



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

ALINE GONÇALVES DA SILVA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL:
Suas vantagens e desvantagens para as empresas locais.**

ITAITUBA – PA
2019

ALINE GONÇALVES DA SILVA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL:
Suas vantagens e desvantagens para as empresas locais.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Poliana dos Santos de Oliveira

ITAITUBA - PA

2019

ALINE GONÇALVES DA SILVA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL:
Suas vantagens e desvantagens para as empresas locais.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Poliana dos Santos de Oliveira

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota _____

Prof.^a Esp. Poliana dos Santos de Oliveira

Avaliador: _____ Nota _____

Prof. Nome, titulação

Avaliador: _____ Nota _____

Prof. Nome, titulação

Resultado: _____ Média _____

Itaituba/PA, 27 de março de 2019

Em especial aos meus pais Pedro e Eliane, e meu esposo Francisco David, pelo o amor e incentivo que me deram no decorrer de toda essa trajetória. Dedico-lhes essa conquista como gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que tiveram do meu lado durante todo esse tempo de formação, em especial minha família Eliane (mãe) e meu pai Pedro, juntamente com meu esposo Francisco David e meu avô Antônio que me apoiaram e me deram um grande incentivo para esta conquista.

E algumas pessoas da turma que sempre estavam dispostos em ajudar, Raquel, Sabrina Lima e Anielli, pessoas das quais tive um apoio muito grande quando as dificuldades surgiam. Em especial a Sabrina que sempre chamou minha atenção quando foi necessário.

Agradecer também todos aqueles professores que se dispuseram a ajudar em todos os momentos até mesmo quando não tinha aula na instituição eles estavam sempre presentes durante todo este tempo de batalha, dando seu apoio e atenção no que fosse necessário.

E em especial a professora e coordenadora Ana Paula Maffezzolli, que foi quem me deu muito apoio durante todos este percurso, e claro meus ex. professores Elizete Medeiros e Zenilton Medeiros, que tiveram grande contribuição durante todo este processo.

A essas pessoas agradeço muito por estarem sempre incentivando não só a mim mais todo o restante da turma, na qual se dedicaram todo esse tempo.

A maior derrota do ser humano, não é ele tentar e não conseguir, mas ele desistir sem mesmo tentar.

“Wilson Antônio Valentim”

RESUMO

Frente ao cenário atual, as empresas necessitam estar atentas para a melhoria contínua de suas atividades, a fim de, atender as diversas necessidades dos clientes e esse atendimento tem relação direta com o colaborador que ali está inserido, por isso, é de suma importância o recrutamento a seleção e a contratação eficiente desses colaboradores. O setor de Recursos Humanos é o responsável pela gestão de pessoas nas organizações, entre suas funções estão a de administrar, recrutar, selecionar e analisar os melhores candidatos para ocuparem os cargos disponíveis na empresa, além de treinar, incentivar e desenvolver políticas que viabilizem todas essas atividades. Esses processos executados pelo setor de Recursos Humanos, garante a organização que os novos colaboradores serão devidamente qualificados e estarão aptos para exercer as atividades dispostas. A pesquisa tem como objetivo geral apresentar as técnicas de recrutamento e seleção utilizada em duas empresas no município de Itaituba/PA. Para atingir o objetivo, o estudo utilizou os métodos de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e ainda os métodos da pesquisa descritiva, o estudo se enquadra na abordagem qualitativa pois, busca uma análise não estatística e de recolhimento de informações sobre os procedimentos utilizados. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário com dez questões aos gestores das empresas. O resultado da pesquisa mostrou que as empresas utilizam de técnicas de recrutamento e seleção para a contratação e promoção dos colaboradores dentro da organização. Foi possível observar que os gestores conhecem a importância desses processos para a organização e que a execução desses processos contribui positivamente para a melhoria de suas atividades.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Recursos Humanos.

ABSTRACT

In view of the current scenario, companies need to be attentive to the continuous improvement of their activities, in order to meet the diverse needs of customers and this service has a direct relationship with the employee that is inserted, so it is of the utmost importance the recruitment, selection and efficient hiring of these employees. The Human Resources department is responsible for the management of people in organizations. Among their functions, they are to manage, recruit, select and analyze the best candidates to fill the positions available in the company, as well as train, encourage, and develop policies that make all these activities feasible. These processes carried out by the Human Resources sector, ensures the organization that the new employees will be properly qualified and will be able to carry out the activities arranged. The research aims to present the techniques of recruitment and selection used in two companies in the city of Itaituba / PA. To reach the objective, the study used the methods of bibliographic research, field research and descriptive research methods, the study fits the qualitative approach because the study seeks a non-statistical analysis, and gathering information on the procedures used. For data collection, a questionnaire with 10 questions was applied to company managers. The research results showed that companies use recruitment and selection techniques to recruit and promote employees within the organization. It was possible to observe that the managers know the importance of these processes for the organization, and that the execution of these processes contributes positively to the improvement of their activities.

Keywords: Recruitment. Selection. Human Resources

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 RECURSOS HUMANOS	12
2.1.1 Conceito de recursos humanos	13
2.2 O PAPEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	13
2.2.1 Função da gestão de pessoas e recursos humanos	15
2.2.2 Importância dos recursos humanos nas organizações	16
2.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAL	17
2.3.1 Conceito de recrutamento	18
2.3.2 Objetivo do recrutamento	19
2.3.3 Recrutamento interno	20
2.3.3.1 Vantagens do recrutamento interno	21
2.3.3.2 Desvantagens do recrutamento interno	22
2.3.4 Recrutamento externo	23
2.3.4.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	25
2.3.5 Recrutamento misto	26
2.3.5.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento misto	28
2.4 SELEÇÃO DE PESSOAL	28
2.4.1 Técnicas de seleção	29
2.5 TREINAMENTO	31
2.5.1 Tipos de treinamentos	32
3 METODOLOGIA	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	36
4 EXPOSIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	36
4.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS	40
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE	47

1 INTRODUÇÃO

A formação de equipes com pessoas qualificadas é desafio constante das organizações, e de certa maneira esta formação é estratégica para sustentar o desenvolvimento de uma empresa. Sabe-se que atualmente as empresas buscam melhoria contínua em suas atividades, no intuito de satisfazer as necessidades ilimitadas do consumidor.

