

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO  
CENTRO PAULA SOUZA

Bruna Santana Tassoni  
Michelly Krisley Silva  
Paulo Henrique Ribeiro Soares

EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Fernandópolis  
2019

Bruna Santana Tassoni  
Michelly Krisley Silva  
Paulo Henrique Ribeiro Soares

## EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos à Escola Técnica Estadual de Fernandópolis, sob orientação da Professora Paloma de Fátima Polizeli.

Fernandópolis  
2019

Bruna Santana Tassoni  
Michelly Krisley Silva  
Paulo Henrique Ribeiro Soares

## EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos Integrado ao ensino Médio, à Escola Técnica Estadual de Fernandópolis, sob orientação da Professora Paloma de Fátima Polizeli.

Examinadores:

---

Nome completo do examinador 1

---

Nome completo do examinador 2

---

Nome completo do examinador 3

Fernandópolis  
2019

## DEDICATÓRIA

Aos nossos pais, irmãos, professores, amigos, que nos deram todo o apoio necessário para que chegássemos até esta etapa de nossas vidas.

## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradecemos a nós mesmos, pela união, pela perseverança, pela dedicação que tivemos a frente do trabalho. Gostaríamos de agradecer nossa família, nossos professores, nossos amigos e todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

## EPÍGRAFE

“O sucesso é um professor perverso. Ele seduz as pessoas inteligentes e as faz pensar que jamais vão cair.”

Bill gates

## RESUMO

A Evolução do recursos humanos foi algo que revolucionou o fator empresa e colaborador, antes o funcionário era visto como máquina, hoje ele é valorizado e reconhecido como fator motivacional da organização. O setor de recursos humanos preza o bem-estar do colaborador com todos artefatos disponíveis para o desenvolvimento do mesmo. A construção de equipes com candidatos qualificados é desafio incessante das empresas, e de certa forma esta formação é estratégica para o crescimento de uma organização. O processo de recrutamento e seleção é fundamental para a organização reter o colaborador correto para tal função, são instrumentos que auxiliam para a contratação dos candidatos no sentido de criar um ambiente satisfatório e o autodesenvolvimento do colaborador.

Com um planejamento estruturado e objetivo, as organizações são aptas para recrutar e selecionar os candidatos ideias com potencias e perfil adequado para exercer o cargo. Logo depois da admissão desse membro, o RH fica responsável pela integração, treinamento, desenvolvimento, e o mais importante, manter esse colaborador na empresa. Com a evolução industrial e o mercado globalizado a concorrência entre as empresas teve um grande impacto, o cenário mudou. O mercado busca pessoas capacitadas, com habilidades e conhecimentos para se integrar e contribuir no desenvolvimento da corporação, com o intuito de aumentar sua produtividade e oferecer benefícios, incentivos, qualidade de vida, plano de carreira, autonomia e liberdade de expressão. À vista disso, o presente trabalho teve como escopo explorar e analisar os métodos, técnicas, procedimentos e o feedback dos colaboradores em relação ao RH da organização. Em referência a metodologia, utilizou-se a pesquisa quantitativa, em que foram apresentados questionários para os membros da empresa e uma entrevista com a gestora do setor responsável. O levantamento bibliográfico foi produzido com base no tema de recursos humanos, recrutamento e seleção e gestão de pessoas. De forma geral, os principais resultados obtidos expressaram a satisfação dos colaboradores, esses resultados são fruto da

boa gestão e o uso das ferramentas adequadas para o sucesso da empresa e o crescimento dos funcionários.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Recursos Humanos. Evolução. Gestão de Pessoas. Retenção de talentos.



## ABSTRACT

The evolution of human resources was something that revolutionized the company and employee factor, before the employee was seen as a machine, today he is valued and recognized as the motivational factor of the organization. The human resources sector values the employee's well-being with all available artifacts for its development. Building teams with qualified candidates is an incessant challenge for companies, and in some ways this formation is strategic for the growth of an organization. The process of recruitment and selection is fundamental for the organization to retain the right employee for this function, they are tools that help to hire candidates to create a satisfactory environment and self-development of the employee.

With structured and objective planning, organizations are able to recruit and select candidates with ideas and the right profile to hold the position. Soon after this member is hired, HR is responsible for integrating, training, developing, and most importantly, keeping this employee in the company. With industrial developments and the globalized market competition between companies has had a big impact, the scenario has changed. The market seeks qualified people with the skills and knowledge to integrate and contribute to the development of the corporation in order to increase its productivity and offer benefits, incentives, quality of life, career path, autonomy and freedom of expression. In view of this, the present work aimed to explore and analyze the methods, techniques, procedures and employee feedback regarding the organization's HR. In reference to the methodology, the quantitative research was used, in which questionnaires were presented to the members of the company and an interview with the manager of the responsible sector. The bibliographic survey was produced based on the theme of human resources, recruitment and selection and management of people. In general, the main results obtained expressed the satisfaction of employees, these results are the result of good management and the use of appropriate tools for the company's success and employee growth.

Keywords: Recruitment and Selection. Human Resources. Evolution. People management. Retaining talent.

## RESUMEN

La evolución de los recursos humanos fue algo que revolucionó la empresa y el factor empleado, antes de que el empleado fuera visto como una máquina, hoy es valorado y reconocido como el factor motivacional de la organización. El sector de recursos humanos valora el bienestar del empleado con todos los artefactos disponibles para su desarrollo. Formar equipos con candidatos calificados es un desafío incesante para las empresas, y de alguna manera esta formación es estratégica para el crecimiento de una organización. El proceso de reclutamiento y selección es fundamental para que la organización retenga al empleado adecuado para esta función, son herramientas que ayudan a contratar candidatos para crear un ambiente satisfactorio y el autodesarrollo del empleado.

Con una planificación estructurada y objetiva, las organizaciones pueden reclutar y seleccionar candidatos con ideas y el perfil adecuado para ocupar el puesto. Poco después de contratar a este miembro, RR. HH. Es responsable de integrar, capacitar, desarrollar y, lo más importante, mantener a este empleado en la empresa. Con los desarrollos industriales y la competencia globalizada del mercado entre compañías ha tenido un gran impacto, el escenario ha cambiado. El mercado busca personas calificadas con las habilidades y el conocimiento para integrarse y contribuir al desarrollo de la corporación a fin de aumentar su productividad y ofrecer beneficios, incentivos, calidad de vida, trayectoria profesional, autonomía y libertad de expresión. En vista de esto, el presente trabajo tuvo como objetivo explorar y analizar los métodos, técnicas, procedimientos y comentarios de los empleados con respecto a los recursos humanos de la organización. En referencia a la metodología, se utilizó la investigación cuantitativa, en la cual se presentaron cuestionarios a los miembros de la empresa y una entrevista con el gerente del sector responsable. La encuesta bibliográfica fue producida en base al tema de recursos humanos, reclutamiento y selección y gestión de personas. En general, los principales resultados obtenidos expresaron la satisfacción de los empleados, estos resultados son el resultado de una

buena gestión y el uso de herramientas apropiadas para el éxito de la empresa y el crecimiento de los empleados.

Palabras clave: Reclutamiento y Selección. Recursos humanos. Evolución Gestión de personas. Retención de talento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Seleção de pessoal como uma comparação X e Y.....          | 33 |
| Figura 2 As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal..... | 35 |
| Figura 3 Benefícios Sociais.....                                    | 42 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |  |
|--|--|
| Gráfico 1- A Por qual meio de divulgação teve conhecimento da vaga que ocupa? .45                      |  |
| Gráfico 2- Você se sentiu à vontade no momento da entrevista? O ambiente era agradável?.....46         |  |
| Gráfico 3- Passou por algum teste durante a entrevista?.....47   |  |
| Gráfico 4- Ao ingressar na empresa houve integração e socialização com os outros colaboradores?.....48 |  |
| Gráfico 5- Você foi treinado para ocupar o cargo que exerce? .....48                                   |  |
| Gráfico 6- É comum que a empresa faça Avaliação de Desempenho? .....49                                 |  |
| Gráfico 7- Você se sente motivado na empresa? .....50  |  |
| Gráfico 8- Quais itens você considera essencial para a motivação?.....50                               |  |

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLA

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

RH – Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

PMK – Psicodiagnóstico Miocinético

AC – Atenção Concentrada

HAD – Escala de Ansiedade e Depressão

R-1 – Teste não Verbal de Inteligência

## LISTA DE SÍMBOLOS

- : - Anuncia uma citação ou uma numeração.
- ( ) - Melhora a compreensão do texto escrito.
- , - Marca pequenas pausas.
- . - Pausa máxima da voz.
- ; - Separar orações coordenadas.
- “- Realçar parte do texto.
- ... - Reticências.



## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                | <b>19</b> |
| <b>CAPÍTULO I .....</b>                                | <b>20</b> |
| <b>1. A Evolução do recursos humanos.....</b>          | <b>20</b> |
| <b>1.1 História do recursos humanos.....</b>           | <b>20</b> |
| <b>1.2 Os recursos humanos.....</b>                    | <b>22</b> |
| <b>1.3 A escolha do profissional.....</b>              | <b>23</b> |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>                               | <b>25</b> |
| <b>2. Recrutamento .....</b>                           | <b>25</b> |
| <b>2.1 Os processos do recrutamento.....</b>           | <b>26</b> |
| <b>2.2 Recrutamento interno.....</b>                   | <b>26</b> |
| <b>2.2.1 Vantagens do recrutamento interno.....</b>    | <b>27</b> |
| <b>2.2.2 Desvantagens do recrutamento interno.....</b> | <b>28</b> |
| <b>2.3 Recrutamento externo.....</b>                   | <b>28</b> |
| <b>2.3.1 Vantagens do recrutamento externo.....</b>    | <b>30</b> |
| <b>2.3.2 Desvantagens do recrutamento externo.....</b> | <b>30</b> |
| <b>2.4 Recrutamento misto.....</b>                     | <b>31</b> |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>                              | <b>32</b> |
| <b>3. Seleção .....</b>                                | <b>32</b> |
| <b>3.1 Entrevista de seleção .....</b>                 | <b>33</b> |
| <b>3.2 Técnicas de seleção.....</b>                    | <b>34</b> |
| <b>3.2.1 Teste de habilidade.....</b>                  | <b>35</b> |
| <b>3.2.2 Dinâmicas.....</b>                            | <b>36</b> |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>                               | <b>37</b> |
| <b>4. Admissão .....</b>                               | <b>37</b> |
| <b>4.1 Documentos.....</b>                             | <b>37</b> |
| <b>4.2 Integração .....</b>                            | <b>38</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO V</b> .....                               | <b>39</b> |
| <b>5. Treinamento</b> .....                           | <b>39</b> |
| <b>5.1 Tipos de treinamento</b> .....                 | <b>40</b> |
| <b>5.2 Remuneração, incentivos e benefícios</b> ..... | <b>41</b> |
| <b>5.3 Retenção de talentos</b> .....                 | <b>42</b> |
| <b>CAPÍTULO VI</b> .....                              | <b>44</b> |
| <b>6. Pesquisa</b> .....                              | <b>44</b> |
| <b>6.1 Resultados da pesquisa</b> .....               | <b>45</b> |
| <b>6.2 Entrevista com a gestora de RH</b> .....       | <b>51</b> |
| <b>6.3 Conclusão da Pesquisa</b> .....                | <b>53</b> |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                     | <b>54</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b> .....              | <b>55</b> |
| <b>APÊNDICE</b> .....                                 | <b>57</b> |

## INTRODUÇÃO

Marras (2009, p.80) “A entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo”. O tema do Recursos Humanos, voltado para a parte de Recrutamento e Seleção, é a chave para o sucesso de uma empresa. Assim como diz Marras, a boa avaliação de um candidato, facilita o encontro do funcionário perfeito para determinada vaga.

O trabalho visa analisar o exemplo de uma empresa em forma de estudo de caso, com intuito de identificar os métodos que podem ocorrer no processo de Recrutamento e Seleção. Logo, os reflexos dessas técnicas serão associados ao desenvolvimento da instituição.

No interim deste trabalho, será identificado na empresa como funciona o processo de Recrutamento e Seleção, quais são os meios utilizados e como os resultados influenciam na evolução da organização.

Junto com o estudo de caso, será usado livros, artigos, sites confiáveis da internet, como metodologia para implementar nosso conteúdo.

Enfim, o objetivo principal será examinar uma empresa com esperança de encontrar diferentes exemplos de processos de contratação, podendo surpreender com situações parecidas de uma forma positiva ou extremamente diferente em modo negativo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. A Evolução do recursos humanos**

Com a evolução, o recursos humanos deixou de ser apenas um departamento necessário dentro das organizações, tornando-se a base das transformações que trouxeram sucesso para as empresas.

Antes, o departamento de recursos humanos era exercido de forma burocrática, com um olhar mecanicista sob os empregados, que por sua vez, obtinham uma ideia centrada na realização de tarefas e submissão aos seus superiores. Já os chefes, focaram no domínio dos empregados, liderando de forma autocrática.

Com o passar do tempo, esse olhar mecanicista foi se desconstruindo, e as mudanças começaram a aparecer. Os termos “chefe” e “empregados” foram substituídos por “gestores e colaboradores”. As organizações adotaram hábitos orgânicos, e a gestão de pessoas passou a valorizar o reconhecimento profissional e o bem-estar do ser humano.

Na atualidade, as principais tarefas que os gestores ficaram encarregados foram: cuidar do recrutamento, treinamento, seleção, avaliação, remuneração, higiene, segurança do trabalho, relações trabalhistas, sindicais, entre outros.

#### **1.1 História do recursos humanos**

Na história do recursos humanos, o século 30 teve extrema importância e destaque, pois, anteriormente, a administração de pessoal, designada em 1930, (visto que antes disso, as empresas não contavam com um departamento específico

para realizar esses encargos), tinham como tarefas relevantes o recrutamento e seleção, sendo o livro de escrita de pessoal o único meio de registro que os empregados tinham quando eram admitidos pela empresa. Sendo assim, as informações dos trabalhadores eram facilmente burladas, e comprometidas, já que o processo para eliminar era extremamente simples. Por conta disso, nos anos 30, foi dado início a um sistema rígido onde esses processos passaram a ser regulados, por meio de documentos legais da administração de pessoal.

Nesse interim, após 1930 começou a existir uma verídica legislação trabalhista, devido ao surgimento ao Ministério do Trabalho, indústria e comércio (hoje intitulado ministério do trabalho e emprego), comumente o departamento de pessoal era composto pelos proprietários da empresa.

Na década posterior foi assinado o decreto-lei N° 5.452, que deu origem a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A consolidação auxiliou e acarretou mudança aos antigos departamentos pessoais, que passaram a ser conduzidos por um chefe pessoal. Durante essa época as tarefas foram divididas.

Determinados departamentos lidaram com a aplicação da legislação trabalhista de forma correta, ao mesmo tempo, que o recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão, e folha de pagamento ficaram sob - responsabilidade da administração. Os jornais e os anúncios de rádio eram os meios de comunicação utilizados para realizar o recrutamento na época. Já a seleção, era efetuada por meio de uma prova típica, e a datilografia, geralmente era o requisito mais exigido.

Os métodos de treinamento mais empregados era o que hoje determinamos de ambientalização e integração.

Até o final da década de 70, o departamento de Recursos Humanos ou Departamento de Pessoal outrora, era composto por advogados, por conta da imposição do conhecimento detalhista das leis trabalhistas.

Até então, os departamentos de pessoal atuavam perfeitamente, suprimindo todas as exigências existentes para o bom andamento das organizações e conseqüentemente das demandas trabalhistas. Porém, ainda não existia a intenção de realizar melhorias no ambiente organizacional, condizentes a saúde e segurança no trabalho. Também não se adentaram a proporcionar benefícios e ações para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, sendo que nem o governo fazia exigência.

O uso da mão de obra dominante no Brasil, até o término dos anos 60, tinha uma estrutura autoritária, onde era comum a seleção de profissionais não qualificados, alto índice de rotatividade e uma divisão de cargos e salários minuciosa, a fim de diferenciar a classe operária de seus superiores.

Essa cultura começou a se transformar a partir dos anos 70, quando este padrão entrou em crise. No final desta década, houve uma grande pressão dos sindicatos sob as empresas a fim de garantir benefícios aos empregados, buscando melhorias referente a segurança, condições de trabalho especiais e abertura política. Essas imposições teriam resultado no início dos anos 80, com a nova realidade, em que as demandas governamentais, econômicas e sociais se encontravam. A partir dessa circunstância, foi exigido que as empresas reformulassem seus hábitos em relação as práticas de recursos humanos.

Outra conquista importante foi à inauguração dos primeiros cursos de Administração e Recursos Humanos empregados no Brasil. Algum tempo depois o curso deixou de ser apenas exercido por Advogados, dando espaço a Psicólogos e Administradores, enriquecendo esse setor.

Dessa forma, o recursos humanos tomou outra proporção, adotando um novo perfil e se tornando essencial dentro das organizações.

## **1.2 O recursos humanos**

No passado, o recursos humanos (RH) eram vistos somente como uma atividade operacional. O único objetivo era executar com êxito as tarefas burocráticas como a folha de pagamento, rescisão e contratação de funcionários, o que definiu esse setor como um meio departamento pessoal.

Com as modificações ocasionadas pelo tempo e pela modernidade, esse setor foi adido outras atribuições, desenvolvendo mais tarefas para um RH mais tático e menos operacional.

Nos dias atuais, o RH é uma área muito extensa que não abrange apenas a parte de departamento pessoal, mas também inclui a gestão de pessoas, tornando o trabalho humano mais valorizando, uma vez que os gestores passaram a

ter a visão de que o recursos humanos é essencial para o progresso ou regresso das estratégias aplicadas em uma organização.

A Gestão de pessoas é descrita pelo envolvimento, colaboração, cooperação e o desenvolvimento do item mais importante de uma organização: o capital humano: ou seja, os colaboradores que constituem a empresa, tendo como objetivo a valorização do ser humano e o reconhecimento profissional, diferente do Recursos humanos de antigamente, que visava uma técnica mecanicista.

Entretanto, fazer com que os colaboradores se sintam valorizados é o papel mais importante da gestão de pessoas, porque são elas que simbolizam as organizações. Chiavenato (2014 p.38) “As equipes de GP livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna em nível tático, a fim de que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização e de seus membros.”

Isso torna o setor de RH estratégico algo essencial no desenvolvimento e crescimento da empresa, o que ajuda a reter os colaboradores, pois uma vez satisfeitos e motivados, os funcionários provavelmente agregaram bons resultados e sucesso institucional.

### **1.3 A escolha do profissional**

A princípio, a divulgação da vaga inicia com a definição do perfil do profissional que a instituição procura. Deve ser feita uma boa elaboração para suprir as necessidades, acercado com os gestores e os líderes. Para isto, é adequado designar o público e o preceito.

