



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CHARLISON SILVA CARVALHO

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: o processo de
recrutamento e seleção de pessoal no Grupo Leal em Itaituba/PA**

Itaituba – PA

2023

CHARLISON SILVA CARVALHO

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: o processo de
recrutamento e seleção de pessoal no Grupo Leal em Itaituba/PA**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção de título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Paula Maffezzoli.

Itaituba – PA

2023

CARVALHO, Charlison Silva.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: o processo de recrutamento e seleção de pessoal no Grupo Leal em Itaituba/PA

43 f.

Orientadora: Ana Paula Maffezzolli, Me.

Trabalho de conclusão de curso (TCC) Graduação em administração – Faculdade de Itaituba – FAI, 2023.

1. Recrutamento e seleção. 2. Mercado de Trabalho. I. Maffezzolli, Ana Paula II. Faculdade de Itaituba, BR-PA 2023.

CHARLISON SILVA CARVALHO

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: o processo de
recrutamento e seleção de pessoal no Grupo Leal em Itaituba/PA**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção de título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Paula Maffezzolli.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Profa. Ana Paula Maffezzolli, Mestra

Avaliador(a): _____ Nota: _____

Prof. _____

Avaliador(a): _____ Nota: _____

Prof. _____

Resultado: _____ Média: _____

Data: ____ de agosto de 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as conquistas realizadas até aqui, por não ter deixado eu desistir, ter me dado saúde, foco e forças e as oportunidades de voltar ao curso e poder estar a caminho de finalizar essa trajetória de altos e baixos. Obrigado Deus por me fazer amar esse curso e me proporcionar essa conclusão tão sonhada.

Aos meus pais, Antônia e Charles que sempre me incentivaram e me ajudaram financeiramente a iniciar o curso, que mesmo sem estar em uma situação financeira boa sempre deram um jeito de pagar as primeiras mensalidades, com o sonho de ver o filho formado. Obrigado também por todo apoio a mim confiado durante o curso e toda a minha vida, por todo amor, carinho, por acreditarem no meu potencial, por sempre dizerem que eu conseguiria enfrentar todos os obstáculos que aparecessem.

A minha irmã Jhully Samira, que ainda tive o prazer de compartilhar alguns momentos na mesma sala com ela, e mesmo sendo bruta estava sempre ao meu lado. Agradeço pela amizade, companheirismo e amor que tens por mim.

Agradeço também a minha esposa Flávia Leal, que através desse curso estamos escrevendo nossa linda história de amor. Ela sempre depositou confiança dentro de mim e sempre esteve do meu lado, seja na faculdade ou não, me incentivado para que eu conseguisse finalizar esse curso, além de me tranquilizar e fazer acreditar que seria possível concluí-lo.

À minha orientadora Profa. Ana Paula Maffezzolli, que depositou confiança e tempo em minha pesquisa. Obrigado pelos conhecimentos repassados, pode ter certeza de que foram importantes no decorrer dessa pesquisa.

Agradeço também a todos os professores que estiveram contribuindo para a minha formação acadêmica durante todo o curso, repassando seus conhecimentos da melhor forma possível, possibilitando uma construção de saberes para a vida profissional.

E, por fim, agradeço também aos colegas de sala, que foram muitos. Sempre ajudando e vibrado pelas conquistas um do outro. As demais pessoas que, de alguma forma, foram essenciais para que alcançasse este objetivo com o qual sempre sonhei.

*“Ser competente é acertar um alvo
que ninguém acertou, ser administrador é
acertar um alvo que ninguém viu”
(Erlandson F. A. Andrade)*

RESUMO

O tema apresentado para o Trabalho de Conclusão de Curso refere-se à análise de como é feito o Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal para o Grupo Leal de Itaituba/PA. Tendo como objetivo geral: analisar de que forma é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoal na empresa Grupo Leal de Itaituba/PA. Pode-se afirmar que este processo está diretamente atrelado à área de recursos humanos de uma empresa. Vale ressaltar, que todas as empresas devem estar atentas aos melhores métodos para fazer um recrutamento e seleção com um bom desempenho, possibilitando melhores performances e retenção de talentos, gerando equipes motivadas e um baixo índice de rotatividade. Nesta pesquisa, é apresentado o conceito de mercado de trabalho, recrutamento pessoal, objetivo e importância do recrutamento de pessoal, os tipos de fonte de recrutamento, as vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento para a organização e as etapas após a seleção de pessoal, que no caso seria as etapas de contratação e entrada na empresa. Como o plano de integração, exibindo normas internas, missão, visão e valores, e o plano de cargos e salários, mostrando ao colaborador a possibilidade de poder crescer profissionalmente, além de exames médicos para a admissão. Essa pesquisa foi realizada através de pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, pelos métodos qualitativo e quantitativos e através de pesquisa de campo, aplicando um questionário para a gestora do departamento de recursos humanos da referida empresa. A empresa inicia o processo de recrutamento e seleção de pessoal, com a divulgação da vaga através de redes sociais do Grupo, após, os candidatos enviam seus currículos por meio de WhatsApp, e-mail ou presencialmente na empresa, após essas etapas é realizado as análises de currículos e de referências profissionais de cada candidato selecionado, que se encaixe nas exigências descritas. Analisado as referências é marcado para uma primeira entrevista com a psicóloga, na qual apresenta os testes psicológicos, comportamentais e aplicado uma prova de conhecimento geral que a empresa fornece. Após a aprovação nos testes é realizado os procedimentos internos como a apresentação das normas internas e propostas salariais. Durante o processo de pesquisa, foi observado que a empresa está buscando melhorar e se adequar no que tange o Recrutamento e Seleção de Pessoal.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Administração.

ABSTRACT

The theme presented for the course conclusion work refers to the analysis of how the process of recruitment and selection of personnel for Grupo Leal de Itaituba/PA is carried out. With the general objective: to analyze how the process of recruitment and selection of personnel is carried out in the company Grupo Leal de Itaituba/PA. We can say that the process of recruitment and selection of personnel is directly linked to the human resources area of a company. It is important to emphasize that all companies must be aware of the best methods for recruiting and selecting with good performance, enabling better performances and talent retention, generating motivated teams and a low turnover rate. In this research, the concept of labor market, personal recruitment, objective and importance of personnel recruitment, the types of recruitment source, the advantages and disadvantages of the types of recruitment for the organization and the steps after the selection of personnel, are presented. which in this case would be the stages of hiring and joining the company, such as the integration plan, showing internal rules, mission, vision and values, and the job and salary plan, showing the employee the possibility of being able to grow professionally, in addition to exams doctors for admission. This research was carried out through bibliographical, descriptive and exploratory research, through qualitative and quantitative methods and through field research, applying questionnaires to the manager of the human resources department of the aforementioned company. During the research process, it was observed that the company is seeking to improve and adapt in terms of recruitment and selection of personnel.

Keywords: Recruitment. Selection. Administration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 MERCADO DE TRABALHO	10
2.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL	11
2.3 OBJETIVO E IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	12
2.4 FONTES DE RECRUTAMENTO	12
2.5 TIPOS DE RECRUTAMENTO SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS	14
2.5.1 Recrutamento Interno.....	14
2.5.2 Recrutamento Externo.....	15
2.5.3 Recrutamento Misto.....	17
2.6 SELEÇÃO DE PESSOAL.....	17
2.7 PROCESSO DE SELEÇÃO	19
2.7.1 Verificação de Referencias Profissionais	21
2.7.2 Tipos de entrevista para seleção de pessoal	21
2.7.3 Dinâmica da entrevista de seleção	22
2.7.4 Tipos de testes de seleção	23
2.8 ETAPAS APÓS SELEÇÃO DE PESSOAL (CONTRATAÇÃO).....	24
3 METODOLOGIA UTILIZADA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA	28
4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS	30
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E PARTICIPANTES DA PESQUISA	30
4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA APLICADA COM A GESTORA DE RH DA EMPRESA	30
5 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICES	40
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) 40	
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM A GESTORA.....	42

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal é essencial para as organizações, uma vez em que as empresas conseguem ter mais abrangência de currículos, possibilitando melhor as análises do perfil de cada candidato, através de referências pessoais e até mesmo profissionais. Com essas referências e conhecimento do perfil do candidato, a organização pode saber se o candidato se encaixa nas exigências pedidas para cada cargo em aberto. Após as análises, por meio de entrevistas, é possível saber também as competências técnicas e comportamentais do possível novo colaborador, fazendo um bom recrutamento, à empresa diminui gastos com admissão e rotatividade, gerando assim, mais impactos positivos e crescimento para a empresa, tornando assim um sucesso.