Acrescenta-se também que isso é possível através do desempenho das pessoas inseridas na empresa, e a maneira na qual lidam com suas tomadas de decisões. A pesquisa tem como objetivo geral, apresentar as técnicas de recrutamento e seleção utilizada em duas empresas no município de Itaituba/PA. A necessidade de entender a fundo esse processo se dá pela importância que os processos possuem para a organização, visto que, é no momento do recrutamento e da seleção de pessoas, que a empresa tem a oportunidade de aderir o melhor capital humano para atingir os objetivos da organização.

As atividades realizadas pelo setor de Recursos Humanos vêm criando a possibilidade de existência de políticas que estimulem a construção de equipes de alto desempenho, devido a esse e outros fatores, percebe-se a importância dessa área para o alcance dos objetivos coletivos da empresa. Sobretudo, é necessário que os processos de recrutamento e seleção de pessoas, sejam executados de forma eficiente para que a empresa consiga captar os melhores profissionais do mercado.

É importante mencionar que não são todas as empresas que realizam o processo de recrutamento e seleção de pessoas. Sobretudo, geralmente as empresas que não realizam esse procedimento, tem mais dificuldades para a contratação de colaboradores com a capacitação adequada para ocupar a vaga ofertada. Tendo em vista que os possíveis erros que podem ser cometidos pelos novos colaboradores, podem trazer prejuízos de curto ou longo prazo para a organização. Portanto, é essencial que o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas seja executado de maneira estratégica.

Com base nesta importância dada pelas empresas, muitas já oferecem treinamentos próprios ou terceirizados, com o objetivo de facilitar a integração, qualificação ou melhoria contínua do novo colaborador à organização, assim facilita e melhora a prestação de serviços na empresa.

A pesquisa teve embasamento alguns autores como Chiavenato (2009), Fonseca (2002), Gil (2004), Vieira (2012) e vários outros, dessa forma pôde-se compreender a relação entre a teoria do assunto e as práticas adotadas pelas empresas analisadas. Para se atingir o objetivo geral, a monografia está dividida em cinco partes, e após a análise desses temas e a coleta de dados nas duas empresas analisadas, buscou-se responder as seguintes questões norteadoras: 1) Qual a importância do processo de recrutamento e seleção para as empresas? 2) Como é o processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa pesquisada? 3) Quais os desafios encontrados para a realização do processo de recrutamento e seleção.

A metodologia utilizada nesta monografia foi realizada através de pesquisas bibliográficas, pesquisa de campo, e pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, para a coleta de dados foi utilizado um questionário contendo dez questões aplicado aos gestores das empresas, no período de fevereiro do corrente ano

O presente trabalho tem a seguinte estrutura: primeiro capítulo trata da introdução. No segundo capítulo vai tratar da fundamentação teórica, que inclui: Recursos humanos; conceito, papel do departamento, função da gestão de pessoas, importância. Abordará também, sobre o recrutamento de pessoal; conceito, objetivo, tipos de recrutamento, além da seleção de pessoas e algumas técnicas de seleção. No terceiro capítulo abordará sobre treinamento e os tipos de treinamentos. O quarto capítulo trata da metodologia da pesquisa e a caracterização das empresas pesquisadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RECURSOS HUMANOS.

Chiavenato (2009) nos ensina que desde a revolução industrial no século XVIII o mundo presenciou grande mudança, as pessoas deixam de trabalhar manualmente com artesanatos e seguem para trabalharem em grandes fábricas. Após o forte impacto causado pela Revolução Industrial surgem novos valores novas classes a necessidade de administração de pessoas para trazer maior segurança industrial. Surge a chamada Relações Industriais que veio para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis.

O conceito de Relações industriais mudou radicalmente. Com o passar do tempo, sofreu formidável ampliação. Por volta de 1950, passou a ser Administração de pessoal, já não tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir conflitos, mas, sobretudo administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos de interesses existentes que surgiam continuamente. (CHIAVENATO, 2009, p. 2).

A partir desse impacto causado pela Revolução Industrial, pôde-se perceber que as empresas começaram a ter uma preocupação diferente em relação aos colaboradores, que até então não eram valorizados de maneira estratégica. Sabe-se que a área de Recursos Humanos atualmente, tem uma função importante dentro de qualquer organização, as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas empresas, constituindo fonte de competência organizacional essencial, devendo, portanto, ser valorizadas e desenvolvidas por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas (GP).

Desde esse período, começou-se a articular as expectativas desses atores econômicos (empregado e empregador) e quais as necessidades que um obtinha em relação ao outro. Dessa forma, puderam-se estreitar suas relações, minimizando os conflitos organizacionais internos e melhorando o desempenho da empresa mediante o mercado externo.

Segundo Gil (2004), com o passar do tempo o termo Recursos Humanos foi ganhando abrangência e atualmente pode ser chamado de Gestão de Pessoas (GP),

agora o trabalhador é considerado de fundamental importância para a empresa, pois a mesma depende de seu desempenho para o crescimento organizacional dentro do mercado de trabalho.

Vieira (2012) expõe que na Revolução Industrial o setor primordial da empresa era o tecnológico, porém, atualmente as organizações passaram a enxergar o colaborador como um dos recursos mais importantes, pois é através dele que a empresa dará o primeiro passo para o alcance dos seus objetivos.

Para LUCEMA (1995) o capital humano tem muita importância para as organizações e tornou-se indispensável. Através do capital humano que os colaboradores oferecem a empresa, é possível estreitar as atividades, desempenhando com mais eficiência, eficácia, e tornando-o mutua a relação entre organização versus colaborador na busca dos objetivos e das metas propostas pela empresa. Dessa forma, é possível alavancar sua competitividade no mercado e em consequência sua lucratividade.

2.1.1 Conceito de Recursos Humanos

Recursos humanos compreende, o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazo, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sobre condições de mudanças, (LUCENA 1995, p.84).

Por sua vez Magginson, et al., (1998) diz que recursos humanos é o departamento que tem a responsabilidade de seleção, contratação, treinamento, remuneração, formação sobre higiene e segurança no mercado de trabalho e estabelecimento de toda a comunicação relativa aos funcionários da organização, para isso se tornar possível, é necessário que haja harmonia em todos os setores da empresa. É o setor de recursos humanos, que possibilita a criação de medidas e estratégias para a administração das pessoas dentro da organização, que vão desde o recrutamento até o momento da demissão de um colaborador.

2.2 O PAPEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2003), diz que recursos humanos dentro da organização tem papel primordial dentro de sua estrutura. E visto que o capital humano das organizações e o setor mais importante das organizações. Com isso os administradores têm que ter um foco principal sobre essa área, pois é considerado que nessa área é o fator humano que de fato faz a empresa funcionar.