A descrição de cargo deve ser notória e estruturada, a fim de que o alvo saiba suas habilidades e competências, mostrando as características da empresa em compatibilidade a aquele posto. A publicação deve ser feita de forma inteligente com meios de comunicação como: redes sociais, jornais, rádios, portais de divulgação entre outros.

Posteriormente, o setor de RH analisará os currículos e irá aderir o mais contundente para tal função. Após a descrição de cargo na organização, é fundamental expor o perfil do colaborador a ocupa-lo, as habilidades e competências

essências para o bom desempenho na aplicação recomendada, para que impõe as condições da ocupação e as intenções da corporação. Essa exposição é relevante, pois ampara a empresa na forma de conduzir pessoas capacitadas no mercado extrínseco, no aprestamento de candidatos internos e na designação de remuneração. Como bem nos assegura Lacombe (2005), pode se dizer que para recrutar a pessoa correta precisaremos saber o perfil esperado, ou seja, os atributos pessoais e profissionais, fica claro que para ter um resultado satisfatório o método depende desse perfil bem estabelecido, constatar que o candidato numere as informações e os objetivos, para simplificar o recrutamento e a seleção. Afirmar que para termos um bom colaborador é primordial identificar a cultura da empresa, sua missão, seus valores, sua ética e suas virtudes ocorreu que a descrição do ocupante do cargo esteja de acerto com as expectativas da organização, a definição torna-se clara e eficiente, as habilidades necessárias dele e as competências impostas para o cargo.

Conduzindo-se da inferência de que a instituição disponha informações de suma importância e de propriedade sobre os cargos efetivos, as formalidades necessárias característicos do perfil do ocupante e a remuneração correspondente para estabelecida atuação, é viável instituir um processo de recrutamento de pessoas dispostas a preencher as atribuições orientadas.



## CAPÍTULO II

### 2. Recrutamento

O recrutamento de pessoal é o processo que dá início a contratação do profissional perfeito para determinada área e função.

De acordo com Lacombe (2005) o recrutamento engloba uma coleção de hábitos e métodos empregues para aproximar candidatos para as vagas disponíveis. É uma atividade permanente, fazendo-se exclusivamente intensificadas nas vezes em que se encontram vagas.

Esse processo é segmentado em algumas etapas, onde são usadas algumas ferramentas e técnicas para atrair os candidatos: pelo meio de anúncios ou receptividade das empresas, através de sindicatos ou instituições de classes, anúncios em jornais e revistas, por agências e consultorias e através do E-recrutamento. Essas proporções podem conter custos que vão do elevado ao acessível, e é capaz de conduzir benefícios e até mesmo dispêndios por atrair uma quantidade numerosa de candidatos.

Com o objetivo primordial de atrair candidatos que estejam altamente habilitados e qualificados para exercer um cargo específico dentro da empresa.

Logo, a empresa apresenta e proporciona ao mercado de recursos humanos as promoções de emprego que ela visa preencher. A partir dessa apresentação é iniciado os processos de recrutamento.

## **2.1 Os processos do recrutamento**

Observando o processo de Recrutamento e Seleção é notório que existe uma grande independência entre eles, porém um necessita do outro. Dessa maneira, para que se encontre sucesso na etapa de seleção, é necessário que o recrutamento seja realizado de forma eficiente e eficaz, utilizando técnicas e métodos objetivos.

Para que a demandas das metas e prioridades da empresa seja atendida com êxito, é relevante que seja feito um planejamento, onde é colocado em pauta o perfil do profissional exigido de acordo com as necessidades da organização, e seja elaborada a descrição de cargo.

Feita a descrição, o segundo passo é o Recrutamento, que abre o caminho para a carreira do profissional dentro da empresa, por isso, é um processo de extrema importância.

Os passos para que seja feito um bom recrutamento são: explicar o perfil do profissional desejado, analisar a descrição de cargo, escolher o método mais eficaz para a realização desse processo, para que assim se obtenha o material necessário para a seleção.

A cooperação entre o gestor responsável pela vaga preenchida e o setor de Recursos Humanos (RH) é completamente necessária para traçar o perfil desejado para a ocupação da vaga, uma vez que o RH é o departamento estratégico da empresa.

## **2.2 Recrutamento interno**

O Recrutamento interno é uma ferramenta que vem sendo utilizada nas organizações como um instrumento motivacional. Desta forma, a empresa, especificada sua política inerente e incrementado o plano de carreira, os colaboradores veem a chance de evolução dentro da mesma.

É um processo com diversas fases, do qual, o propósito é obter profissionais para preencherem funções na instituição, se limitando aos funcionários

da própria empresa, a divulgação de vagas é feita por superiores, através de murais, intranet, entre outros.

Com a visão de Lacombe (2005), a metodologia do recrutamento interno, constitui-se em uma remodelação relacionando a vaga acessível ao funcionário incluindo na empresa potencialmente capacitado. Em vista disso, estima e amplifica a habilidade de seus colaboradores na corporação.

Ao decorrer, há procedimentos do recrutamento, como: recrutamento informal: que busca dentro de um departamento ou setor específico, em tese, e pela indicação de um superior; contamos com a abertura de vaga: que é feita a comunicação de todos os âmbitos, de forma que, qualquer profissional consiga se candidatar ao cargo; por fim, detemos com o reenquadramento: proporciona ascensão de profissionais que exercem parte da atividade, a datar dos parâmetros do plano de cargos e salários.

Dessa maneira, deve se aplicar critérios objetivos, posto isto, é incluído fatores como competências, habilidades, produtividade, estratégias, perfil comportamental tem que ter grande força na hora das escolhas pretendentes.

### **2.2.1 Vantagens do recrutamento interno**

Como bem nos assegura Chiavenato (2005), as vantagens do recrutamento interno são:

- Menor custo: eliminando e sintetizando etapas, além de diminuir gastos com divulgação, entrevistas, testes e afins.
- Estudo preexistente: ou seja, o quanto sabemos de nossos colaboradores, essencialmente em correlação as suas condutas e capacidades.
- Encorajamento dos colaboradores: beneficiar os funcionários da empresa é uma maneira de incentivar o incessante aprimoramento e o aumento da eficiência.
- Índice de precisão: cerca de relutância mais direcionado e com conhecimento, a propensão é o complemento do número de acertos. Os profissionais internos já estão habituados aos níveis de imposição, cultura institucional e instigações

da empresa. Prontamente, sua adequação englobava unicamente as tarefas características da atual ocupação, agregando as possibilidades de êxito nesse procedimento. Portanto, perfilar o recrutamento interno impacta a competência dos métodos seletivos e por conseguinte, conduz proveitos para instituição como um todo.

### **2.2.2 Desvantagens do recrutamento interno**

Conforme Chiavenato (2005), as desvantagens do recrutamento interno são:

- Pode suceder conflitos entre colaboradores: ao surgir ensejo de evolução na empresa, propende a criar uma atitude negativa entre os colaboradores.
- Inovação e criatividade podem ser restringidas: colaborador pode-se limitar a sua função.
- A técnica impossibilita o acesso de novas ideias e experiências: as expectativas trazidas por um candidato de recrutamento externo podem bloquear novas ideologias.
- Simplifica o conservadorismo e beneficia o hábito presente: mantém a rotina e cultura organizacional da instituição.

### **2.3 Recrutamento externo**

Essa forma de recrutamento caracteriza-se pela procura de profissionais competentes, para a complementação de uma vaga em aberto, seleciona candidatos que estão no quadro de funcionários efetivos da empresa.

De acordo com Chiavenato (2004) o Recrutamento externo opera de modo direto sobre os candidatos que estão no mercado de Recursos Humanos, sendo assim, fora da organização.

Para executá-lo, é feita uma exposição precisa das exigências da vaga, com o reconhecimento das qualificações que o profissional que vai apossar-se precisa ter. Refere-se de um procedimento externo e oneroso. Para que seja exitoso, requer um bom planejamento.

O Recrutamento externo é um caminho comum para as organizações detectarem novos talentos para integrar o staff de colaboradores.

Há diversas fontes para a efetuação do recrutamento externo. As predominantes são:

- Instituições de recrutamento: empresas especializadas em recrutar e seletar candidatos para as vagas existentes, e designa-lo para a definição final.
- Anúncios em jornais e revista: consiste em divulgar as vagas em jornais de grande circulação ou tornados para um público característico.
- Headhunters: Indivíduo autônomo, sua meta é preencher vagas abertas com pessoas competentes a fim de exercer a atividade, analisando-os com critérios primorosos para selecionar os mais capacitados.
- Universidades: são feitos anúncios em murais para atrair candidatos dispostos para tal função, as instituições de ensino têm um grande número de alunos e isso capacita maiores chances a todos.
- Indicações: é feita por pessoas altamente confiáveis e identificadas com a instituição para a indicação de pessoas da sua confiança que tenha o perfil adequado para o cargo. O tema fica restringido ao um grupo seletivo que participa no recrutamento do candidato do perfil apropriado.

### **2.3.1 Vantagens do recrutamento externo**

Com a visão de Chiavenato (2004), os principais benefícios são:

- Maior quantidade de candidatos a disposição e maior poder de seleção, a empresa vai receber diversos candidatos com múltiplos perfis e fundamentos, abrindo uma grande variedade de escolha com a finalidade de selecionar o profissional que mais pode desenvolver o capital humano da instituição.
- Aprimora o patrimônio humano, pelo contributo de novos talentos e habilidades;
- Eleva a capital intelectual ao integrar novas saberes e capacitações;
- Renova a cultura organizacional e a favorece com novas pretensões;
- Estimula a relação com a organização junto ao mercado de recursos humanos.
- Acrescentamento da serventia competitiva da empresa, abertura para profissionais qualificados, com conhecimento e experiências, que podem ser o auge de campanhas opositoras.