Essa pesquisa tem como objetivo geral: analisar de que forma é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoal na empresa Grupo Leal de Itaituba/PA. Os objetivos específicos são: a) Verificar as definições de recrutamento e seleção de pessoal por meio da pesquisa bibliográfica; b) Averiguar os tipos de recrutamento e seleção de pessoal existentes na teoria e identificar os critérios utilizados nestes processos; e c) Verificar os métodos de recrutamento e seleção de pessoal utilizados pelo Grupo Leal em Itaituba/PA.

Este estudo justifica-se pela relevância do processo de recrutamento e seleção nas empresas e para compreender como ocorre no Grupo Leal de Itaituba-PA. Para a empresa, à pesquisa poderá fornecer subsídios que orientem o processo de contratação e para que o setor de Recursos Humanos possa percorrer alinhado com os avanços tecnológicos e consiga realizar um bom recrutamento e seleção para os cargos a serem ocupados, além de estarem em sintonia (candidato e empresa), poderá ser uma base de estudos para que os acadêmicos do curso de Administração ou áreas afins possam, futuramente utilizarem este trabalho como fonte de pesquisa para estudos posteriores.

Desta forma, a pesquisa busca responder a seguinte problemática: Quais são os procedimentos utilizados atualmente pelo setor de Recursos Humanos das empresas do Grupo Leal para o recrutamento e seleção de pessoas? Buscando responder o problema e alcançar os objetivos propostos, foi adotado uma metodologia bibliográfica, referente ao levantamento em livros, artigos, etc., utilizando obras publicadas pelos seguintes autores: Carvalho, Nascimento e Serafim (2012);

Chiavenato (1999, 2000, 2005, 2006, 2009 e 2014); França (2007); Gil (1999 e 2001); Marras (2000, 2005 e 2011) e Zanella (2011).

A pesquisa pode ser classificada ainda como descritiva e exploratória, se enquadrando como abordagem qualitativa com um estudo de caso realizado na referida empresa. Para a coleta de dados, será utilizado pesquisa documental e será aplicado questionário com gestora do departamento de Recursos Humanos da empresa.

O Trabalho de Conclusão de Curso está organizado em cinco capítulos. Neste capítulo inicial – Introdução aborda-se o tema, objetivos, problemas e a justificativa. O segundo capítulo discute-se o Referencial Teórico do trabalho e apresenta a conceituação de recrutamento e seleção; mercado de trabalho; fontes de recrutamento; fluxo do processo de recrutamento; seleção de recursos humanos; tipos de entrevista para seleção de pessoa; objetivo e dinâmicas da entrevista de seleção e os tipos de testes de seleção. O terceiro capítulo –Metodologia apresenta-se os procedimentos utilizado para a elaboração da pesquisa. O quarto capítulo apresenta os Resultados com a análise e Discussão de acordo com os dados coletados. Na sequência apresenta-se a Conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho está cada vez mais movimentado, apresentando inúmeras mudanças, tanto tecnológicas como profissionais. Através do mercado de trabalho é que são apresentadas as necessidades de um departamento de recrutamento e seleção bem integrados com as leis trabalhistas e etc. uma vez que nele pode-se fazer todas as negociações financeiras, de relacionamento, entre outros (CHIAVENATO, 2014).

Para o autor, mercado é o espaço de operações, o enquadramento de trocas e intercâmbio entre aqueles que oferecem um produto ou um serviço e, aqueles que procuram um produto ou um serviço. É através da oferta e procura, que muitas empresas fazem contratação de colaboradores para sua organização, principalmente no ramo em que em determinadas épocas é necessário fazer as famosas contratações temporárias, apenas para aquele período em que o mercado está com suas vendas em alta por ser uma data comemorativa ou um grande evento que aconteceria na cidade localizada a organização.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o preenchimento de vagas de uma organização passa por processos de seleção de candidatos, esses processos seguem na forma de pessoas que estão no mercado de trabalho, ou seja, podem estar trabalhando e em buscar de uma oportunidade melhor ou estão desempregadas em busca de uma oportunidade.

Existem várias formas de mercado de trabalho para os candidatos, de acordo com os autores, muitos candidatos entregam currículos em várias empresas, mas essas organizações demoram um pouco para selecionar e chamar para uma entrevista, assim, muitas vezes o candidato já foi chamado para um outro emprego. Outro caso de mercado de trabalho, é quando a organização está precisando de pessoas para uma determinada função, com alguns requisitos, mesmo sendo divulgada essa informação, muitas pessoas não se alistam para determinada vaga, fazendo que essa vaga não atrase para ser preenchida.

Para esse chamamento de candidatos, as empresas utilizam-se do recrutamento de pessoal, para que, após a realização do recrutamento, possa ser feito a seleção de pessoal e assim, concluir o processo de contratação do funcionário para

determinado cargo. A seguir, será apresentado conceitos e demais informações sobre recrutamento de pessoal.

2.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

As organizações buscam cada vez mais um bom recrutamento para compor um ótimo quadro de colaboradores, com isso, os gestores, veem a importância de um departamento de Recursos Humanos nas organizações.

Para Marras (2011), o recrutamento de pessoas é uma responsabilidade do setor de Administração de Recursos Humanos – ARH, que tem como objetivo recrutar recursos humanos interna ou externamente para a organização, tendo como propósito suprir as vagas disponibilizadas pela instituição.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), recrutamento significa uma ligação do colaborador com a organização a qual estará concorrendo uma vaga, além de caminhar alinhado com mercado de trabalho.

Para Chiavenato (2014), o recrutamento também está ligado ao processo de comunicação, pois através da comunicação será divulgado aos candidatos informações de vagas, quais requisitos serão necessários para preenchimento da vaga, por onde poderá ser enviado o currículo, caso seja online, ou em qual empresa poderá entregar, caso seja muitas empresas de um grupo, esse processo se torna atraente para as pessoas que buscam um emprego.

Segundo Chiavenato (2000), o processo de recrutamento objetiva-se em cativar candidatos para determinada vaga, para que esse processo seja assertivo, necessita-se um número maior de candidatos, pois gera um banco de informações buscando os melhores perfis e qualificações para o preenchimento da vaga.

Conforme Gil (2001), o recrutamento é o processo para que a empresa busque novos colaboradores a partir da necessidade através de aumento de vendas ou saída de algum outro colaborador. Com o aumento das vendas muitas empresas buscam recrutar pessoas para suprir a demanda, podendo ser temporários através de acordo nas épocas sazonais ou fixos, sendo adicionados ao quadro de colaboradores final da organização.

2.3 OBJETIVO E IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O processo de recrutamento e seleção tem uma grande importância para a organização, com isso, setor de Recursos Humanos - RH deve andar alinhado com a gestão da empresa. Conforme esse setor que a organização passa a reconhecer talentos internos, ou seja, que já estão a um tempo e que mostre seus talentos para algumas áreas, ou até mesmo talentos externos, através de análise de currículos, visando verificar se os candidatos atendem o perfil ou requisitos necessários pela organização.

Segundo Marras (2005), a responsabilidade para realizar o recrutamento e seleção de pessoal é designada ao departamento de RH, tendo como objetivo de atrair recursos por meio externo e internamente, buscando, prover subsistema de seleções na recepção aos clientes da empresa. Para Chiavenato (2002), o recrutamento é uma série de procedimentos capaz de ligar o candidato mais qualificado com vagas mais desafiadoras dentro da organização.

Muitas organizações buscam na hora de realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, procurar por referências de trabalhos anteriores dos candidatos. Assim, a empresa já observa como o funcionário foi em seu emprego anterior, buscando também pontos fortes e fracos e avalia personalidade do candidato e dependendo das referências o candidato passa para a etapa psicológica (SAIGH, 2018).

Outro fator importante do recrutamento de pessoal, é que esse método seja bem fundamentado, além de ser feito uma boa seleção, recomenda-se fazer testes psicológicos para saber se os candidatos estão aptos para determinada função a qual foram designadas. Com esses testes farão com que o profissional conheça bem o perfil de cada candidato e dependendo se a organização for grande o psicólogo conseguirá ter uma visão mais ampla, sabendo trabalhar as habilidades necessárias para encaixar melhor o candidato em cada vaga (MANCIA, 1997).

2.4 FONTES DE RECRUTAMENTO

As fontes de recrutamento buscam de alguma forma a triagem de pessoal para preenchimento de vagas nas organizações. Esse tipo de recrutamento, passa por

etapas até o processo final e se estende o momento em que candidato começa a estagiar dentro da organização.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), os tipos de fontes de recrutamento existentes falam sobre o processo que os candidatos precisam passar para conseguir serem selecionados para as vagas necessárias.