Mathis e Jackson (2003) definem a Gestão de Pessoas ou Departamento de Recursos Humanos (DRH), como a habilidade de gerenciar os recursos humanos (pessoas) por meio de políticas e práticas, para conquistar e manter vantagem competitiva e, assim, as pessoas constituem a principal fonte de competência essencial das organizações. De acordo com os autores, uma competência essencial pode ser definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes.

Para Megginson (1998) através do departamento de recursos humanos é possível realizar atividades que recrutam, selecionam, integram, treinam e mantêm a qualidade dos serviços oferecidos pelos colaboradores à organização na qual estão situados, e por consequência, conseguem auxiliar a empresa na busca dos objetivos estratégicos da mesma. Percebe-se que o papel do setor de recursos humanos se torna cada dia mais essencial para todas as atividades desenvolvidas dentro da organização, visto que, é o colaborador a fonte de capital humano e intelectual que a empresa utiliza para a realização de suas tarefas e do atendimento ao consumidor.

Silva (2002) afirma que o departamento de recursos humanos é um setor estratégico e importante da administração, pois é através desse departamento que são realizados as atividades de planejamento das necessidades para a empresa, e assim tomadas todas as decisões em prol do desempenho da organização, oferecendo também, a oportunidade de garantir o sucesso profissional para o colaborador, e assim, garantir a empresa que esse funcionário consiga exercer de maneira eficaz suas atividades.

O planejamento de recursos humanos inclui todas as atividades necessárias desde a obtenção dos tipos e números adequados de empregados para atingir os objetivos da organização, treinamentos, incentivos para melhoria contínua e análise dos resultados que o cada setor possa estar contribuindo para a empresa. Essas políticas internas, auxiliam também na diminuição de conflitos organizacionais e melhora o trabalho em equipe. (MEGGINSON 1998, p. 283)

Para Chiavenato (2005) na era da informação, lidar com as pessoas dentro da organização, deixou de ser um problema e passou a ser uma solução para a melhoria das atividades internas. De maneira ampla e reversível, a Administração de Recursos Humanos está se transformando Gestão de pessoas, deixando uma área fechada e centralizadora e passando para uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora. As pessoas conseguem ter acesso às informações com maior facilidade, na qual permite uma comunicação rápida e mais eficiente internamente e externamente, e isso contribui para o processo de gestão de pessoas.

Os gestores devem estar cada vez mais atento às características e perfil de todos os empregados que compõe e dá vida à organização, pois são estes que irão agregar valor aos serviços ou produtos direcionando ao alcance de metas na organização. O papel desses gestores, são de fundamental importância para a realização ideal dos processos e políticas do setor de recursos humanos na empresa.

2.2.1 Função da Gestão de Pessoas e Recursos Humanos

Lacombe e Heilborn (2003) defendem que a gestão é o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. A gestão de pessoas é forma de aplicar os princípios básicos da administração nas pessoas, pois são estas que definem e conduzem a existência de qualquer organização.

Ainda segundo os autores, é através da aplicação dessas políticas e práticas que a empresa conseguirá controlar e manusear os colaboradores da maneira na qual eles devem realizar as atividades do cotidiano, pois, são essas atividades que garantem o alcance dos objetivos da organização, melhorando seu aspecto interno e garantindo sua competitividade no mercado externo.

Carvalho (2012) explica que as funções da área de Recursos Humanos abordam todos os tipos de questões relacionados a pessoa como: rentabilidade, reestruturação de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, treinamento, relações trabalhistas etc. Muitas pessoas escolhem trabalhar neste setor por causa do contato com as pessoas, a oportunidade de influenciar todos os aspectos de uma organização e a perspectiva de enfrentar uma série de questões chaves para o negócio.

Sobretudo, de acordo com o autor, o papel do setor não se restringe somente essas funções. As organizações estão cada vez mais competitivas, o órgão assessora

os demais setores prestando informações para melhor desempenho. Assim sabemos que é a comunicação entre todos os setores que faz o diferencial nas decisões e com isso o desenvolvimento do setor operacional.

Chiavenato (2003) diz que a área da gestão de pessoas, deve-se haver um cuidado diferenciado, pois, pode não haver muita disciplina. Cada pessoa que faz parte de uma organização, tem pensamentos, culturas e personalidades diferentes, por isso, é necessário que se tenha a capacidade de se envolver nessa área com muita sabedoria. O fato de tratar indivíduos de personalidades diferentes, é um grande desafio para qualquer organização. Portanto, o gestor que estiver a frente desses conflitos, deve ser especializado e saber lidar com a tomada de decisões prontamente.

Carvalho (2012) acrescenta que o setor de recursos humanos atua no planejamento, na organização, na integração dos setores da empresa, promovendo mudanças, transformações, e incentivando os colaboradores a exercerem suas atividades de maneira eficiente e eficaz. Para isso, afirma o autor, é necessário que a interação de todos esses programas, sejam de excelência e que as devidas correções necessárias, sejam realizadas o quanto antes para que dentro da organização, não se venha a germinar conflitos grandes entre os colaboradores, ou dos funcionários com o mercado externo.

2.2.2 Importância dos recursos humanos nas organizações

Segundo Chiavenato (2000) para uma empresa ser bem-sucedida deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional, para isso acontecer o capital humano é de fundamental importância. É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana.

Chiavenato (1999) diz que os profissionais de recursos humanos são importantes em todos os tipos de organização e suas responsabilidades variam de acordo com a natureza, dimensão e setor de uma organização. Portanto, quanto maior a organização maior são suas responsabilidades, com sua prestação de serviços, admitindo erros para que não haja grandes prejuízos. O autor também afirma que administração de recursos humanos deve contribuir para o bom desempenho da empresa com eficácia. Para isso se tornar possível é necessário que se trabalhe os sete objetivos descritos a seguir:

Ajudar a organização conquistar seus objetivos; torná-la competitiva no mercado; proporcionar colaboradores qualificados a sua disposição; aumentar a satisfação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho; desenvolver e manter a higiene no seu ambiente de trabalho; saber lidar com as mudanças; manter a ética, tomando decisões responsáveis.

Bolgar (2002) diz que a gestão de pessoas deve ter tempo, foco em estratégia ao longo prazo e operacional a curto prazo tudo isso simultaneamente, englobando a administração de processos e a de pessoas tradicionais. Dessa forma é possível avaliar quais as metas e estratégias que a organização pretende alcançar, e quais as políticas e mecanismos que deverão ser utilizados para as pessoas dentro da empresa assimilarem e executarem.