### **2.3.2 Desvantagens do recrutamento externo**

Os pontos desfavoráveis normalmente são mais demorados e custosos, menos seguro por não conhecer o pretendente e ter que analisá-lo. É capaz de reprimir os colaboradores já existentes, o que pode incomodar a política salarial da organização, afligindo negativamente a motivação dos atuais colaboradores da empresa.

Pleiteia técnicas de socialização organizacional para os novos contratados. Maior margem de erro, se for executada de uma forma falha a seleção, pode ocorrer desapontamento para a empresa, como consequência, a demissão voluntária ou involuntária.

## 2.4 Recrutamento misto

Em meio aos pontos favoráveis e desfavoráveis dos recrutamentos interno e externo, uma maneira diferente tem sido favorita pela maioria das organizações: o recrutamento misto, isto é, aquele que interpele tanto fontes intrínsecas como fontes extrínsecas do recursos humanos.

O objetivo é usufruir as vantagens destes dois tipos de recrutamento e reduzir, ou até mesmo suprimir, suas desvantagens no processo de seleção.

O funcionamento do recrutamento misto acontece primeiramente, com o recrutamento externo, com foco no público extrínseco, em seguida, vem o recrutamento interno, a busca inicia entre os colaboradores que já fazem parte da organização. O não êxito do processo introduz que o recrutamento interno de início, posteriormente o recrutamento externo, assim concomitantemente.

Independentemente de ser externo ou interno, o ponto fundamental é que o profissional ocupe o cargo com maestria e eficiência.

## CAPÍTULO III

### 3. Seleção

A seleção é a continuação do processo de recrutamento, onde será selecionado os profissionais requeridos entre os demais recrutados.

Como aponta Chiavenato (2014) a seleção de pessoas é como um filtro que escolhe apenas alguns candidatos, aqueles que possuam os requisitos desejados.

O processo de seleção possui características comparativas, onde as definições de cargo e o perfil dos profissionais entram em questão. Chiavenato (2014, p.119) “Em suma, comparação com foco na atividade ou com foco na pessoa que a executará.”

O objetivo principal deste comparativo é analisar a probabilidade de a empresa suprir suas necessidades com o candidato. Após a escolha feitas entre os recrutados, os candidatos selecionados para a próxima etapa do processo de seleção enfrentam alguns testes, como os que visam analisar o conhecimento, desenvolvimento e outros para a avaliação psicológica.

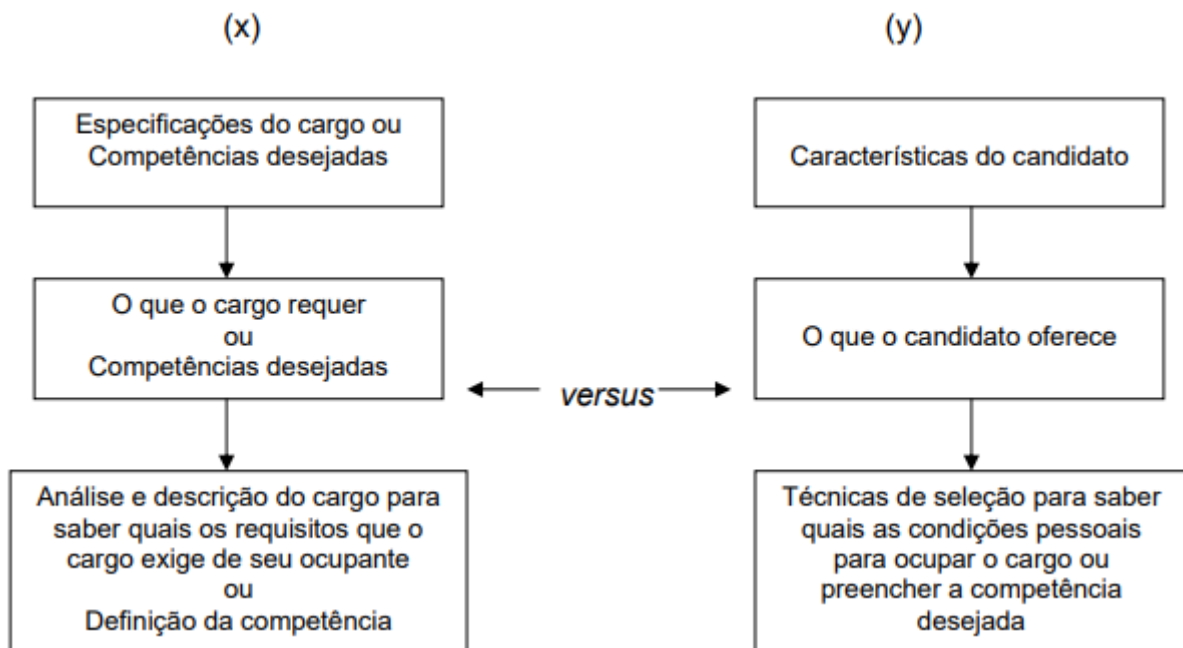
A entrevista é a fase primordial da seleção, pois é através dela que será apurada as qualidades, aptidões, e a perspectiva do pretendente ao cargo. Chiavenato (2014, p.130) “ver e ouvir cada pessoa face a face é indispensável no processo seletivo.”

Na verdade, como ilustra Chiavenato (2004) a maneira mais integralizada de se descrever a seleção é retratá-la como uma comparação entre dois elementos: de um lado, as imposições do cargo a ser preenchido (x) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se expõem para disputa-lo (y). A Análise e Descrição de Cargos da organização é a ordenação introdutória para propiciar a variável relativo aos requisitos do cargo, e, os métodos de seleção é o



modo de coletar informações dos candidatos para representar o delineamento de seus atributos em conexão à função.

Figura 1: Seleção de pessoal como uma comparação X e Y



Fonte: (Chiavenato, 2004)

### 3.1 Entrevista de seleção

A entrevista, dependendo da etapa do processo em que se encontra, pode alcançar diversos objetivos. Entrevistas de triagem ou escolha, efetuadas no recrutamento ou no princípio do processo de seleção, tem como meta confirmar a descrição avaliada no currículo do candidato, conferindo todas as opiniões descritas. Essa entrevista pode proporcionar ao selecionador suas primeiras considerações sobre o candidato.

Segundo Chiavenato (2004) esse processo auxilia na comunicação entre duas ou mais pessoas, visando o conhecimento.

Cabe aos responsáveis pela seleção aproveitar o momento da entrevista para fornecer ao futuro funcionário dados do cargo disputado, detalhes sobre a organização e ampará-lo diante de qualquer dúvida existente, confirmando a intenção do candidato sob a seleção.

Geralmente, as entrevistas são baseadas em um roteiro de questões elaboradas especificamente para a seleção. Chiavenato (2014 p.131) “a entrevista de seleção não deve ser improvisada. Ela exige alguns cuidados que pode melhorar sua eficiência e eficácia.”

No final, é essencial que o gestor da área no qual o cargo foi disponibilizado realize uma entrevista caso o funcionário seja contratado. Essa entrevista tem o intuito de analisar a probabilidade do funcionário se adaptar no cargo em que visa ocupar, além de avaliar as aptidões técnicas sob a área a ser preenchida. O processo é finalizado com uma entrevista informal, praticamente uma conversa entre o gestor e o candidato.

### **3.2 Técnicas de seleção**

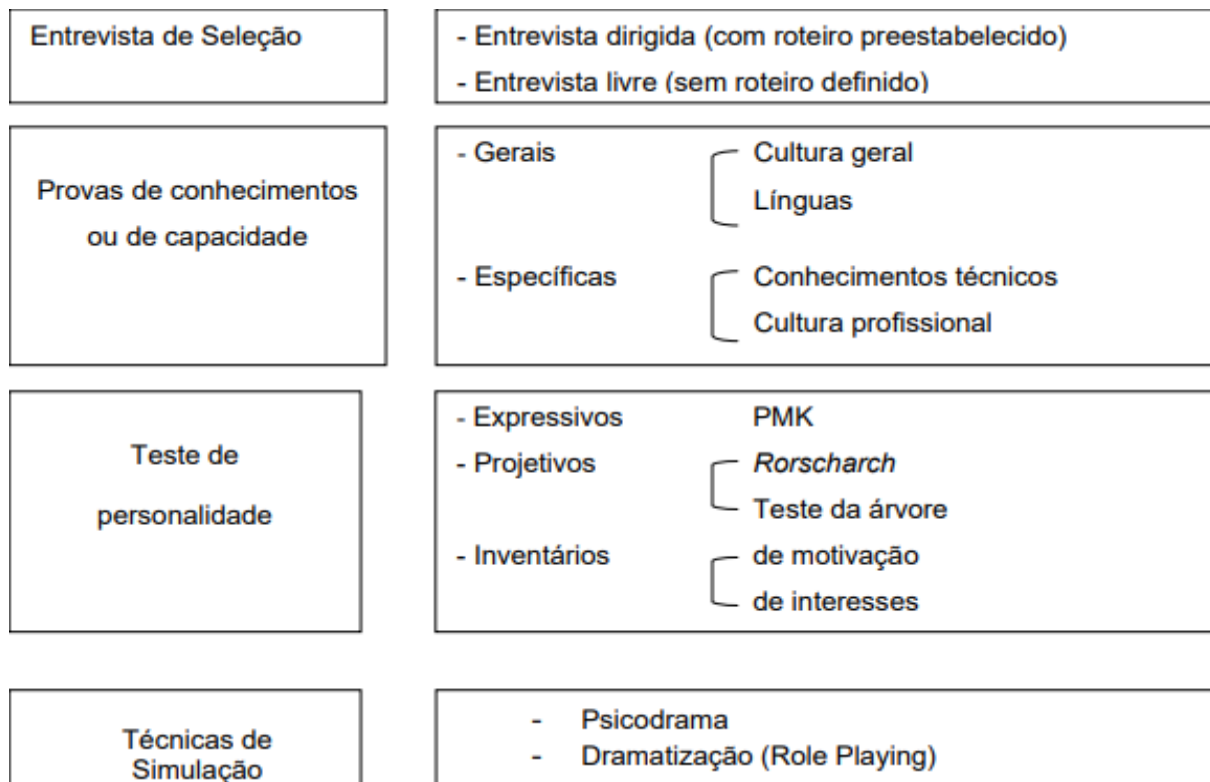
Os procedimentos utilizados para escolher os candidatos mais pertinentes, como já referido, têm de conceituar sempre os atributos necessários das pessoas para estabelecidas finalidades.