Para Marras (2011), as fontes de recrutamento são formas em que a organização busca para fazer o processo de seleção da empresa e são vistos o currículo, em que foi trabalhado antes e entre outras coisas. Esses tipos de fonte de recrutamento contribuem para a organização a fazer a divulgação e no preenchimento de vagas, ou seja, quanto mais divulgação mais alcance essa comunicação chegará aos candidatos que se interessar.

Para Marras (2001, p.71), “existem algumas fontes de recrutamento nas quais devem ser exploradas na busca de recursos humanos para preencher o processo seletivo da organização” sendo eles: Funcionários da própria empresa; Banco de dados internos; Indicações; Cartazes (internos e externos); Entidades (sindicatos, associações e etc.); Escolas, universidades, cursos e etc; Outras empresas (fornecedores, clientes e etc.); Consultorias de *outplacement* ou *replacement*; Agências de empregos; Mídias (anúncios, classificados, rádios, televisões e etc.); Consultorias e *Headhunters*.

Pode-se citar algumas fontes mais importantes, como: o recrutamento interno, que seria contratação dos funcionários da empresa, visando reconhecimento, valorização para galgar novos cargos, visto que esse colaborador já conhece os métodos que a empresa precisa, outro tipo de recrutamento pode ser por meio de anúncios em escolas e universidades, em que os alunos em formação de qualquer semestre podem entrar como estagiários ou até serem efetivados dentro das organizações, uma vez que a instituição de ensino já conhece as habilidades do aluno. Já o recrutamento por meio das mídias como Instagram, WhatsApp, televisão, rádio, se tornam informações com maiores alcances, devido a população estar sempre nas redes sociais, ou assistindo televisão (DAU, 2021).

É notório que as fontes de recrutamento podem ser encontradas de diversas formas. Atualmente muitas empresas estão aderindo principalmente as mídias de Instagram, grupos de WhatsApp para divulgação de vagas de emprego, muitas organizações aderem também ao uso de e-mails, fazendo assim com que as pessoas que se interesse na vaga não precise ir até a organização levar seu currículo para a

vaga que empresa esteja precisando e como muitos tem acesso a essas redes, esse processo é possível, e se torna mais rápido. O uso das redes também pode impactar de forma negativa o candidato em sua realocação no mercado de trabalho, pois muitas empresas, pesquisam os seus candidatos através das redes sociais, por isso, é necessário, principalmente em redes profissionais, sempre manter as informações atualizadas e verdadeira. No entanto, para todos os efeitos existem as vantagens e desvantagens no recrutamento e seleção de pessoas, seja por qualquer tipo de fonte (DAU, 2021).

2.5 TIPOS DE RECRUTAMENTO SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

Existem três tipos de recrutamento, o Interno, Externo e Misto, cada modelo representa uma forma de como a empresa pode se diferenciar e buscar vantagens na hora de reter talentos, cada um se diferencia na hora de selecionar, mas no final buscam ser assertivos e rápidos.

2.5.1 Recrutamento Interno

Para Marras (2011), o recrutamento interno é o tipo de recrutamento que busca no próprio quadro de colaboradores, um determinado colaborador em que a organização veja como possível candidato a exercer aquela função que estão precisando. Melhor do que a função a qual estava trabalhando, a divulgação desse tipo de recrutamento, deve ser feito através de ofícios, memorandos, cartazes e avisos no quadro de recado da organização.

Segundo França (2007), o método de recrutamento interno é uma forma que a organização consegue valorizar os seus colaboradores para que eles consigam alcançar novos cargos e maior crescimento de acordo com seus desempenhos dentro da organização.

Para França (2007), os principais motivos para que aconteça o recrutamento interno dentro das organizações são:

Promoções: O colaborador para receber a promoção precisa mostrar seu desempenho e/ou atingir o tempo de serviço dentro da empresa. Essas promoções consistem em que o colaborador saia de seu cargo atual e entre em um cargo mais elevado na organização, abrindo então novas vagas para o cargo o qual deixou.

Transferências: São os colaboradores que tem uma formação superior e que poderão ser aproveitados da melhor forma em algum outro cargo existente dentro da organização.

Remanejamento Pessoal: Consiste nos colaboradores que entram e são preparados para conseguirem atuar em qualquer área que a empresa possa estar precisando. Ex. o administrativo, após isso, também terá oportunidades de estar crescendo dentro da organização, assumindo cargos mais altos.

O método de recrutamento interno tem suas vantagens devido o colaborador que poderá ter promoção a algum tempo. Assim trará mais segurança ao responsável pela seleção, que já foi passado por avaliações e parecer de seus líderes. Outra vantagem é economicamente mais barato devido, pois não haverá mais custos de admissão, visto que o colaborador já está admitido, neste caso, o processo de integração encerra mais rápido, pois já conhece como a organização funciona e além de tudo o recrutamento interno serve como motivação para os demais colaboradores, pois, assim como esse colaborador que foi promovido, todos os demais tem chance de serem promovidos através de seus esforços (CHIAVENATO. 2000).

Do mesmo modo, como pode ter vantagens, também apresenta alguns pontos negativos do recrutamento interno, no qual Chiavenato (2000) afirma que, muitas organizações não oferecem ou não tornam público aos seus colaboradores o quadro de carreiras da empresa, fazendo assim, com que o colaborador não saiba que é possível obter promoção dentro da organização, surgindo a desmotivação e o desinteresse e até mesmo um desligamento da empresa, devido a possibilidade de buscar emprego melhor fora da organização.

Portanto, esse método de recrutamento, em algumas organizações ainda é pouco utilizado, devido os casos, pela falta de colaboradores para suprir a vaga que ficara aberta, ficando uma área desfalcada para focar em outra área.

2.5.2 Recrutamento Externo

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), recrutamento externo, é aquele que ocorre fora da organização, trazendo um candidato com “sangue novo”, tentando buscar ideias novas e um pensamento diferente para dentro da organização. Esse tipo de recrutamento é muito usado pelas organizações, devido muitas não terem informações sobre o recrutamento interno ou dentro da organização não existir

colaboradores com experiência comprovada ou tempo de serviço para o cargo em que a organização está precisando.

Para Marras (2011), é a forma que muitas empresas acham melhor para promover seu processo de seleção, pois, dependendo do cargo há muitos candidatos para preenchimento de vaga. Esse tipo de recrutamento pode ser dividido por duas variáveis, tendo como primeira a “variável tempo” é aquela que exige de forma temporal a área que está precisando, com as fontes de recrutamento mais adequada. A segunda “variável custo” é aquela que analisa a disponibilidade financeira para contratar pelos diferentes custos que cada um apresenta.

Para Marras (2000), o recrutamento externo pode ser através de algumas fontes, como: Banco de Dados Internos; Métodos de indicações; Cartazes de vagas disponíveis; Consultorias e agências de empregos; e Mídias;

França (2007), apresenta algumas vantagens para o uso do recrutamento externo, são eles: Novas admissões de colaboradores; Mudanças nos grupos de trabalho; e inovações no estilo de mercado para cada segmento.

Chiavenato (2005), afirma que o método de recrutamento externo apresenta desvantagens para as organizações, no quais são:

- a) Aflige a motivação dos colaboradores já registrados na empresa;
- b) Os colaboradores acabam não ficando satisfeitos devido a organização buscar pessoas novas ao invés de pessoas que já tem todo o conhecimento de como a empresa trabalha;
- c) Apresenta a necessidade de novos métodos de seleção para obter a escolha de novos candidatos;
- d) Custas maiores, dificuldades ao encontrar perfis, inseguro e demorado;
- e) Exige uma nova integração do candidato a todos os demais colaboradores da empresa;

No entanto, existem ainda mais meios de fontes para recrutamento, que devem ser analisados de acordo com cada caso em que a organização esteja precisando para seleção. Muitas empresas utilizam mais de uma fonte para que consiga fazer com que mais pessoas tragam currículos e consiga assim fazer uma entrevista mais elaborada e o quadro seja preenchido com maior rapidez e assertividade.

2.5.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto, cabe na necessidade de absorver um recrutamento interno, em que já existe o colaborador na organização que possa assumir determinada vaga, mas será necessário realizar um recrutamento externo, para que a vaga anterior do colaborador não fique desfalcada.

Segundo Aires (2007), esse modelo de recrutamento é visto como alternativa para sanar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo, ficando assim a empresa presa, sempre em um modelo de recrutamento.

Já para Chiavenato (2009), o recrutamento interno, externo e o misto devem sempre complementar o outro, pois cada um apresenta vantagens e desvantagens e à empresa deve medir a necessidade para cada processo seletivo, podendo assim, usar todos.

As vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, passando a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influências (AIRES, 2007).

Chiavenato (2009), afirma que recrutamento misto se dá quando a organização faz necessário a aplicação das fontes de recrutamento interno ou do externo ao mesmo tempo. Por sua vez, Araújo (2006), afirma que existem três possibilidades para se realizar o recrutamento misto, começando pelo recrutamento externo, em sequência passa para o recrutamento interno e por fim chegando à seleção;

Como nos demais recrutamentos sempre há a vantagem e a desvantagem, nesse caso do recrutamento misto, as vantagens são consideradas pela facilidade de encontrar um novo colaborador, incentivando a todos os colaboradores e o baixo custo, já as desvantagens começam pelos altos custos, difícil análise de perfil e muitos candidatos querem trabalhar, mas não se dedicam conforme a empresa espera.

2.6 SELEÇÃO DE PESSOAL

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o processo de seleção, consiste em métodos de análise de currículos, para saber se o candidato está de acordo com os requisitos de cada função imposta pela empresa, com isso, se tornou um processo padrão das organizações.

Para Marras (2011), a seleção de pessoas é uma atividade desempenhada pelo setor de ARH que tem como finalidade escolher perfis com metodologia específica, para melhor encaixe e atendimento para as funções que são necessidades das empresas.

Segundo Chiavenato (2006), o processo de seleção são etapas necessárias para a análise curricular, devem ser desenvolvidos nas entrevistas testes, obter verificação de referências e realizar dinâmicas em grupo.

Conforme Bhalander, Scott e Sherman (2005), os currículos tem como objetivo trazer informações que permita ao responsável do setor de recursos humanos decidir se o candidato atende os requisitos mínimos de experiência e educação, se encaixa no perfil da empresa, e no perfil do cargo que a organização esteja precisando.

Dentro desse processo é realizado uma triagem de currículos, geralmente e feito uma análise minuciosa no currículo do candidato, olhando experiências, tempo de serviço em outras empresas, cursos realizados, idade entre outros.

Gil (2004), afirma que é o responsável por essa análise deve ter uma habilidade para compreender o currículo nas entrelinhas, habilidade essa que só se adquire na prática. O autor recomenda que se procure identificar sinais como, por exemplo: competência profissional; desejo de permanência no emprego e de seguir carreira na empresa; experiência prática; adequação ao cargo; vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios.

Nesse caso, todos esses pontos devem ser vistos pelo responsável, pois será com essas informações que se poderá chamar o candidato ou não, visto que muitos candidatos, algumas vezes colocam o currículo apenas por precisarem de dinheiro e não se empenham muito no cargo em que a empresa está oferecendo. Outros candidatos aceitam a vaga pensando que funciona de determinada forma seu cargo, mas quando chegam para trabalhar acaba não sendo o que esperava e desistindo nos primeiros dias.

A experiência prática contribui no currículo, mas algumas empresas estão deixando de ter a experiência como um determinante na hora da seleção, pois alguns candidatos quando saem de outras empresas, acabam saindo com alguns vícios que não são aceitos por outra empresa, fazendo até com que seja percebido na hora do estágio, e o candidato considera que os vícios estão sendo certo, acaba prejudicando seu potencial no novo emprego (GOODSON, 2009).

As novas tecnologias e as políticas adotadas como psicólogos ajudou bastante na hora do recrutamento e seleção, escolhendo pessoas mais abertas e fáceis de se trabalhar, sem perder o padrão de trabalho da organização (PERETTI, 2007).

2.7 PROCESSO DE SELEÇÃO

Para Marras (2011), o processo de seleção baseia-se em pontos funcionais na hora da entrevista, muitas organizações além de ver aptidões dos candidatos para exigência do cargo. E esses candidatos, passam por avaliações escritas da empresa, que são orais, escritas e psicológicas para saber qual perfil profissional o candidato se encaixa, e cada candidato pode ter um perfil profissional diferente, com isso o psicólogo apresenta o laudo para saber se aquele candidato tem capacidade de ser desenvolvido dentro da empresa ou se não se encaixa com as exigências de cargos.

Segundo Peretti (2007), uma das formas mais viáveis de realizar a seleção de um candidato é através dos testes psicológicos quem devem analisar as habilidades, o potencial mental e os conhecimentos dos candidatos. Os testes psicológicos servem para a empresa ter uma clareza maior sobre o candidato que está sendo avaliado, esses testes podem mensurar níveis de concentração, habilidades, perspectivas de crescimento e até mesmo informações familiares.

No processo seletivo é importante verificar os aspetos do candidato para se perceber da melhor forma possível as potencialidades e as habilidades do mesmo (PERETTI, 2007). Em algumas organizações, na entrevista pode ser aplicado testes de conhecimentos, como uma prova referente ao seu cargo, podendo incluir raciocínio lógico, noções básicas e conhecimentos gerais, tornando uma seleção mais assertiva, retendo melhores talentos.

Conforme Pontes (2001), nota-se que existe vários processos seletivos até a admissão. Observa-se na Figura 1 as etapas em que candidato necessita está apto para o preenchimento da vaga.

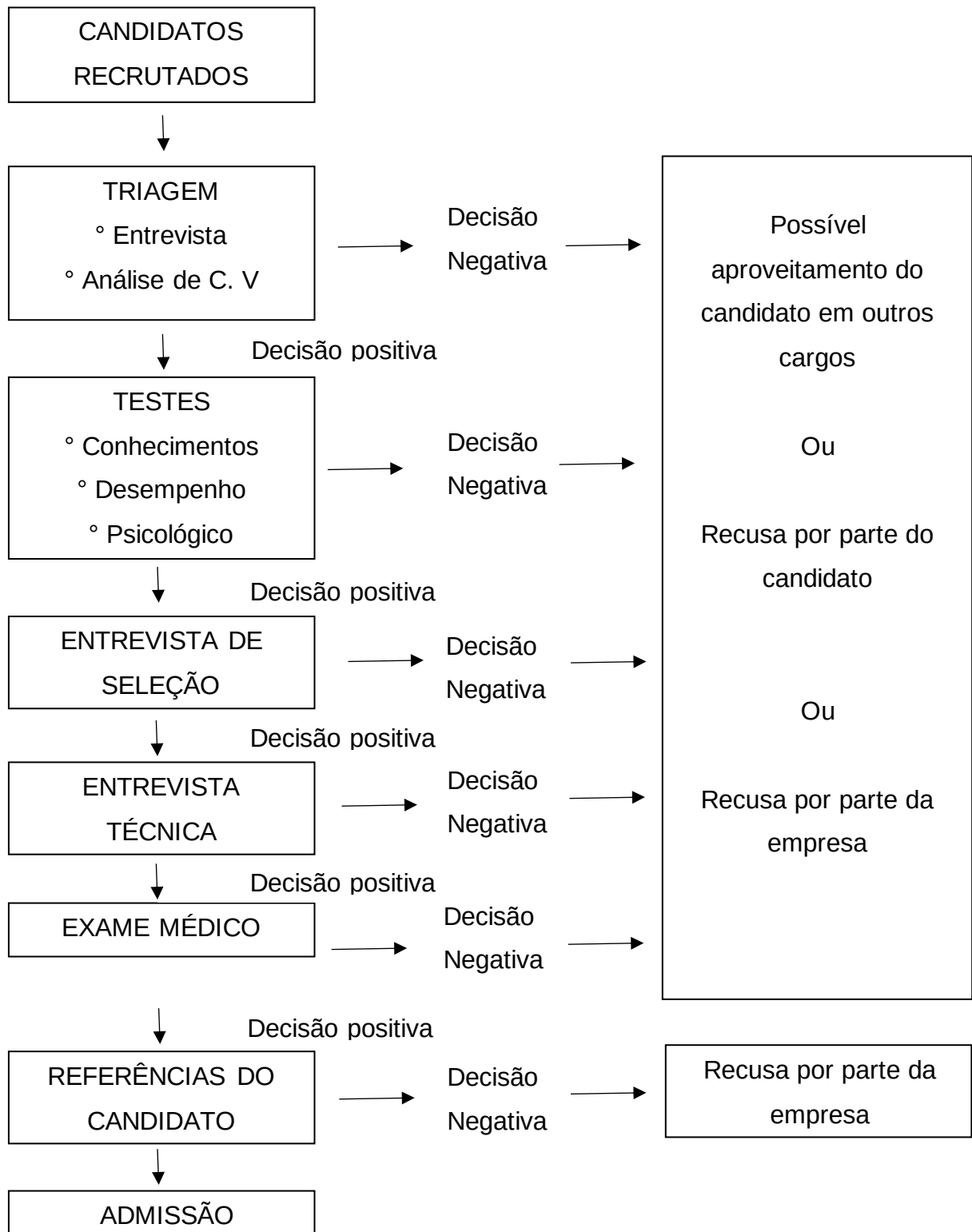


Figura 1 – Processos seletivos até a admissão. Fonte: Pontes, (2001).