Chiavenato (1999) diz que mesmo tendo todos esses objetivos o profissional da área de recursos humanos precisa saber e conhecer junto ao solicitante da vaga o verdadeiro perfil do candidato que está sendo requerido pela a vaga, por que selecionar pessoas não é uma tarefa fácil. Selecionar pessoas é comparar seres completamente desiguais. Para tal, o profissional de recursos humanos deve cercar-se de cuidados, para diminuir a subjetividade na hora da comparação.

2.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O recrutamento é a forma utilizada para atrair e localizar candidatos que possuam o perfil adequado ao cargo que necessita ser preenchido. "As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização" (BULGACOV, 2006, p. 337).

Para Chiavenato (2014), o recrutamento de pessoas para a empresa pode ser realizado de duas formas interno e externo. Com tudo o recrutamento interno esta voltado para os candidatos que já fazem parte da empresa, para seus colaboradores. O intuito do recrutamento interno e motivá-los a seguir carreira na empresa, onde que os mesmos tenham a oportunidade de subir de cargo com as promoções, ou mesmo cargos mais elevados, mais dentro da mesma organização de onde o colaborador já atua.

Do contrário o recrutamento externo aborda candidatos de fora da empresa, que não fazem parte da mesma. Com isso o recrutamento externo realiza muitas

técnicas para atrair os candidatos para a empresa. Tendo em vista que o recrutamento externo é uma forma de atrair novos conhecimentos para a organização, visando enriquecer ou manter o desempenho da empresa.

Chiavenato (2014) enfatiza que o recrutamento também constitui uma ação de marketing para a empresa, quando o processo está voltado para o público externo, isto é, tratando de maneira adequada seu candidato, como se ele fosse um cliente da empresa. Com isso as expectativas do candidato serão muito mais positivas, por que não teve nenhum desconforto em participar da seleção. É importante que no momento do recrutamento de pessoas, a empresa trabalhe de forma eficiente suas estratégias e mecanismos para atrair esses profissionais, pois é neste momento, em que a organização terá contato com o candidato e assim poderá oferecer a vaga ofertada.

Segundo Lacombe (2005), a empresa ao oferecer uma oportunidade de vaga, deve elucidar os critérios exigidos através de uma definição da função e perfil de candidatos almejados. Dessa forma será possível garantir que todos os candidatos que possivelmente forem selecionados, terão experiência ou uma base de relação com as disposições atribuídas na oportunidade ofertada.

2.3.1 Conceito de recrutamento

Recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo em particular. Deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos (CHIAVENATO, 2014, p. 101).

Verifica-se que ambos os autores Aires (2012), E Chiavenato (2014), tem as mesmas ideias sobre recrutamento, e com base nesta ideia pode-se dizer que os mesmos aplicam as mesmas formas de recrutamento, apenas com a análise da necessidade do setor, mais usando as mesmas técnicas para realização do processo. Recrutamento é o processo de intensificação e atração de um grupo de candidatos entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego". (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000, p.162).

Ainda de acordo com Milkovich & Boudreau (2000), recrutamento é uma das formas mais fáceis de fazer a comunicação de vagas que podem ser preenchidas nas organizações, é também uma maneira que a gestão encontra para agregar novos

conhecimentos a organização com o Recrutamento Externo, e assim enriquecer o seu quadro de funcionários.

O Recrutamento também facilita a visão da gestão de pessoas, ao ver a qualificação dos candidatos pretendidos ao cargo da empresa, assim auxilia a empresa a contratar o melhor candidato para a ocupação da vaga. A organização, levará em consideração se o candidato atende todos os requisitos exigidos. Conforme os três autores citados anteriormente, recrutamento refere-se a procura de um grupo de empregados em potencial, dos quais são escolhidos os que são necessários para atender as necessidades da organização.

Os métodos a serem utilizados vão depender dos empregadores, alguns setores aguardam obter a necessidade de um novo colaborador, com isso começam a utilizar as estratégias de anúncios em cartazes, revistas, tv e jornais. Em outros casos a procura é mais agressiva como: recomendações de empregados, propaganda, e o recrutamento que é o fator principal e mais prático para o processo de escolha.

2.3.2 Objetivo do recrutamento

O recrutamento tem o foco na busca de candidatos para preencher cargos que estão vacantes na organização e manter inalterado, ou poder está concentrado na busca e aquisição de competências necessárias para seu negócio (CHIAVENATO 2014, p.104).

Conforme Chiavenato (2014), tanto quanto o recrutamento interno como o externo visa a busca de candidatos que melhor se enquadram a vaga disponível, com a diferença que o recrutamento interno procura candidatos que já trabalham na organização, e por este motivo já estão integrados aos costumes da empresa, por já fazerem partes dela eles já conhecem a doutrina da mesma.

Com tudo se verifica que os profissionais de recursos humanos ao realizar o processo de recrutamento vão está analisando dentre um universo de candidatos quais apresentam melhor competências para ocupação da vaga oferecida, captando sempre a melhor opção de candidato para a empresa, visando seu crescimento e competitividade no mercado de trabalho.

Segundo Guimarães & Arieira (2005) um recrutamento bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de

treinamentos, visto que um profissional capacitado intera-se rapidamente dos objetivos da organização.

Segundo Lodi (1976), quanto mais ampla é a quantidade de candidatos, maior é a probabilidade de que seja selecionado um funcionário bom. Para que se tenha um recrutamento com qualidade, é necessário que ele seja executado em todos os seus aspectos, traçando as melhores estratégias, e alcançando um maior numero de candidatos.

Dessa forma, segundo o autor, é possível alavancar as chances de posteriormente selecionar os candidatos que melhor de adequam a função pretendida pela empresa. Para isso, o setor de gestão de pessoas, deve estudar de que maneira irá realizar seu processo de recrutamento para que possa avaliar os melhores perfis profissionais, no intuito de seu ingresso na empresa.

2.3.3 Recrutamento Interno

O recrutamento interno funciona pela oferta de promoções, (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mais dentro da mesma área de atividade área de atividade da pessoa) e de transferências cargos do mesmo nível, mais que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividades na organização (CHIAVENATO 2014, p.102).