Todavia, as formas para o reconhecimento destas características costumam ser intrincado e, geralmente, específicos de cada instituição e atividade a ser apoderada. Observa-se, no entanto, que os métodos mais amplamente utilizados se aglomeram em cinco categorias: entrevistas de seleção, prova de conhecimento ou de competência, teste psicológico, teste de personalidade e técnicas de simulação. Habitualmente, testes mais incomuns são alterações originários destas categorias.

O ideal é quando as técnicas de seleção aplicadas na empresa detenham em seu interior todas as categorias exibidas, sintetizando o risco de selecionar candidatos menos capacitados a estabelecida ocupação.

Para uma melhor clareza, e demonstração das técnicas mais transmitidas e suas categorias segue quadro instrutivo:

Figura 2: As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal.



Fonte: (Chiavenato, 2004)

Segundo Pontes (2008) declara que cada pessoa apresenta exiguidades distintas. A vista disso, é necessário qualificar se as necessidades de fisiologia, segurança, social, estima e de realização pessoal do candidato está apta esclarecer a função na organização.

### 3.2.1 Teste de habilidade

Diversos cargos exigem a frequência de habilidades características e, por essa razão, é ponderoso aplicar provas, testes, para analisar essas competências. A porcentagem de precisão é um percentual a ser considerável, em média é de 45% de acerto, determinando que essa é uma excelente opção para fazer recrutamento e seleção.

Algumas habilidades valorosas como concentração, intelectualidade, personalidade, e adaptação social podem ser examinadas pelos testes psicométricos, através de psicólogos.

De acordo com Wood e Picarelli (2004) de forma sucinta, uma habilidade pode ser estabelecida como a capacidade de suceder uma atribuição ou um conjunto de tarefas em analogia com determinados modelos impostos pela instituição. Em outras palavras, é o grau de aptidão de um sujeito tangível frente a um propósito.

### **3.2.2 Dinâmicas**

A dinâmica de grupo é uma etapa do processo de seleção que explora as questões de comportamento do candidato diante dos demais oponentes. Ou seja, como cada um se articula com o grupo e como eles se interagem entre si.

Nesse método, não são observados conhecimentos técnicos, entretanto, é vista a capacidade de expressar ideias e integrar-se. O objetivo é avaliar a performance do candidato e como desenvolve o trabalho em grupo, averiguando algumas habilidades que são indispensáveis para a complementação da vaga.

O pretendente deve ter jogo de cintura para lidar com contingências e saber se compor, saber ouvir e especialmente saber se colocar, apresentar e tutelar suas ideias.

Com a visão de Buono (1992) quando é utilizado na seleção de pessoas sugere ao grupo de candidatos um conjunto de vivências, entretenimentos, artifícios, testes situacionais, estudos de caso ou debates, acarretando a interação dos participantes, proporcionando uma dinâmica onde é viável a observação direta das atitudes dos candidatos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Admissão**

Logo após as fases de recrutamento e seleção de pessoal, é realizada a admissão do funcionário. É um procedimento constante que vai decorrer tanto por parcela do empregador quanto do empregado, é a resposta confirmatória de todo o processo de seleção e o propósito de conclusão conquistado.

A admissão é o começo de um grande processo desde o recrutamento e seleção, porquanto a admissão não é só realizada através dos documentos exigidos, sucedem outras circunstâncias que deverão ser analisadas e conduzidas para que a contratação finalize com êxito.

Ela é essencial dentro das organizações, pois labora todos os procedimentos burocráticos análogo como a parte dinâmica que cinge a integração.

Em seguida, a corporação informa ao candidato o resultado e solicita os documentos fundamentais para o seu registro.

#### **4.1 Documentos**

A princípio, a instituição requisitará toda a documentação necessária para a admissão do colaborador. Costumeiramente as empresas têm seus específicos formulários cujo preenchimento é o primeiro feito a ser passado para aquele candidato que concluiu todas as etapas.

Como aponta Lacombe (2005) os documentos necessários para a admissão são: certidão de nascimento ou de casamento, CPF, carteira de identidade, certidão dos filhos menores 14 anos, certificado militar, comprovante de resistência,

atestado de escolaridade, título de eleitor, carteira profissional. PIS, atestado médico, abreugrafia, três fotos 3X4. Os documentos precisarão estar em ordem, visto que poderá ser admitido após a exposição de todos eles corretamente.

Após seu registro feito e sua admissão efetivada, o nosso colaborador passa pelo processo de integração.

## **4.2 Integração**

A integração é um processo executado pelas instituições para adentrar os novos colaboradores no ambiente de trabalho bem como para engajar os funcionários antigos a procurarem a qualidade em todos os meios.

Compreende-se que é o processo de receptividade do colaborador na empresa. Essa realidade vem auferindo espaço e destaque na área de Recursos Humanos por assegurar informações básicas e relevantes aos novos integrantes do quadro da empresa, sendo que exhibe a organização como um todo, ou melhor, o funcionamento, os procedimentos, regimento interno, cultura organizacional, as normas, os princípios através de sua missão, e seus valores.

Outro ponto importante da integração é a socialização, é o processo pelo qual novos integrantes aprendem o comportamento e as atitudes necessárias para arcarem seus papéis nas organizações, se constitui em uma importância ferramenta que proporciona a difusão das ideologias da empresa e a adaptação organizacional.

Lacombe (2005, p.95) “Um bom programa de integração pode contribuir também para encontrar o posicionamento mais adequado para cada recém-admitido, contribuindo para otimizar o aproveitamento do pessoal.”

## CAPÍTULO V

### 5. Treinamento

Treinamento está restituído para o cumprimento da pessoa para a aplicação dos trabalhos. Deste modo, a tarefa deve ser muito bem estabelecida, antecipadamente de se iniciar uma atividade de preparação. Para Chiavenato (2010) o treinamento é um método periódico e constante composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é a pesquisa das necessidades de treinamento que a organização denota. O desenho representa o planejamento das ações de treinamento com um objetivo característico. A implementação concerne a aplicação e condução do projeto de evolução. E a avaliação é a conclusão dos resultados atingidos com o treinamento.

Em outras palavras, Lacombe (2005, p.311) enfatiza que:

Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando. Preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Para a empresa atingir a excelência é essencial haver o desenvolvimento integrado das pessoas, uma capacitação contínua e evolução dos mesmos dentro de uma corporação, sendo dirigido e centralizado o seu foco por meio de gestão de talentos, plano de carreira, remuneração e benefícios e, treinamento e desenvolvimento, que causarão na medida do trabalho dos mesmos.

O treinamento nos concede regressar ou reaproveitar conhecimentos, habilidades ou atitudes referente a execução de tarefas ou à sua melhora no trabalho,

possuindo como finalidade a ajuda para a organização alcançar seus propósitos, motivando os colaboradores de todos os níveis e setores a alcançarem o conhecimento, competências e comportamentos de cada um, entretanto, possibilitando uma modificação em conjunto.

## **5.1 Tipos de treinamento**

Existe vários tipos de treinamento para promover adaptações aos colaboradores dentro das organizações entre elas:

**Comunicação assertiva:** O treinamento é destinado para o desenvolvimento e aprimoramento das habilidades de comunicação dos colaboradores, com finalidade de melhorar a oratória, que eles sejam capazes de se comunicar de forma clara e objetiva.

**Liderança:** Com o intuito de explorar as competências de liderança dos funcionários, especialmente daqueles que ocupam cargos de gestão. Com a finalidade de administrar pessoas e os processos com maestria, alcançando resultados satisfatórios.

**Rotações de funções:** É apropriado que essa estratégia seja exercida entre setores que fazem o rodízio de funções, para que seja executado de maneira eficiente e tragam bons resultados.

**Treinamento a distância:** Esse treinamento tem como objetivo capacitar os colaboradores de forma rápida e objetiva, colaborando com a empresa no deslocamento de seus funcionários, no tempo disponível e com a economia dos gastos.



## 5.2 Remuneração, Incentivos e Benefícios

Todos os coeficientes que atuam e se associam com a produção e o componente trabalho, têm de ser remunerados, precipuamente porque estão ligados à área de departamento jurídico e erário.