Com base em Pontes (2001), é possível observar que existem várias etapas de seleção que o candidato precisa estar apto, sendo assim esse tipo de processo seletivo é muito eficaz e assertivo para a organização, pois através de psicólogos,

referencias e etc. e capaz de selecionar realmente pessoas que queiram trabalhar e que tenham habilidades e perfis para as vagas desejadas.

2.7.1 Verificação de Referencias Profissionais

Muitas empresas, utilizam esse método, para avaliar como os candidatos foram em seus antigos empregos, nessa etapa, pode ser observado pontos fortes e fracos, como era o desempenho em sua função, como era o relacionamento em equipe e o relacionamento hierárquico, honestidade, explica Milkovich e Boudreau (2000). Surgindo assim, a possibilidade do candidato ser chamado ou não para a entrevista de emprego da empresa atual.

Nas palavras de Aires (2007), a verificação das referências é uma fase da seleção em que serão investigadas as informações profissionais e pessoais apresentadas pelo candidato, objetivando confirmar a autenticidade dos elementos exibidos e buscar mais informações relacionadas ao comportamento do candidato no ambiente de trabalho nas empresas em que trabalhou anteriormente. Esse levantamento costuma ser realizado através de contato telefônico, pessoalmente ou pela carta de referência.

A verificação de referências pode revelar o motivo do desligamento da empresa anterior e até mesmo uma possível demissão por justa causa, todas essas informações são fornecidas pelos ex patrões, instituições financeiras organizações ou professores.

2.7.2 Tipos de entrevista para seleção de pessoal

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a entrevista é uma etapa importante, pois por meio de uma conversa bem conduzida, o selecionador de pessoas busca informações aprofundadas dos candidatos que não puderam ser mensuradas pelos testes.

A entrevista estruturada segundo Marras (2011), é um processo que se baseia em um método já planejado, que informa o que deve fazer e como fazer, ao longo de toda a entrevista planejada. O método utilizado presume várias questões que são consideradas básicas para os futuros candidatos. Ou seja, para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), é um método que torna à entrevista mais eficaz e direta, devido, o

profissional de RH ter um planejamento de perguntas orais e avaliações escritas que deverá fazer com o candidato.

Já a entrevista não estruturada, para o autor Marras (2011), é aquela que não segue um padrão determinado, ou não se prende a nenhum tipo de planejamento de detalhes individuais. Por sua vez, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a entrevista não estruturada, é um método que não segue um planejamento, impossibilitando que a entrevista possa ser rápida e esclarecedora.

O processo de entrevistas consiste na realização de perguntas aos candidatos, para a obtenção de diversas informações e dados, entre essas informações pode-se destacar: histórico educacional, experiência profissional, informações familiares e sociais, conhecimento e habilidades, interesses pessoais, o que costuma fazer aos finais de semana (hábitos e hobbies), se há algum tipo de vício e etc. (PONTES, 2008).

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o propósito da entrevista de seleção é coletar do candidato informações que não foram reveladas durante a aplicação dos testes. Ou seja, o objetivo é avaliar as habilidades e personalidades de cada candidato, para ver se o perfil do candidato se encaixa com as culturas e normas da empresa. Nesse caso, as entrevistas de seleção ela se torna importante dentro das organizações para avaliar o comportamento pessoal e profissional, e saber se sua capacidade pode corresponder com o cargo ao qual a empresa está oferecendo.

2.7.3 Dinâmica da entrevista de seleção

A dinâmica de entrevista de seleção, promove a busca de interesse do colaborador para alcançar objetivos da organização. Algumas dessas dinâmicas quando aplicadas dentro da organização, despertam a comunicação, pró atividade e empatia do colaborador (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM 2012).

Buscando mais segurança de informações aos processos de seleção, muitas empresas buscam as entrevistas preliminar, de avaliação e a final. A preliminar é a entrevista que a empresa verifica se realmente o candidato tem capacidade ou não para entrar para estagio dentro da empresa. A de avaliação é mais detalhada, pois é uma fase de triagem, para os que passaram da preliminar, se passar dessa entrevista vem a fase final, que é quando a empresa apresenta uma proposta de empregos, salários e etc. para os candidatos que chegaram até o final (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM 2012).

Almeida (2004), explica que observar como o candidato interage com os demais participantes, notando-se, como o candidato pode ser dentro da organização após ser admitido. Por outro lado, a dinâmica em grupo, de acordo com Gil (2001), serve para reunir candidatos em grupos, mostrar algumas situações e perante algumas situações os candidatos terão de demonstrar sua maneira de reagir.

Algumas empresas realizam a dinâmica de vendas, no caso consiste em durante a entrevista, os candidatos passarem a vender um produto daquela instituição, isso instiga o candidato e faz com que o entrevistador observe a desenvoltura, timidez, como será a abordagem do candidato ao cliente e entre outras formas.

Isso se faz necessário nas organizações, devido muitas pessoas, dependendo da situação, acabam ficando sem saber o que fazer, e acabando prejudicando os colegas de trabalho ou até mesmo a organização. Algumas organizações incluem nessa dinâmica em grupo, uma atividade em que o candidato se auto venda, mostrando seus pontos fortes, suas qualidades, para que o responsável da seleção saiba se realmente o candidato é de acordo com que fala ou não.

2.7.4 Tipos de testes de seleção

Nas organizações, o primeiro passo de uma seleção é a análise de currículos e para Carvalho, Nascimento (1997), os profissionais responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, devem atentar-se para a importância de que busquem pessoas qualificadas e capacitadas, para que esses processos não ocorram com recrutamento indevido, sem análise de todos os critérios, podendo comprometer o trabalho e o próprio ambiente organizacional da empresa.

Para Régnier (2006), a análise de currículos é necessária para a organização, possibilitando o processo de recrutamento ser mais dinâmico seguindo as normatizações específicas, com isso, se o profissional analista souber as definições de exigências e competências necessárias para a função, ele conseguira de forma rápida e prática selecionar melhor os candidatos.

Para Marras (2011) muitas empresas tem o poder de aplicar ou não os testes de seleção, quando aplicados podem ajudar muito no laudo final do colaborador. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o conceito de teste teve sua origem no século XIX, que foi identificado como umas séries de testes para provar experiências sobre

o comportamento da pessoa, raciocínio lógico e nível de habilidades, como testes proporcionais para a memória.

Segundo Marras (2011, p. 71), os principais testes utilizados são os testes: Testes práticos; Testes psicológicos; e Testes situacional. Os testes práticos para Marras (2011), são testes utilizados para fazer com que o avaliador saiba se o candidato tem conhecimentos necessários para a função.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), os testes práticos, buscam observar como é o desempenho e como o candidato se sairá de desafios que possa ocorrer dentro da sua função. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), os testes psicológicos são usados para observar a capacidade psicológica dos candidatos, como crenças limitantes, o qual pode ser trabalhada ou não entre outros aspectos como: Testes de Aptidões e de personalidade.

Os testes de aptidões segundo Marras (2011), é o teste que busca características naturais dos candidatos, mostrando para a empresa que é capaz de realizar suas tarefas. Já para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), esse teste é uma ferramenta de capacidade de raciocínio, pensamento, para a tomada de decisões assertivas.

Os testes de personalidade para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), refere-se a forma de que a empresa tem como saber como o profissional é nos aspectos padrão habitual de comportamento, como revelar seus fatores motivacionais.

Para Marras (2011), os testes de personalidade é o teste que visa conhecer os aspectos comportamentais dos indivíduos, muitos podem ter um comportamento melhor que o outro, esses que são inferiores, através desse teste sabe-se se é possível ser melhorada ou não. Já os testes situacionais, para o autor Marras (2011), é o tipo de teste que coloca o candidato a apresentar soluções para algumas situações problemáticas que a função pode causar.

2.8 ETAPAS APÓS SELEÇÃO DE PESSOAL (CONTRATAÇÃO)

Após o candidato passar por todos os processos seletivos e estar apto a contratação, à empresa realiza a entrevista final, em que será dito ao candidato as normas internas, e o cargo ao qual irá ocupar, a função que deverá ser realizada, como também será comunicado seu horário de expediente.

De acordo com Chiavenato (2014), o salário significa um pagamento financeiro equivalente a prestação de serviço ou cargo realizado dentro de uma organização e essa pessoa deve ser recompensado de forma digna, muitos salários são feitos com base em convenções ou sindicato, devido ao salário ser um dos motivos de satisfação do ser humano.