Recrutamento interno também pode ser definida como a divulgação da vaga dentro da própria empresa para as pessoas que já trabalham nela, é uma oportunidade para promoção e transferência de pessoal. Esse recrutamento pode ser feito através de divulgação interna, ou de reuniões individuais com cada colaborador, para saber se o mesmo tem o desejo de uma possível promoção (FIDELIS E BANOVA, 2007, p.56)

Percebe-se ambos os autores Chiavenato (2014), e Fidelis e Banov, (2007) o recrutamento interno é feito para valorizar ou dar oportunidade para o colaborador que já faz parte da empresa, na qual o mesmo tende a aproveitar promoções ou mesmo ser selecionado para ocupar cargos mais complexos, visando o seu crescimento profissional e o crescimento da empresa de onde faz parte.

O recrutamento Interno está fundamentado na movimentação de quadro de pessoal da própria organização envolvendo entre outros os seguintes pontos: Transferência de empregados; Promoções de colaboradores; Programas de desenvolvimento de RH; Planos de carreira (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012, p. 105).

Carvalho e Serafim (2012) tem a mesma ideia, em suas afirmações nas quais

dizem que dentro da empresa acontece basicamente uma rotação dos funcionários já atuais como: o que ocorre nas promoções, transferências de cargos, são exemplos de rotatividade de dentro da empresa de onde os mesmos fazem parte. Por isso os autores afirmam que esse tipo de recrutamento dentro da empresa, é uma rotatividade interna devido a mudança de cargos em decorrência de promoções.

2.3.3.1 Vantagens do recrutamento interno

Segundo Chiavenato (2009), são considerados os seguintes aspectos como vantagens: proximidade, economia, rapidez, conhecimento, promoção e motivação no trabalho.

Proximidade: Trata-se de colaboradores que já atua na organização já está integrado, por tanto ele torna-se um importante potencial com uma boa possibilidade de ter êxito na vaga anunciada pela empresa. Pois o mesmo já conhece a empresa e assim já sabe suas normas tendo mais facilidades de se adequar melhor ao cargo (CHIAVENATO, 2009, p. 89)

Economia: São considerados custos menores comparados ao de recrutamento externo, pois não apresenta despesas em anúncios, ligações ou mesmo gerencia de emprego. Gera-se maior economia pelo fato de que as pessoas já fazem parte da empresa e não há necessidade de fazer propagandas externas para fazer o recrutamento de pessoas de fora da empresa (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Rapidez: Trata-se da proximidade como pela identificação imediata entre os colaboradores da própria empresa para o preenchimento da vaga oferecida pela a empresa. Torna-se rápido pelo o fato de o colaborador já fazer parte da organização, com isso ela já e de fato identificado já de imediato pela empresa, no que também já se reduz o custo (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Conhecimento: São aproveitamentos de candidatos da própria empresa, com base em resultado de sua avaliação de desempenho. Ou seja, são membros que tem um excelente potencial de atuação, pois, os mesmos já conhecem a empresa e já são integrados da mesma, fazendo com o que seja descartadas a possibilidade de treinamento para esse colaborador (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Promoção: A promoção representa uma excelente forma de incentivo e oportunidade de fazer carreira dentro da mesma empresa de onde atua. Com isso acontecem às rotações dentro da empresa os colaboradores tem uma oportunidade maior de subir de cargo. Gera-se também uma forma de incentivo onde que a mesma dá a oportunidade de crescimento para seu colaborador, tendo em vista o crescimento do

mesmo junto com a empresa (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Motivação: É quando o indivíduo na maioria das vezes precisa de estímulos, para que possa emergir. Por tanto é sempre importante que a empresa aposte no potencial de pessoas que já trabalham na mesma, para que assim as mesmas trabalhem com um incentivo de que podem sim crescer na empresa. Isso mostra que os colaboradores trabalham com mais vontade, pois sabem que a empresa dá a oportunidade de crescimento igual para todos (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Segundo Câmara (2003) é possível observar que o recrutamento interno é também muito importante para a empresa, porque com isso tem-se uma rotação de funcionários dentro da empresa, ou seja, os mesmos têm sempre uma oportunidade de serem promovidos e isso faz com que os colaboradores trabalhem com mais incentivo, pois sabem que vão ter uma oportunidade de crescer dentro da empresa.

No recrutamento interno, a empresa geralmente oferece plano de carreira igual para todos, os candidatos (colaboradores) só precisam mostrar seu desempenho nas atividades exercidas, e assim terem mais oportunidades na oferta de promoção. Com isso empresa motiva visando o desempenho do funcionário, e melhorando sua produtividade.

2.3.3.2 Desvantagens do recrutamento interno

Segundo Rocha (1997), o recrutamento interno pode ter algumas desvantagens nas quais devem ser levadas em consideração por cada organização. Com o recrutamento interno pode ser anulada a entrada de novas experiências para a empresa, pelo o fato de que o cargo vai ser ocupado por um colaborador já existente na empresa. A organização continua com o mesmo colaborador apenas em cargo diferente, sendo que o recurso humano será o mesmo, fazendo com o que não seja adquirido novos funcionários com novas ideias. Para o autor, recrutar internamente: Não muda a rotina da organização; O patrimônio humano da empresa continua o mesmo, sem novas ideias; mantém e conserva a cultura da empresa existente, sem abertura de espaço para novas oportunidades; funciona como um sistema fechado, fazendo apenas reciclagem dos colaboradores já atuais.

Chiavenato (2006), verifica-se que a desvantagem da forma de recrutamento interno se dá, mas pelo fato de não entrar pessoas novas na empresa, com novas ideias e formas de trabalhar. Desta a mesma faz com que a empresa dê oportunidades para os funcionários que já existem nela, e perdem a oportunidade de adquirir novos conhecimentos. O recrutamento interno impede a entrada de novas ideias, novas experiências, impedindo assim que a empresa adquira novos talentos para seu quadro de

funcionários.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), é considerado como desvantagens as limitações do recrutamento interno: O recrutamento interno também apresenta suas limitações e dificuldades que apresentam na apresentação de candidatos da própria empresa, insuficiência de recursos humanos internos para cobrir as necessidades de preenchimento da vaga. Dificuldades da gerência, dificultando a aprovação para liberar os seus colaboradores, carreirismo provocado pela promoção interna da empresa, quando a mesma não é bem estruturada, entre outros fatores.

2.3.4 Recrutamento externo

O Recrutamento externo atua sobre candidatos que estarão fora da organização, ou seja, no mercado de Recursos Humanos. Portanto, é necessário que seja realizado medidas para alcançar esses profissionais, e atraí-los para a busca de se inscrever para a vaga ofertada. Além de serem submetidos ao processo de seleção de pessoas (CHIAVENATO 2012, p. 170).