A companhia tem o compromisso de pagar a remuneração em moeda vigente, ou via depósito bancário em conta corrente do colaborador. Conforme Lacombe (2005) a remuneração é o grupamento de recursos que tem por finalidade a função da remuneração adequada a todos funcionários da instituição, tendo em vista proporcionar a motivação ao pessoal, acrescentamento da produtividade e manejo dos custos de mão de obra.

A remuneração pode ser estudada sob duas concepções distintas: o prisma do colaborador e o da organização. Para o funcionário significa retribuição, sustentação, padrão de vida, reconhecimento. Para a instituição simboliza custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade.

Definir a remuneração de cada ocupação na empresa beneficia técnicas iniciais importantes, como o recrutamento e seleção de pessoas, já que deixa claro as informações essenciais para o candidato se preordenar a trabalhar na empresa. E, em um projeto mais distinto, é elemento considerável na preservação e retenção de talentos.

Seguramente, o salário não é o fator motivacional na empresa, o seu dever é de conceber a compensação monetária pela atividade desempenhada. No entanto, quando mal aplicado tem consequência instantânea na produtividade. Para que a instituição possa atender todas as pleitos necessários pelo mercado, há que se compreender a imposição de colaboradores não só qualificados, mas, assim como, motivados e cada vez mais envolvidos com os interesses da organização.

Para esse fim, as instituições estão utilizando cada vez mais os benefícios e incentivos como um instrumento importante na demanda de ordenar os interesses dos colaboradores com as preferências medianas ou gerias das organizações, para que simplifique tanto a vida do empregado quanto da empresa.

Chiavenato (2004, p. 288) “Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente.”

Para um melhor entendimento, e exemplificação dos benefícios segue quadro informativo:

Figura 3: Benefícios Sociais

| <b>BENEFÍCIOS</b>  |  |
|--|--|
| <b>MONETÁRIOS</b>  | <b>NÃO MONETÁRIOS</b>  |
| 'São os benefícios concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos sociais [...]' (CHIAVENATO, 2004, p. 336). | 'São os benefícios oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários [...]' (CHIAVENATO, 2004, p. 337). |

Fonte: “adaptado de” Elaborado pela pesquisadora (2014)

Chiavenato (2004, p.335) “O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades.”

Os incentivos vêm para auxiliar na remuneração, para agregar, contribuir de uma forma que a organização alcance um bom desempenho através de colaboradores motivados.

Por todos esses aspectos, este tipo de administração tem por finalidade atribuir remuneração justa a todos os colaboradores de uma organização, objetivando coerência interna com o mercado extrínseco, buscando gerar motivação integrado aos benefícios e incentivos. Dessa forma reproduzir-se movimentação da produtividade na instituição.

### **5.3 Retenção de talentos**

Partindo do pressuposto de que foram elegidas as pessoas mais próximas do ideal viável, necessita-se reconhecer possíveis talentos, mantendo-os na organização e, propiciando seu desenvolvimento. O gerenciamento de pessoas com

virtudes potenciais é um desafio complexo, e de personalidade estratégica para as empresas, principalmente quando considerado as mudanças futuras do mercado.

A gestão de talentos, é um processo de atração e evolução do capital humano, por intermédio de diversas ações. Não há uma única solução, tais procedimentos diferenciam de acordo com os atributos e a cultura de cada empresa. Contudo, o segredo está em associar os desígnios pessoais do profissional aos propósitos da organização.

Como afirma Chiavenato (2010) gerir talentos se tornou algo fundamental para a organização. A pessoa com talento é provida de competências possuindo um diferencial competitivo que a valorize, com alguns aspectos relevantes, como: conhecimento, habilidade, julgamento, atitude.

As empresas precisam preservar um vínculo saudável com o colaborador. Remuneração, prêmios, bom relacionamento e reconhecimento asseguram uma grande conexão com a organização e o funcionário. A remuneração é meritória, mas não é o motivador determinante. O colaborador tem que se sentir confiante, motivado e bem em seu ambiente de trabalho. Tem que existir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Os investimentos das organizações não podem se limitar somente em tecnologia, instalações, máquinas, o mais valioso investimento é aplicado no capital humano. A gestão precisa identificar as pessoas certas e investir em suas capacidades. São esses investimentos que fazem com que a instituição retenha seus talentos, visto que na contemporaneidade os colaboradores não instituem como prioridade a questão monetária, porém, horários flexíveis, benefícios, incentivos e qualidade de vida são primordiais para o capital humano.

É impreterível que os talentos possuam confiança na administração, e que a mesma tenha compromisso de um vagaroso período com os empregados, contribuindo e fortalecendo o desenvolvimento de todos, compartilhando informações, prezando a inovação, criatividade e proporcionando liberdade expressão.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. Pesquisa**

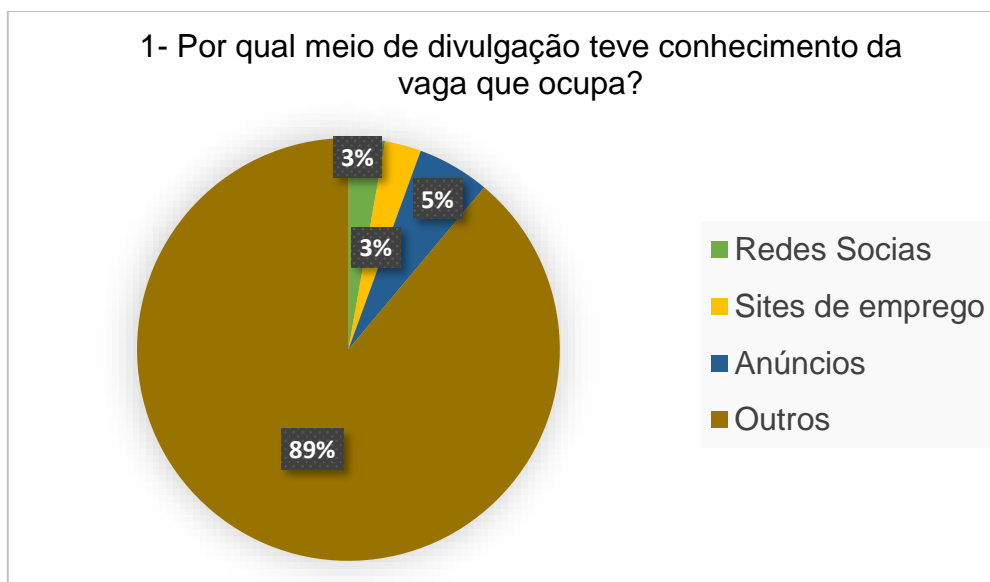
A pesquisa foi realizada na empresa Secol, que é sediada no município de Fernandópolis-SP, fundada no dia 16 de setembro de 1991, seu ramo é de materiais para construção, com o objetivo de oferecer qualidade e variedade aos seus clientes com mais de 30 mil itens, prezando sempre a ética e o profissionalismo.

A metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa para a elaboração dos resultados, entrevista com a gestora de RH e questionário para os colaboradores, destinados a 39 membros da empresa. Com o intuito de conhecer os processos de recrutamento e seleção da organização e o feedback dos funcionários.

## 6.1 Resultados da pesquisa

O questionário teve início com a seguinte pergunta que tinha como objetivo:

A primeira pergunta tinha como objetivo identificar qual o meio de divulgação a empresa prefere e mais utiliza para a divulgação da vaga buscando encontrar os candidatos adequados para a mesma.



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Concluimos que a empresa não utiliza muitos meios de comunicação como método de divulgação da vaga, a informação é transmitida na maioria das vezes por indicações de amigos e funcionários da organização.

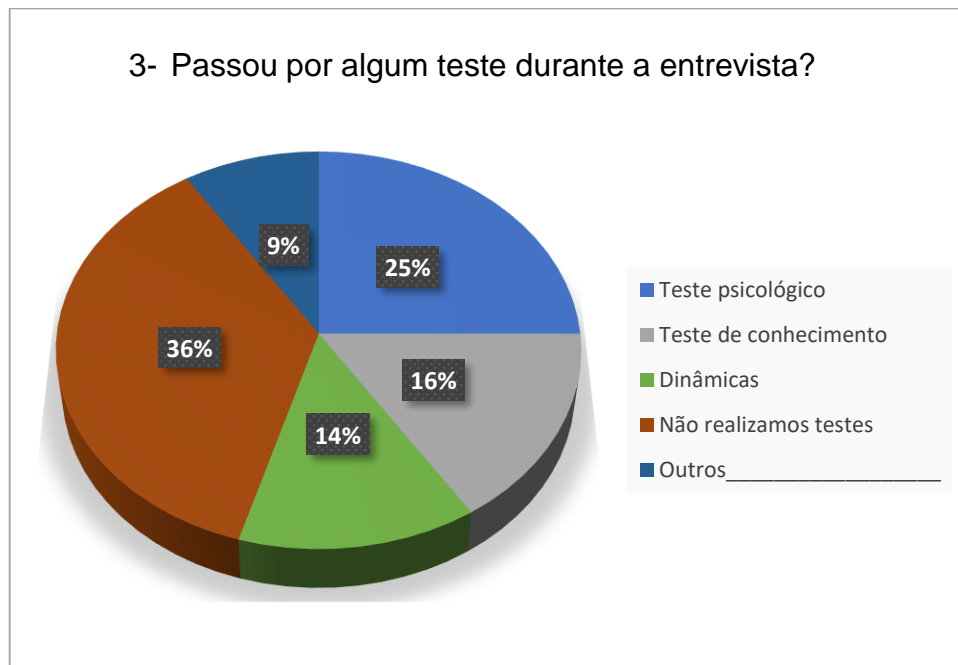
Gráfico 2: Esta pergunta tinha como objetivo identificar se a empresa valoriza um bom clima no momento da entrevista, visando a importância disso no desenvolvimento do candidato.



