, 2000.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F . Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 25. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2008. 108p.

ZOTOLLI, M. and Wanous, J. (1996). Recruitment source research: Current status and future directions. Human Resource Management Review, 10 (4): 353-382.

https://about.linkedin.com/pt-br?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1

https://www.linkedin.com/company/linkedin/?src=li-other&veh=br.linkedin.com%7Cli-other&trk=homepage-basic_directory_aboutUrl

<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/8353>

<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>

Processo de Estágio no Grupo Trigo -

<https://www.youtube.com/watch?v=AEENKV Aesnc&t=3207s>

Estágio & Trainee Boticário -

<https://www.youtube.com/watch?v=uu>

<https://www.youtube.com/watch?v=mfufsMwz4yc&t=1132sKHf2jN91A&t=799s>

<https://www.youtube.com/watch?v=gqXDvzC2PQE>

<https://core.ac.uk/download/pdf/199473219.pdf> RECRUTAMENTO online/internet , p. 01-14 –