Em acordo com Chiavenato (2012), o recrutamento externo é de total importância, pois a mesma só tem a ganhar com colaboradores qualificados para realizar as suas obrigações requeridas pela a vaga selecionada, o recrutamento externo tem o objetivo de enriquecer o manter o desempenho da empresa com os novos conhecimentos adquiridos.

Técnicas de recrutamento externo

Chiavenato (2004), enfoca que as principais formas de recrutamentos externos são feitas em anúncios em jornais e revistas especializadas, agências de recrutamento, contatos com escolas e universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos de candidatos por indicação de funcionários, consulta aos arquivos de candidatos, banco de dados e candidatos.

Enquanto o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo Mercado de Recursos Humanos. Seu ambiente de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos os candidatos. Por esta Razão, o recrutamento externo utiliza varias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir ate o candidato desejado – onde quer que ele esteja e atraí-lo para a organização (Chiavenato 2012, p.172).

Com tudo é de total responsabilidade que o setor de recursos humanos tem a finalidade de fazer a seleção adequada dos candidatos que foram selecionados no

recrutamento. O mesmo é quem faz a entrega do candidato ao setor responsável da empresa, buscando oferecer sempre o melhor candidato a empresa e assim atender suas necessidades com maior eficiência e eficácia.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), afirmam que o recrutamento externo é aquele que ocorre de negociação no qual entre diferentes formas de origens podendo identificar os provenientes de agências de empregos, anúncios na imprensa, entre outros meios que ajudam a organização a divulgar e a buscar por profissionais capacitados para atuar nas vagas oferecidas e disponíveis na empresa.

Agências de empregos: Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), aborda que nos grandes centros urbanos devido sua grande demanda por funcionários existe as agências de emprego, na qual as mesmas procuram responder de forma mais rápida possível às necessidades dos candidatos para as organizações.

Essas agências são intermediárias entre a empresa e o mercado de trabalho, se dedicam a recrutar candidatos para todos os cargos e níveis de especialização e conhecimento incluindo desde de colaboradores não qualificados até aqueles da mais alta capacidade profissional. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.113).

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmaram ainda, que as agências são de fato as maiores responsáveis pela contratação de colaboradores externos para as empresas, pois, as mesmas têm apenas a função de entregar o colaborador para a empresa, pronto para exercer a função requerida.

Anúncios na imprensa: Os classificados de imprensa- jornais, revistas, tabloides etc. Consiste em uma das formas mais utilizadas pelas as empresas para atrair candidatos ao preenchimento de vagas. Trata-se de um recurso que dispensa a pesquisa no mercado de trabalho, como não necessita da localização das fontes de suprimento de profissionais (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012, p. 108) Com isso podemos ver os autores retratam as formas mais simples de divulgação das vagas ofertadas pelas as empresas tendo em vista suprir a necessidade da empresa, com o objetivo de atrair candidatos que melhor tenham melhor perfil para a ocupação da vaga ofertada.

2.3.4.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

O recrutamento externo pode trazer muitas vantagens, essas, segundo Chiavenato, são as principais: “trás sangue novo e experiências novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização, aproveita os investimentos em treinamento de desenvolvimento de pessoal efetuados por outras

empresas ou pelos próprios candidatos” (CHIAVENATO, 2000, p. 217).

Para CHIAVENATO (2000), empresas o recrutamento externo trás novos conhecimentos para ocupar a vaga requerida e assim gerar resultados positivos para a empresa que se torna mais competitiva no mercado por meio de seus talentos adquiridos. Para isso o setor de recursos humanos precisa apenas entregar os novos colaboradores à empresa para que os mesmos possam se adequar a suas regras e costumes.

Ainda em acordo com CHIAVENATO (2000) são reduzidos os custos de tempo na realização do processo seletivo, uma vez que a própria área de recursos humanos já tem todas as informações do candidato que são passadas para os superiores apenas para a realização do contrato do mesmo, visto que já foi feito uma análise sobre o currículo do candidato anteriormente no setor de RH.

Pode ser também um estímulo de carreira para os colaboradores atuais devido a novas contratações, intende-se que a empresa pode esta aumentando seu quadro de funcionários e dando uma oportunidade para que os mesmos possam crescer na organização. Quanto às desvantagens, pode se dizer que é geralmente mais demorado do que o recrutamento interno, é mais caro e exige inversões e despesas imediatas, é menos seguro do que o recrutamento interno pode afetar a política salarial da empresa. Afeta negativamente a motivação dos funcionários atuais não atendidos; reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade para estranhos; requer aplicações de técnicas para a seleção, isto requer custos para a escolha dos candidatos externos; exige processos de socialização para integrar os novos funcionários (CHIAVENATO, 2000, p. 217-218).

O processo do recrutamento externo, necessita de um tempo maior, tem custos mais elevados, o tempo entre a realização e contratação também é mais longo, e a empresa corre o risco de o profissional não atender na prática as habilidades nas quais a organização necessita.

Chiavenato (2009), aborda que para não haver prejuízo ao fazer o recrutamento externo a consultoria de recursos humanos precisa analisar exatamente as especificações que o cargo requerido exige. Por que as formas que são realizadas o recrutamento externo não sai barato. Existe também a opção do recrutamento misto, uma vez que será reduzido o custo monetário e o tempo.

2.3.5 Recrutamento misto

Chiavenato (2009), diz que também há outra forma de recrutamento que é a junção do recrutamento interno e externo formando assim o *recrutamento misto*. Com

esta forma de recrutamento a empresa visa conciliar interesse em novos candidatos, ou seja, adquirir assim novos profissionais para a organização mais sem desvalorizar os talentos que já existem dentro da empresa.

Assim, segundo o autor, pode-se trabalhar as duas formas e conseguir alcançar o maior numero de talentos possíveis. Muitas vezes, um colaborador executa determinada função na empresa, porém, o mesmo também tem talento em outra área, com isso, o mesmo pode estar se candidatando para a nova vaga.

O recrutamento misto quando a organização faz uso das fontes de recrutamento interno ou externo. De forma sucinta e objetiva, recrutamento misto é o método que une o recrutamento interno e o externo, ou seja, aquele que opta por da oportunidade de concorrer a vaga em aberto aos colaboradores que já fazem parte do quadro de funcionários da organização (CHIAVENATO, 2009, p.99-100).

Aires (2007), defende que o recrutamento misto ajuda a organização a aproveitar os talentos internos e também recrutar novos talentos para a organização, e posteriormente, poder avaliar qual a melhor opção para ocupar o cargo disponível na empresa. Apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo.