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

É possível observar que a empresa oferece um ambiente agradável no momento da entrevista de emprego, visando que a maioria dos colaboradores se sentiram seguros e à vontade.

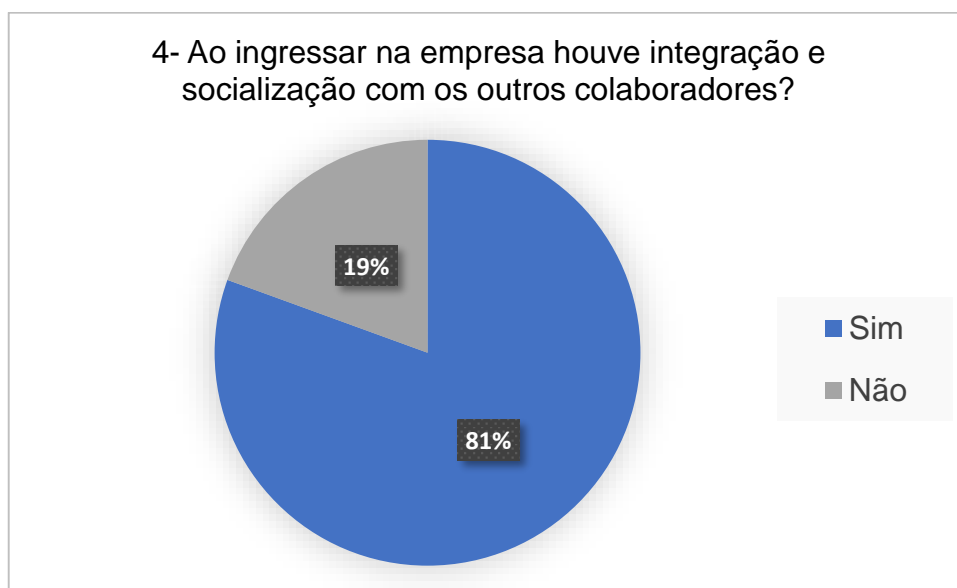
Gráfico 3: Determinar os métodos e testes usados no momento da entrevista, logo, reconhecer as ferramentas mais eficazes para a avaliação pessoal do concorrente, segundo a organização.



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Segundo a pesquisa, a maioria dos colaboradores dizem que não passaram por testes na entrevista, considerando a data de admissão destes colaboradores, verificamos que a maioria destas respostas vieram dos funcionários mais antigos. Logo, podemos considerar que esses métodos não eram recorrentes na época. Observando as respostas dos contratados recentemente, concluímos que, os testes psicológicos são os mais aplicados.

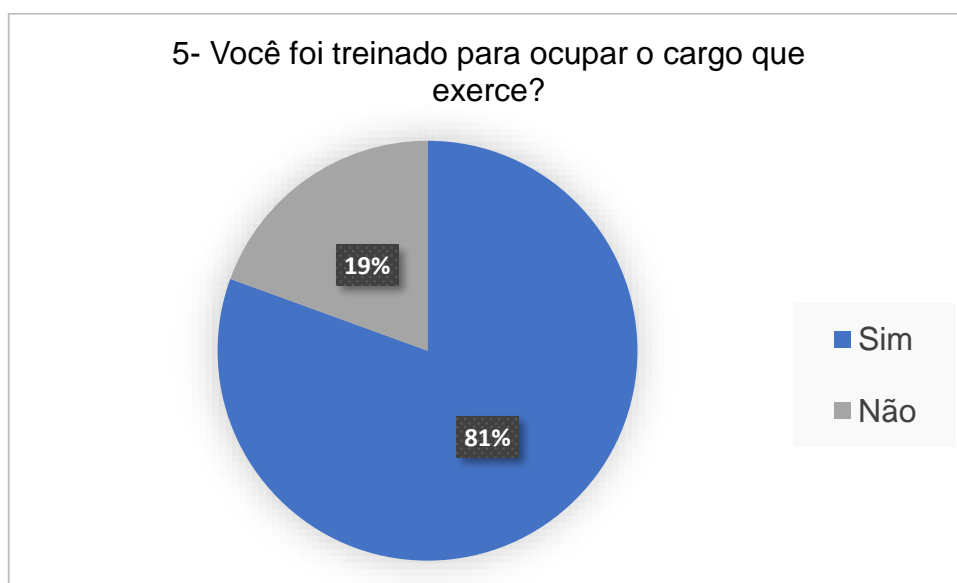
Gráfico 4: Observar o momento pós contratação, verificando a existência das práticas de integração e socialização dos colaboradores.



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Após a análise do gráfico, é possível determinar que a maioria dos colaboradores se submeteram ao processo de integração e socialização após ingressarem na organização.

Gráfico 5: Ainda no pós admissional, determinar se a empresa realiza os treinamentos com os candidatos admitidos em busca de orientá-los e instruí-los a realizar suas devidas tarefas, de acordo com os costumes da empresa.

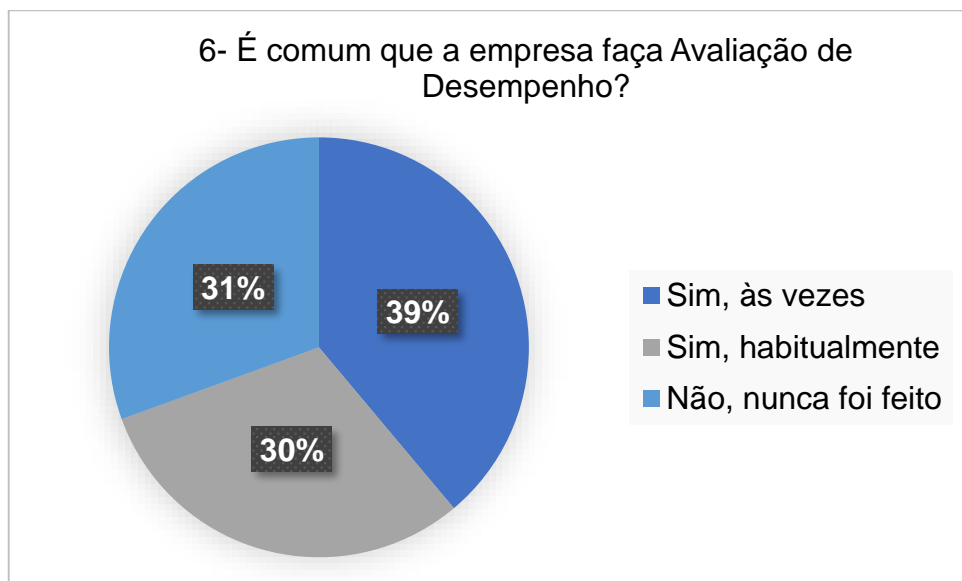


Fonte: (Do próprio autor, 2019)



Observando os resultados, reconhecemos que grande parte dos funcionários contratados pela empresa, tiveram um treinamento para a execução do seu respectivo cargo.

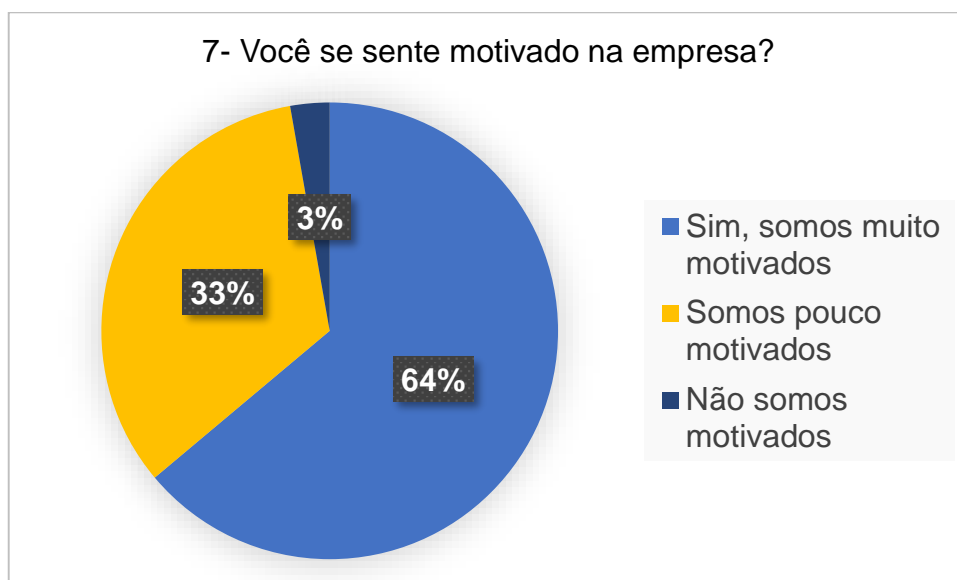
Gráfico 6: Verificar se a instituição utiliza a avaliação de desempenho como meio de observação e acompanhamento dos seus funcionários, visando medir a produtividade ou a falta da mesma.



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

As respostas foram equilibradas, considerando a entrevista com a responsável pelo RH, entendemos que a mesma não utiliza com frequência esse método de avaliação, sendo que pode existir a possibilidade de a gestora determinar os setores e funcionários para aplicar esse procedimento.