Com a contratação, caso a empresa tenha, é apresentado o plano de cargos e salários da empresa, para que o colaborador saiba que dependendo de seus desempenhos que poderá ser promovido dentro da organização para novas funções em cargos mais altos.

Pontes (2008), explica que o plano de carreira é um plano muito importante nas organizações, pois através desse plano, as empresas ajudam seus colaboradores a aumentar a motivação e atingir desempenhos assertivos para que consiga obter futuras promoções, mostrando através desse plano quais cargos e salários podem atingir dentro da organização.

Quando a organização apresenta o plano de carreiras ao candidato, possibilita o mesmo conhecimento e valorização que pode ter crescimento profissional, em muitas empresas esse plano é apresentado no processo de integração, em que, além da apresentação do plano, é apresentado a história da empresa, missão, visão e valores entre outras informações pertinentes a empresa.

Segundo Lacombe (2005), o processo de integração de um novo colaborador consiste em informá-lo sobre os objetivos, missão, visão, valores e as políticas da organização, além dos benefícios que a empresa oferece, as normas, procedimentos e as práticas executadas pela empresa, além dos horários de trabalho da empresa e do colaborador e as demais informações que seja necessária sobre o funcionamento e regras da organização.

Após o processo de recrutamento e seleção de pessoal, é necessário que as organizações tenham um processo de integralização de seus novos colaboradores, isso incluem os treinamentos sobre o ramo da empresa, repassar as normas internas da empresa, o plano de cargos, salários e carreira e principalmente apresentar ao colaborador a unidade onde irá trabalhar e os seus colegas de trabalho.

Segundo Moscovici (2004, p.33), "o contato inicial entre pessoas gera a chamada "primeira impressão", o impacto que cada um causa ao outro, podendo ser positiva ou não". Já para Banov (2008), os processos de integração de funcionários

são diferentes de uma organização a outra, podendo ser informais, formais ou por meio de treinamentos:

- **Informal:** o novo colaborador é colocado para aprender com um colaborador mais antigo da empresa;

- **Formal:** Existe um manual descrito pela organização, informando o que será necessário ser repassado ao novo colaborador, por quem e qual setor irá repassar essas informações e o período de tempo em que será repassado as informações necessárias através de uma conversa; e

- **Treinamentos:** nesse processo, os novos integrantes passam por treinamentos ou cursos disponibilizados pela organização, apresentando métodos de conhecimento da área que irá exercer e até mesmo conhecimento comportamental, mostrando ao novo colaborador as maneiras certas de se vestir, falar e agir.

Após o processo de integração na organização e antes do novo colaborador começar em seu setor de trabalho, o mesmo deve passar por exames médicos ocupacionais em clínicas contratadas pela empresa, com esse exame, é possível identificar se o candidato estará apto ou não para a nova função.

Para Chiavenato (1999), afirma que todos os seres humanos devem passar pelo processo de integração, precisa estar sociavelmente em um grupo, para que possa melhorar o bem estar e a autoestima dessa nova pessoa, através de uma boa integração, o novo integrante passa a ser uma pessoa mais equilibrada e satisfeita e se todas as empresas fizessem o processo de integração com seus novos funcionários, pode-se afirmar que os colaboradores passariam a trabalhar bem mais dedicados e satisfeitos.

Nesse contexto, é muito importante que no período em que inicia no novo emprego, o colaborador tenha uma boa adaptação, fazendo com que obtenha o desenvolvimento dos vínculos entre colaborador e empresa.

Após os candidatos serem aprovados em todos os critérios necessários, serão submetidos a alguns exames para que então seja assinado sua carteira, comprovando à empresa que não possuem nenhuma doença e que estão aptos a servir a empresa através de seu trabalho, evitando tanto a empresa quanto o candidato, possíveis surpresas de saúde.

Segundo Marras (2005), a avaliação médica pode:

- Proporcionar ao empregador redução de prêmios de seguro saúde ou vida;

- Ser exigida por fiscais federais, estaduais, etc. – particularmente nas operações de manuseio de alimento onde moléstias contagiosas constituem perigo;
- Ser útil para estimar se o candidato pode suportar a tensão física ou mental de um cargo

Segundo Araújo (2007 p. 209), o artigo 168 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, fala que é obrigatório o exame médico, por conta do empregador, nas condições estabelecidas nas instruções complementares a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho: na admissão; na demissão e periodicamente.

Um desses exames iniciais, é o exame admissional, nesse exame dependendo da área que o candidato irá trabalhar, é realizado exames como hemograma completo, reticulócitos, urina, glicose entre outros. Após o período de um ano estará passando por novos exames, chamado de exames periódicos, em que nesse exame é avaliado os mesmos exames do admissional, mas verificando se durante esse período não houve nenhuma alteração nos exames ou fisicamente, então com a avaliação médica, se tudo estiver certo, mais uma vez o candidato passa a ser apto para suas funções novamente.

3 METODOLOGIA UTILIZADA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta sessão, aborda-se sobre os métodos utilizados para a realização da pesquisa. Pode-se afirmar que “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento” (ANDRADE, 2010, p. 117).

A pesquisa bibliográfica se fez presente nesse trabalho devido esse tipo de pesquisa necessitar de fundamentações de alguns autores, através de materiais já publicados, por meio de livros, monografias, artigos, entre outros, sempre observando a procedência dos livros ou fontes pesquisadas (VENTURA, 2014).

Essa investigação tem caráter de uma pesquisa descritiva e exploratória. De acordo com os objetivos estabelecidos, está é uma pesquisa descritiva, que segundo Vergara (2000, p.47) expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”.

A pesquisa exploratória é o primeiro passo para os trabalhos científicos, e nela que será abordado várias informações sobre determinados assuntos e através da pesquisa exploratória, ajudará ao pesquisador a ter uma facilidade na definição de tema e objetivos (ANDRADE, 2010).

A pesquisa descritiva nada mais é que a descrição de fatos da natureza e do cotidiano, como forma de descrever informações da população como sexo, idade, um estudo da procedência de cada assunto que for estudado, técnica utilizada para padronização na coleta de dados (GIL, 1999).

O tipo de abordagem utilizado na pesquisa foi a abordagem qualitativa na qual “lida com fenômenos: prevê a análise hermenêutica dos dados coletados” (APOLLINÁRIO, 2004, p. 151). E também a pesquisa quantitativa que considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (PRODANOV, 2013 p. 69).

A pesquisa quantitativa foi utilizada neste estudo para a elaboração de questionários para a empresa pesquisada, com isso, esse tipo de pesquisa é apresentada com a presença de materiais estatísticos, tanto na coleta de dados, como na apresentação de resultados e discussões de dados (ZANELLA, 2011).

Para GIL (1999), o estudo de caso é um tipo de pesquisa que abrange amplamente as ciências sociais, para o pesquisador conseguir unir a teoria com a prática. A pesquisa de campo, refere-se a uma abordagem que permite ao pesquisador um aprofundamento sobre o tema estudado, com essa abordagem e

possível, verificar informações fora do ambiente científico, através de análises, coleta de dados entre outros (GIL, 2002).

Para Zanella (2011), o questionário, é um método de perguntas e respostas para obtenção de respostas sobre o tema na empresa pesquisada. Nesse método, é utilizado de perguntas objetivas ou subjetivas, esse tipo de pesquisa é muito usado devido agregar várias pessoas e pode ser enviado por meios eletrônicos ou ser realizado dentro da empresa.

Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa de campo, através da aplicação de questionário com 11 perguntas subjetivas com a gestora do Departamento de Recursos Humanos da rede de postos do Grupo Leal. Esse questionário foi aplicado de forma presencial, no mês de junho do ano de 2023.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

Conforme o histórico fornecido pela empresa, o Grupo Leal atua no ramo de comércio varejista de combustíveis há mais de 30 anos, tendo início com (1) um posto de combustível no município de Trairão/Pará. Em 15 de Fevereiro de 2003, foi inaugurado o Auto Posto Leal, no município de Itaituba-Pará pelo casal Gilberto e Suzi Leal, que perceberam a necessidade de atender melhor a população de Itaituba.

E assim, inauguraram o Posto Lealzinho em novembro de 2006, após alguns anos, notando o crescimento de Itaituba, inauguraram o Auto Posto Leal Itaituba em 21 de setembro de 2013, e assim foram observando que havia possibilidade de crescerem ainda mais, inaugurando o Auto Posto Leal Buriti em 29 de setembro de 2018, o Auto Posto Leal Br em 01 de março de 2019 e o mais recente, o Auto Posto Leal São José inaugurado em 29 de março de 2021. O grupo gera em emprego para em média 140 colaboradores e busca empreender mais para gerar renda e emprego para muitas famílias do município.