Chiavenato (2009), expõe que o intuito do recrutamento misto é aproveitar as duas formas de recrutamento interno e externo ou visar eliminar as desvantagens no processo de seleção. Com isso o processo seletivo do recrutamento misto possibilita as duas formas de recrutamento, e assim as organizações tem umas diminuições significativas nos gastos com de tempo e financeiro, realizando o processo em uma única vez.

Com tanto o recrutamento misto e uma forma de eliminar tanto as desvantagens do recrutamento interno quanto a do recrutamento externo, desta forma a organização pode fazer o uso das duas formas de recrutamento. Visando o fato de que a empresa nunca faz uma única forma de recrutamento, já que quando um funcionário e promovido o mesmo precisa ser substituído em seu cargo antigo, a menos que o cargo seja retirado ou extinto da empresa o que torna essa pratica quase impossível, (CHIAVENATO, 2009, p.101).

Chiavenato (2009), ainda afirma que a forma de recrutamento misto pode ser realizada de três formas; o recrutamento externo seguido pelo o interno, recrutamento interno seguido pelo o externo, ou o interno e o externo ao mesmo tempo. Não é necessária nenhuma ordem exata para a realização do processo, tudo vai depender da necessidade da empresa, de qual será necessário realizar primeiro. Pode-se ver que as formas de recrutamento interno e externo realizados ao mesmo tempo é mais viável para a empresa, tendo em vista que a empresa terá menor custo e mais aproveitamento dos

recursos tanto humano como monetário.

2.3.5.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento misto

Segundo Lodi (1976), as vantagens de se trabalhar com o recrutamento interno podem ser avaliadas nos quatro pontos abaixo:

Redução de custo: com o recrutamento misto, é possível que a empresa consiga alcançar as duas plataformas, interna e externamente, e assim diminuir custos operacionais, tempo, e realizar contratação mais eficiente; oferece oportunidades para os seus colaboradores: dando-lhes assim incentivo e motivação. Dessa forma desempenharão um trabalho com mais rapidez e paixão; consegue atingir a gama externa dos profissionais do mercado: podendo ser contratado colaboradores de fora da organização enriquecendo assim seu quadro de talentos e novas ideias, tornando a empresa cada vez mais competitiva no mercado de trabalho.

Aires (2007) diz que o recrutamento misto vem para tirar as desvantagens de fazer apenas um processo de recrutamento seja ele interno ou externo. O intuito da forma de recrutamento misto é minimizar os custos e visa da oportunidade igual para todo o público interno como externo. Sobretudo, pode-se trazer algumas desvantagens para o colaborador interno, que se sentirá desmotivado por conta de a empresa não priorizar o seu quadro de funcionários.

2.4 SELEÇÃO DE PESSOAL

Seleção de pessoas consiste no processo sistêmico que tem por finalidade escolher entre os candidatos recrutados aquele que completa o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM 2012, p. 127).

A seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal. Com essa seleção é possível avaliar os melhores candidatos que poderão ingressar na data oferecida pela empresa (ORLICKAS 2001, p. 22).

Em acordo com o autor pode-se observar que o recrutamento e seleção podem ser considerados um mesmo processo. Sobretudo, seleção consiste na escolha do candidato que mais se adequa a vaga ofertada pela empresa analisando sempre qual candidato está mais apto para a ocupação da vaga (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM (2012).

Orlickas (2001), enfatiza que seleção é a parte de um sistema mais amplo, na

maioria das empresas subordinados a área de recursos humanos sempre com o foco na atração dos melhores profissionais do mercado. Com o uso das ferramentas adequadas é possível escolher com maior eficiência o candidato mais adequado para o quadro de funcionários da empresa.

Seleção de pessoas, é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado e a descrição de cargos requeridas pela empresa (CHIAVENATTO, 1999, p.107).

Para Martins (2007), A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.”

Chiavenato (1999) enfatiza também a verificação no momento do processo seletivo para não se basear em apenas preencher cargos vagos e disponíveis, o processo seletivo deverá ser baseado também nas informações dos candidatos, se elas batem de acordo com as exigências do cargo que está sendo oferecido na empresa, e se todas as informações contidas no seu curriculum é verdadeira. Dessa forma a empresa garante que seja descartado a possibilidade de contratar pessoas não aptas aquela determinada função.

2.4.1 Técnicas de seleção

As técnicas de seleção permitem o rastreamento das características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade garantindo a empresa que o candidato seja avaliado de forma justa e concisa (CHIAVENATO, 2014, p.127).

Pra uma boa seleção quanto menos tempo se gasta, é considerado mais eficiente o setor de recursos humanos, onde que o problema da falta de um ou mais colaborador será sanada assim oferecendo maior desempenho para a empresa na realização das atividades. Além de contribuir com o quadro, no momento da seleção é necessário que o entrevistador já conheça e saiba quais as melhores técnicas que possam ser utilizadas e aplicadas nesta seleção.

Entrevistas: Para Chiavenato (2006), a entrevista é a técnica de seleção mais utilizada nas organizações, às entrevistas na verdade têm muitos objetivos, ela pode ser usada para a triagem inicial dos candidatos. Na entrevista pode-se observar a base de

conhecimento de cada um fazendo as perguntas adequadas fazendo assim uma análise do curriculum do entrevistado com as informações respondidas por ele. Há muitas formas de entrevistas cada uma delas tem uma finalidade diferente.

Entrevistas padronizadas: Limongi-França e Arellano (2002), relata que as entrevistas padronizadas são entrevistas feitas com um roteiro já preestabelecido, as mesmas seguem um padrão da empresa mantêm. Esse tipo de entrevista ajuda o entrevistador a seguir o padrão e não necessitar fazer perguntas desnecessárias, e focar somente nos quesitos mais importantes para a organização.

Sobretudo, para os autores, nesse tipo de entrevista, ele perde oportunidades de fazer perguntas diferentes que não estão no roteiro já predefinido da empresa, que poderia ser de cunho importante para o desempenho do cargo, ou o conhecimento propriamente do profissional que está sendo entrevistado.

Entrevistas diretas: Chiavenato (2014), explica que este é o tipo de entrevista que são determinados às respostas desejadas, não tem um padrão de perguntas que o entrevistador deve seguir. Em outras palavras, ele tem a liberdade para seguir o padrão de perguntas que preferir desde que obtenha as informações requeridas pela vaga. De certo modo verifica-se que essa forma de entrevista o entrevistador tem a liberdade de fazer as perguntas de acordo com o andamento da entrevista, visando os melhores resultados com as perguntas.