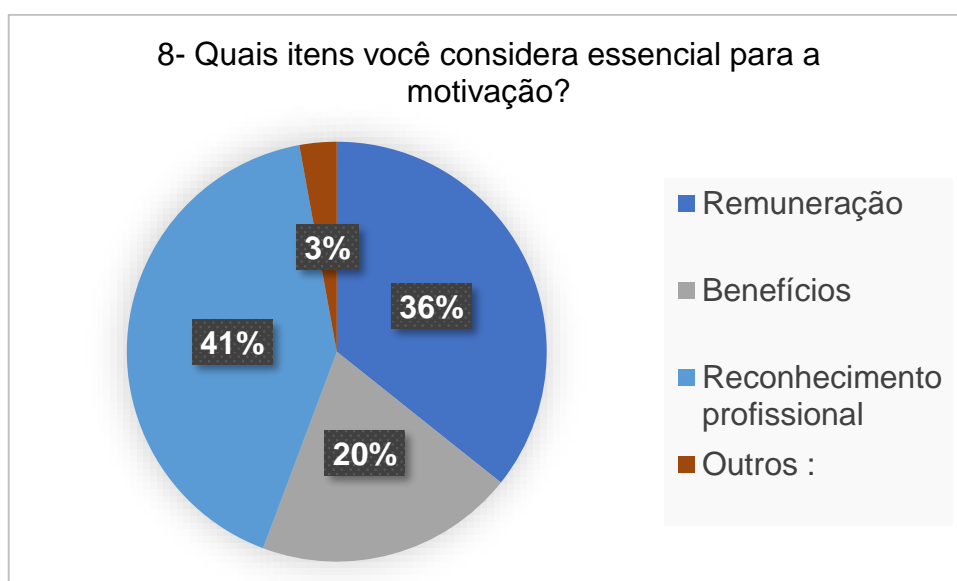
Gráfico 7: Avaliar a posição dos funcionários em relação a motivação provocada pela empresa.



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

É perceptível que a motivação existe na empresa, sendo considerada pela maioria em alta quantidade, e em segundo lugar pouca, porém existente.

Gráfico 8: Estabelecer os requisitos mais valorizados pelos colaboradores em relação a motivação.



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

O gráfico determina que a maioria valoriza o reconhecimento profissional como fator de motivação, abaixo deste a remuneração tem grande importância para a satisfação dos colaboradores com a empresa.

## **6.2 Entrevista com a gestora de RH**

Na entrevista realizada com a gestora Heloisa Leocádio responsável pelo setor de RH da empresa Secol, apresentamos algumas perguntas e ela sanou nossas dúvidas com um bate papo interativo e objetivo.

A descrição de cargo é feita quando surge uma vaga nova, que nunca existiu, para os cargos já existentes, é reutilizado a descrição feita. A divulgação é realizada nas redes sociais, em caso de vagas múltiplas, também é usado rádio, agências de emprego, entre outros. Quando há poucas vagas é usado o banco de currículos.

O recrutamento interno é o mais preferível pela diretoria, isso pode causar a abertura de uma vaga externa pelo antigo cargo ocupado pelo colaborador. Pode ocorrer o recrutamento interno em outros setores. Em uma porcentagem, estaria bem equilibrado os recrutamentos usados, porém o interno é o mais frequente para a reciclagem do colaborador.

Na separação dos currículos, em geral, o ensino médio é um critério relevante. Mas isso depende da vaga, cursos, qualificações é um diferencial. Currículos sem experiências são aproveitados em determinadas áreas, em que a empresa prefere treinar o candidato.

Existe um roteiro específico para cada vaga, o currículo influencia muito na preparação deste. Acontece também perguntas feitas na hora.

Os métodos utilizados na entrevista são os testes, o teste psicológico é feito para todas as vagas, no caso de vendas, a gestora prefere dinâmicas. É usado teste palográfico, AC (Atenção Concentrada) HAD (Escala de Ansiedade e Depressão) para avaliação psicológica. Em alguns casos é aplicado o R-1, que seria um teste de inteligência, raciocínio lógico. Não é usado dinâmicas específicas. Na área comercial é comum as entrevistas em grupo, as vezes a gestora também cria atividades. Com jovens aprendizes é habitual a utilização de grupos.

É usado a integração e o treinamento, a integração dura em média 3 horas, é comportamental, onde é apresentado regras, normas, valores e técnicas de atendimento, isso é feito com todos os colaboradores. Não há uma socialização com toda a empresa, por opção da empresa. O treinamento do serviço é realizado com alguém da área com mais experiência.

A avaliação de desempenho não é muito utilizada, pois na percepção da gestora, a avaliação é um método rígido e pouco eficaz. A comunicação e avaliação visual é muito usada e primordial pela organização, pois valorizam algo personalizado, uma vez que cada colaborador tem uma personalidade.

### **6.3 Conclusão da Pesquisa**

Concluimos que a pesquisa foi satisfatória, que a empresa em análise possui uma boa prática de recursos humanos, utilizando todas as ferramentas e métodos necessários para uma boa contratação, podemos afirmar isso pela data de admissão dos colaboradores, os mais antigos não eram submetidos a esses processos e os mais recentes estão adeptos a essas ferramentas importantíssimas para o crescimento do mesmo e o desenvolvimento da organização.

A evolução do processo de recrutamento e seleção foi perceptível na empresa, consideramos que ela foi fundamental para o progresso como um todo.

Levando-se em considerações esses aspectos, constatamos que a motivação e o reconhecimento profissional são fatores presentes na organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a evolução do recursos humanos, uma boa contratação se tornou um diferencial para as empresas. Pois, é através do processo de recrutamento e seleção que a instituição recruta o funcionário ideal para cada cargo.

Desta forma, a empresa garante seu crescimento e sucesso.

No interim deste trabalho, conclui-se que o processo em foco vai muito além da contratação, influenciando no decorrer da carreira do funcionário a longo prazo.

Através da pesquisa, é possível chegar à conclusão que a evolução afetou diretamente o processo de recrutamento e seleção.

Ao avaliar a data de admissão dos colaboradores, é perceptível que as entrevistas mais antigas não contaram com recursos específicos para auxiliar na avaliação, como: testes, dinâmicas, entre outros.

O treinamento e processo de integração também não era uma prática comum.

Atualmente, a instituição faz o uso desses métodos e técnicas, uma vez que os mesmos têm se tornado primordiais. Além disso, é possível afirmar que em conjunto com a realização adequada desse processo, a organização possui uma boa política de relação com os membros, assegurando a satisfação e motivação de todos.

## REFERÊNCIAS

BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações**, 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**, São Paulo: Saraiva. 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2008.

WOOD, T. Jr. PICARELLI, V. Filho. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Adm. Freitas, **Práticas de Recrutamento e Seleção**. Disponível em:  
<<https://administradores.com.br/artigos/praticas-de-recrutamento-e-selecao>>.  
Acesso em: 09/09/2019.

Ana Neves, **Recrutamento Interno: um fator para motivar os funcionários.**  
Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/recrutamento-interno-um-fator-para-motivar-os-funcionarios>>. Acesso em: 03/09/2019.

Daiana Knevez, **A evolução da área de Recursos Humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais.** Disponível em:  
<<https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>>. Acesso em: 28/08/2019.

Paula E S Pereira, **Administração de Recursos Humanos nos dias de hoje.**  
Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/administracao-de-recursos-humanos-nos-dias-de-hoje/>>. Acesso em: 02/09/2019.



## **APÊNDICE**

APÊNDICE A – Questionário para os colaboradores

APÊNDICE B – Entrevista com a gestora

## APÊNDICE A

### Questionário para os colaboradores

1- Por qual meio de divulgação teve conhecimento da vaga que ocupa?

- Redes sociais
- Sites de emprego
- Anúncios
- Outros\_\_\_\_\_

2- Você se sentiu à vontade no momento da entrevista? O ambiente era agradável?

- Sim, me senti à vontade
- Não, me senti intimidado(a)
- Isso é indiferente

3- Passou por algum teste durante a entrevista?

- Teste psicológico
- Teste de conhecimento
- Dinâmicas
- Não realizamos testes
- Outros\_\_\_\_\_

4- Ao ingressar na empresa houve integração e socialização com os outros colaboradores?

- Sim
- Não

5- Você foi treinado para ocupar o cargo que exerce?

- Sim
- Não

6- É comum que a empresa faça Avaliação de Desempenho?

- Sim, às vezes
- Sim, habitualmente
- Não, nunca foi feito

7- Você se sente motivado na empresa?

- Sim, somos muito motivados
- Somos pouco motivados
- Não somos motivados

8- Quais itens você considera essencial para a motivação?

- Remuneração
- Benefícios
- Reconhecimento profissional
- Outros :

## APÊNDICE B

### **Entrevista aplicada com a gestora**

- 1- Vocês realizam uma descrição de cargo detalhada antes da divulgação da vaga?
- 2- Como vocês realizam a divulgação da vaga? Quais meios são utilizados?
- 3- A empresa costuma optar por qual tipo de Recrutamento? Externo, interno ou misto?
- 4- Quais critérios são utilizados na separação dos currículos? Quais detalhes podem fazer diferença?
- 5- Vocês preparam um roteiro para realizar a entrevista de seleção? Valorizam o cumprimento desse roteiro?
- 6- Quais métodos são realizados nas entrevistas? Trabalham com dinâmicas, mapeamento do perfil comportamental, testes de conhecimento, ou testes psicológicos?
- 7- Após a seleção do funcionário, é realizado um processo de treinamento e integração?
- 8- É utilizado a Avaliação de Desempenho para acompanhar o trabalho do colaborador na organização?