A missão do Grupo Leal é atuar de maneira ética no mercado de combustíveis, oferecendo produtos e serviços de qualidade, aprimorando constantemente tecnologias e pessoas na busca da excelência. A visão do Grupo Leal é ser referência regional de segmento de combustível e serviços, fazendo da marca Grupo Leal, sinônimo de inovação, qualidade e rentabilidade.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA APLICADA COM A GESTORA DE RH DA EMPRESA

A pesquisa utilizou-se de um questionário que foi aplicado com a gestora responsável pelo setor de Recursos Humanos e Departamento Pessoal da Empresa Grupo Leal. A primeira questão foi realizada para identificar o perfil da respondente que é do sexo feminino, casada, a sua idade é de 23 anos. Tem ensino superior completo na área de Administração e seu tempo de serviço na empresa, nesse cargo é de 2 anos e 6 meses, a empresa atua há mais de 30 anos no mercado e conta com 140 colaboradores.

A segunda questão foi realizada para verificar se a empresa realiza algum planejamento do processo de recrutamento e seleção de pessoas para trabalhar na organização.

Em resposta, a gestora afirmou que: *“Não, é aberto apenas na necessidade da empresa, quando é preciso é aberto processo seletivo, faz a divulgação e aguarda os currículos para então realizar a entrevista”.*

Como citado por Rocha (1997), antes de começar um novo processo seletivo para o mercado de trabalho, é necessário efetuar um planejamento”. Com isso, um processo planejado tende a ser mais assertivo, retraindo melhores talentos através de entrevistas com mais dados e atenções para cada vaga.

Observou-se a importância do recrutamento de forma antecipada, com esse planejamento é possível obter melhores resultados desde a análise de currículos, referências, até a entrevista mais detalhada e mais informativa, podendo aplicar vários testes para uma contratação dos melhores talentos.

Na terceira questão indagou-se qual setor ou função realiza o processo de contratação de funcionários para a empresa ou se o seria um processo terceirizado.

Como resposta, a gestora afirmou que a contratação é realizada pelo setor de Recursos Humanos, já as entrevistas são realizadas pela psicóloga da empresa. Segundo Marras (2005), a responsabilidade para realizar o recrutamento e seleção de pessoal é designada ao departamento de RH, tendo como objetivo de atrair recursos por meio externo e internamente, buscando, prover subsistema de seleções na recepção aos clientes da empresa.

Vale destacar, a importância da psicóloga nesse processo, que com a sabedoria pode detectar possíveis comportamentos que não geram confiança para a empresa no momento da entrevista, vindo assim a uma possibilidade de descarte daquele candidato que futuramente pode não atender as perspectivas da organização (SPECTOR, 2003).

Na quarta questão perguntou-se como a empresa faz o processo de chamamento/recrutamento de futuros funcionários.

Como resposta, a gestora afirmou que essa etapa do processo é realizada uma publicação para ser postada na rede social (Instagram) da empresa, além de ser repostada em outros instagrans de vaga de emprego da cidade.

Para Marras (2011), fontes de recrutamento são formas em que a organização busca para fazer o processo de seleção da empresa, e que são vistos no currículo, onde foi trabalhado anteriormente e entre outras informações. Esses tipos de fonte de recrutamento, contribuem na organização para fazer a divulgação e no preenchimento de vagas, ou seja, quanto mais divulgação mais alcance essa comunicação chegará aos candidatos que se interessarem.

A pergunta de número cinco, teve como objetivo de identificar quais meios de divulgação a empresa utiliza para divulgar as vagas de emprego.

A gestora respondeu que é *“através de redes sociais do grupo e por mídias internas”*. Para Marras (2011), fontes de recrutamento são formas em que a organização busca para fazer o processo de seleção da empresa, e que são vistos no currículo, as informações necessárias do emprego anterior.

Atualmente o uso das redes sociais empresariais vem ganhando cada vez mais espaço, e com essa tecnologia as empresas usam para fazer publicações de postagens relacionadas a empresa e até mesmo a vagas de emprego quando é necessário, e essa ferramenta acaba tendo muitos alcances.

Na questão de número seis, questionou-se se a empresa realiza recrutamento interno e por quê.

A respondente afirmou que *“Sim, dependendo da vaga e requisitos, pois se tivermos um colaborador com aptidão, se torna ainda melhor, devido ele já conhecer todas as normas e andamento da organização”*. Segundo França (2007), o método de recrutamento interno é uma forma que a organização consegue valorizar os seus colaboradores para que consigam alcançar novos cargos e maior crescimento de acordo com seus desempenhos dentro da organização.

O recrutamento interno se torna essencial, devido ser uma forma da organização reconhecer e dar a oportunidade de profissionais de dentro da empresa a exercer cargos mais altos através de seu potencial e talento, assim, esse modelo de recrutamento tende a ser mais assertivo.

Na sétima questão, perguntou-se quais as principais técnicas que a empresa utiliza para selecionar colaboradores.

A respondente afirmou que *“no início do processo, é realizado análise e recolhimento de referências de empresas anteriores, na entrevista é aplicado testes psicológicos e de comportamento, além de provas internas referente a atividade do grupo.”*

Segundo Marras (2011, p.71) os principais testes utilizados são os testes: “Testes práticos; Testes psicológicos; e Testes situacional”, conforme o autor, esses modelos de testes são necessários, mostrando objetividade e assertividade nas contratações. Os modelos de testes na contratação para a organização, mostrar ao profissional resultados objetivos de cultura, competências cognitivas e comportamentais, habilidades, noção de perfil do candidato, se o mesmo possui cultura e valores parecido com a organização.

Na pergunta de número oito questionou-se quais são as principais características avaliadas no candidato durante o processo de seleção que a empresa realiza.

A gestora afirmou que *“são consideradas pontualidade, comportamento, comunicação, experiências e etc.”*. Segundo Chiavenato (2005), o termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade.

É possível notar a importância dessas técnicas, desde a referência até a aplicação dos testes, observa-se como o colaborador foi nas empresas anteriores e como pode ser dentro da organização. Verifica-se também, as possíveis mudanças de personalidades, dificuldade de atenção entre outras informações.

Na nona questão perguntou-se se existe um plano de integração para novos funcionários e como funciona.

A gestora afirmou que *“a empresa possui a cerimônia de integração antes do novo colaborador iniciar as atividades, nessa cerimonia é apresentada missão, visão e valores, histórico da empresa, programa de cargos e salários, programa de bonificação e vídeo de como deve ser um bom atendimento.”*

Segundo Lacombe (2005), o processo de integração de um novo colaborador consiste em informá-lo sobre os objetivos, missão, visão, valores e as políticas da organização, além dos benefícios que a empresa oferece, as normas, procedimentos e as práticas executadas pela empresa. Além dos horários de trabalho da empresa e do colaborador e as demais informações que seja necessária sobre o funcionamento e regras da organização.

Realizar um plano de integração bem estruturado se torna importante para as organizações, pelo motivo de estar recebendo o novo colaborador de forma harmônica, humanizada e especial. Nesse plano, o colaborador iniciante já inicia a

entrada no novo emprego ainda mais motivado e ciente de como a organização funciona, e quais serão seus benefícios no decorrer da jornada.

Na questão dez, perguntou-se quais as principais dificuldades que a empresa encontra para recrutar e selecionar pessoas.

A gestora respondeu que: *“temos dificuldade em encontrar pessoas interessadas, seguindo os requisitos (dependendo da função). E dependendo da época, é muito difícil de selecionar homens, pois muitos dedicam-se aos garimpos.”*

Um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral mostra que 91,02% das empresas brasileiras estão tendo problemas com contratação. Entre os principais motivos desta dificuldade, está a escassez de profissionais capacitados, problema enfrentado por 83,23% das empresas pesquisadas, seguido pela deficiência na formação básica e da experiência de ocupar o cargo, com 58,08% e 47,90% (VERONESI, 2014)

Com base na resposta da gestora, à empresa enfrenta dificuldades na hora da contratação, devido a falta de responsabilidade, faltas de requisitos e pelo tamanho da cidade. Pode ser o fator que muitas pessoas preferem ir para as regiões garimpeiras por terem melhores salários, do que ficar na cidade recebendo por CLT.

Na última questão perguntou-se a participante se mudaria a forma de recrutar e selecionar colaboradores para a empresa.

Em resposta à gestora respondeu que *“Sim, colocaria de forma online, através de programas para as pessoas cadastrarem os currículos e somente a entrevista seria pessoalmente”*. Para Chiavenato (2014), o recrutamento também está ligado ao processo de comunicação, pois através da comunicação, será divulgado aos candidatos informações de vagas, quais requisitos serão necessários para o preenchimento da vaga, por onde poderá ser enviado o currículo. Caso seja online, ou em qual empresa poderá entregar, caso seja muitas empresas de um grupo, esse processo se torna atraente para as pessoas que buscam um emprego.

O processo de recrutamento e seleção por meio de plataformas on-line, veio para revolucionar o processo. Por meio dessas plataformas, é possível que o candidato possa enviar seu currículo de forma mais fácil e não honerosa. Nesse caso também facilita para as empresas, pois a análise do currículo se torna mais clara, rápida e assertiva.

5 CONCLUSÃO

O Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal é ideal para as empresas devido ser uma possibilidade de apresentar vários métodos de recrutamento, seleção e análises, possibilitando obter melhores resultados dos candidatos no final da contratação. Uma boa contratação pode proporcionar um clima organizacional melhor para todos os colaboradores.

Através da resposta da gestora foi possível verificar, que a rede de postos do Grupo Leal, não possui um planejamento de recrutamento para deixar pessoas na lista de espera e só realiza o processo de recrutamento e seleção de pessoal quando surge uma vaga para determinada função, além de que apresentam instabilidade em certos períodos na contratação de pessoas do sexo masculino, devido a cultura da cidade, boa parte procuram os garimpos da região para fazerem um salário melhor e com mais flexibilidade de horários que a CLT impõe.

Quando é aberto um processo, é feita divulgação através de redes sociais do Grupo, buscando um alcance maior para que os candidatos possam ter ciência e enviar seus currículos, após é feita as análises de currículos que enviam via e-mail, WhatsApp e até mesmo que entregam nas unidades.

Dessa forma, os currículos que foram aprovados, são realizados a etapa de referências profissionais de cada candidato, e verificado referências necessárias e assim, é marcado para uma primeira entrevista com a psicóloga, na qual apresenta os testes psicológicos, comportamentais e uma prova de conhecimento geral que a empresa fornece. Todo o procedimento é realizado com bases aos métodos apresentados, tornando assim um recrutamento mais assertivo e menos custoso, obtendo dos candidatos melhores resultados dentro da função desejada.

Para muitas vagas o Grupo Leal, também possibilita o recrutamento interno, visto que, esse tipo de recrutamento é uma forma que a organização consegue valorizar os seus colaboradores, para que consigam alcançar novos cargos e maior crescimento de acordo com seus desempenhos dentro da organização. No entanto, antes de abrir um possível externo, a empresa analisa o perfil dos colaboradores e verifica se tem quem se encaixe nas exigências exigidas para o cargo, caso não tenham, é aberto um recrutamento externo, chamando candidatos de fora da empresa.

Pode-se observar através das respostas da gestora do setor de recursos humanos que a empresa Grupo Leal já utiliza os meios estudados no processo de recrutamento e seleção, sendo seleção interna, externa ou até mesmo a mista, além de diversos testes para analisar melhor os candidatos e buscar a melhor formas de recrutação, visando assim a assertividade das contratações e diminuição dos encargos e custos operacionais, mantendo um padrão de recrutamento e seleção e garantindo a eficiência e eficácia nos processos da organização.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Ana. **Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção.** Universidade Independente. Lisboa, Portugal. 2007. Disponível em: <http://notapositiva.com/old/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm> Com. Acesso em: 14 jul. 2022.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos:** repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** 10 ed. São Paulo: atlas, 2010.
- APOLLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica um guia para a Produção do Conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAUJO, Luís Cesar. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.
- BANOV, Márcia. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2008.
- BHALANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- CARVALHO, Antonio Viera, NASCIMENTO, Luiz Paulo E SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração De Recursos Humanos.** Vol. 1, 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9 ed. Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENTATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas Administração de Recursos humanos:** o capital das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos organização. São Paulo: Manoele, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. Ed. Barueri: Manole, 2014.

DAU, Gabriel. **Qual A Influência Das Redes Sociais Na Busca De Um Emprego?** 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/qual-a-influencia-das-redes-sociais-na-busca-de-um-emprego/> Com. Acesso em: 14 set. 2022.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2004.

GOODSON, Ivor. **Conhecimento e vida profissional.** Porto: Porto Editora, 2009.

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

MANCIA, Leonardo Silveira. **Os desafios do modelo de Consultoria Interna:** uma experiência gaúcha. Porto Alegre. 1997. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

MILKOVICH, George. T. BOUDREAU, John. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

PERETTI, Jean Marie. **Recursos Humanos.** 3 Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 3 ed. São Paulo: 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5 ed. São Paulo: LTR, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários, carreira e remuneração**. 13. ed. São Paulo: LTR Editora Ltda, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RÉGNIER, K. D. **O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos**. Rio de Janeiro: UFRJ/IFCS, 2006.

ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

SAIGH, Eduardo. **Guia Rápido - Referências Profissionais**. 2018. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/guia-r%C3%A1pido-refer%C3%Aancias-profissionais-eduardo-saigh> Com. Acesso em: 13 jul. 2022.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

VENTURA, Magda Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Estácio, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERONESI, Luiza Belloni. **91% das empresas têm dificuldade para contratar**. 2014. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/91-das-empresas-tem-dificuldade-para-contratar-veja-os-cargos-mais-demandados/> Com. Acesso em 14 jul. 2022.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: O Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas do Grupo Leal de Itaituba-PA**” desenvolvido por Charlison Silva Carvalho, discente do Curso de Administração da Faculdade de Itaituba - FAI, sob orientação da Professora Me. Ana Paula Maffezzolli. O objetivo central do estudo é analisar de que forma é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoal na empresa Grupo Leal de Itaituba/PA. O convite a sua participação como gestor do setor de recursos humanos se deve pela obtenção de dados para ser analisado como a empresa faz esse processo de recrutamento e seleção, o que pode ser melhorado e qual a sua importância para a empresa. A relevância do estudo está na importância de um bom recrutamento e seleção, podendo fazer escolhas assertivas para o quadro de colaboradores da empresa, diminuindo assim os índices de rotatividade.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, que serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um questionário à pesquisadora do projeto. É existente a possibilidade de que em algumas perguntas, possam ser interpretadas de forma incorreta e/ ou gerar um constrangimento na hora de responder. Os resultados desta pesquisa serão divulgados em forma de comunicação oral e possível publicação em forma de resumo.

Pesquisador (es): Charlison Silva Carvalho, e-mail: charlison-itb@hotmail.com
Telefone: (93) 99192-7681

Orientadora:

Professora Ana Paula Maffezzoli, e-mail: anaib@hotmail.com Telefone: (93) 99124-9343.

Charlison Silva Carvalho

Itaituba, 07 de junho de 2023.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante:

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM A GESTORA



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado participante:

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa que irá compor um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), tendo como título: **“ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: O processo de recrutamento e seleção de pessoal do Grupo Leal em Itaituba/PA”**, desenvolvido pelo acadêmico Charlison Silva Carvalho, discente da Graduação de Bacharelado em Administração da Faculdade de Itaituba-FAI, sob orientação da Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli que tem como objetivo, analisar de que forma é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoal na empresa Grupo Leal de Itaituba/PA.

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

1) Questões para definição do perfil:

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Qual seu estado civil: _____

Qual seu grau de escolaridade: _____ Área de formação: _____

Qual sua função na empresa? _____

Há quanto tempo atua nesta profissão? _____ ano(s) e _____ meses.

Quanto tempo a empresa atua no mercado? _____ ano(s) e _____ meses.

Quantos colaboradores a empresa possui atualmente? _____

2) É realizado um planejamento do processo de recrutamento e seleção de pessoas para trabalhar na organização? Se sim, como é realizado esse planejamento?

- 3) Qual setor ou função realiza o processo de contratação de funcionários para a sua empresa? Ou é um processo terceirizado?
- 4) Como a empresa faz o processo de chamamento/recrutamento de futuros funcionários?
- 5) Como, quais meios de divulgação, a empresa utiliza para divulgar as vagas de emprego?
- 6) A empresa realiza o recrutamento interno? Por quê?
- 7) Quais as principais técnicas que a empresa utiliza para selecionar colaboradores?
- 8) Quais são as principais características avaliadas no candidato durante o processo de seleção que a empresa realiza?
- 9) Existe um plano de integração para novos funcionários? Se sim, como funciona?
- 10) Quais as principais dificuldades que a empresa encontra para recrutar e selecionar pessoas?
- 11) Você mudaria a forma de recrutar e selecionar colaboradores para sua empresa? Se sim, como faria?