Entrevista não diretiva: Essa já é uma forma de entrevista totalmente livre o entrevistador não precisa formular perguntas nem requerer respostas específicas do entrevistado. É considerada também uma entrevista informal ou não estruturada, pois a mesma não segue um padrão comum de entrevista planejada (CHIAVENATO, 2014, p. 130)

Com esta forma de entrevistas pode apresentar desvantagens onde que o entrevistador pode esquecer de fazer perguntas importantes ao candidato ou mesmo esquecer-se de passar todas as informações adequadas para o setor de RH (CHIAVENATO, 2014, p. 131).

Testes: O teste é um instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetividade um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras rendimento ou comportamento. (CARVALHO, 1999, p.15)

Assim os testes a serem aplicados devem ter como objetividade o cargo a ser preenchido para que o mesmo possa seguir um padrão adequado, para que assim haja uma seleção adequada, tendo em vista a melhor escolha do candidato para a vaga.

Para Chiavenato (1999), um teste de aptidão oferece um prognóstico futuro do potencial de desenvolvimento ao candidato. Significa dizer que os testes podem mostrar um pouco da personalidade do candidato, com isso pode ser visto o potencial que cada

um tem e ao mesmo tempo as dificuldades que os mesmos podem ter futuramente. O objetivo principal dos testes é verificar as habilidades de cada candidato, tendo em vista também mostrar seu conhecimento sobre determinados assuntos.

2.5 TREINAMENTO

Lacombe (2002), explica que é de fundamental importância que as empresas ofereçam treinamento para seus novos colaboradores para que assim sejam feitas as informações da empresa para o novo colaborador. Com o treinamento é possível orientar o colaborador de quais são suas funções e como funciona o regime da empresa.

Assim, segundo o autor, com o treinamento da empresa os novos colaboradores podem aprender com maior rapidez e ter mais aproveitamento no seu desempenho. As empresas precisam treinar seus novos colaboradores para que não apareçam problemas posteriores em decorrência da falta de treinamento.

O treinamento pode ser caracterizado como um esforço de melhoria individual, tornando-se necessário um esforço amplo e compreensivo de mudanças e melhoria organizacional, porque estamos numa era de instabilidade e mudanças, as empresas hoje buscam pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, inovadoras e criativas. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas (Chiavenato, 2010, p.366).

Chiavenato (1999), diz que treinamento é a forma no qual é preparado a pessoa para ocupar determinado cargo. Assim com o treinamento o novo colaborador está sendo preparado exclusivamente para exercer as funções das quais está sendo designado.

O novo funcionário deve sentir-se bem-vindo. Deve compreender a empresa de modo abrangente, além de fatos essenciais como políticas e procedimentos, o funcionário deve saber perfeitamente o que se espera dele em termos de trabalho e comportamento e assim deve ser dado o processo de socializar e transmitir a cultura da empresa ao funcionário. Dessa forma é possível que o mesmo tenha mais êxito na realização de tarefas em seu novo ambiente de trabalho. Conhecer a empresa na qual está situado, é de extrema importância, para que seu trabalho seja desenvolvido de forma mais produtiva (Gary, 1942, p. 140).

É através do treinamento que os colaboradores têm a oportunidade de se desenvolver dentro da organização. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral

os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas, ambos os treinamento e desenvolvimento constituem o processo de aprendizagem. Com treinamento, é possível que o funcionário ganhe ainda mais habilidades e se desenvolva gerando ao mesmo, possibilidades de promoções futuras (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: Definir as necessidades: levantamento das necessidades ou carências a serem atendidas, essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras; Plano do treinamento: elaboração do projeto ou programa do treinamento para atender as necessidades diagnosticadas; Execução/Implementação: é a execução e condução do programa de treinamento; Avaliação dos resultados: é a verificação dos resultados obtidos através do treinamento desenvolvimento (CHIAVENATO, 2010, p. 368 e 369).

2.5.1 Tipos de treinamentos

Nos últimos tempos, aumentou a dificuldade de se administrar e preparar pessoas, afinal, cada indivíduo possui uma característica que se torna mais ou menos flexível, para as tomadas de decisões e mudanças constantes, assim, quanto maior a percepção, maior visão para atingir os objetivos almejados da organização. Portanto, é necessário que o gestor da empresa consiga enxergar os talentos e habilidades que seus colaboradores possuem. Dessa forma, consegue aloca-los de maneira mais estratégica e oferecer o tipo de treinamento ideal para o alcance dos seus objetivos (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

O foco do treinamento vai além das preocupações com informações, conceitos, habilidades, atitudes, assim o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização. O treinamento é desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais (CHIAVENATO, 2010, p. 368).

Lacombe (2002), diz que os treinamentos podem ser: no trabalho ou formal.

Treinamento no trabalho: é caracterizado por tarefas cotidianas que são realizadas diariamente com as orientações de funcionários mais antigos ou mesmos pela chefia da empresa (LACOMBE, 2002).

Treinamento formal: Provém da necessidade de cursos, palestras e seminários, e com isso é necessário profissional qualificado para ministrá-los para os

novos colaboradores. Geralmente esses cursos são terceirizados, e gera custo para a empresa (LACOMBE, 2002).

As empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos. Após o treinamento, a finalidade é a redução dos riscos a empresa deve montar uma estratégia para aproveitar esses novos colaboradores já treinados de modo que serão mostradas as habilidades adquiridas em decorrência do treinamento realizado, somando junto com a empresa através da demonstração de suas habilidades e técnicas adquiridas no treinamento. Dessa forma, a empresa ganha produtividade e posteriormente, rentabilidade e pode se tornar mais competitiva no mercado (LACOMBE, 2011, p. 381).

Gil (2001), ressalta que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo. Com profissionais mais capacitados, os riscos serão reduzidos, oferecendo retorno com maior rapidez para as empresas do investimento que foi realizado com o novo funcionário.

Tachizawa (2006), mostram que o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão. Dessa forma, é possível trabalhar em um ambiente mais produtivo e harmonioso tanto para o colaborador, quanto para o gestor ou supervisor.

Felicíssimo (2001), relembra que investir no bem-estar e na satisfação do funcionário, além do processo de humanização e ética profissional, representa uma economia clara e específica de pessoas trabalhando satisfeitas com a atividade que desenvolvem, com isso acarretam uma maior produção e com mais qualidade, menos desperdício e sem ressentimentos.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta monografia foi realizada através de pesquisas bibliográficas para o embasamento teórico além do questionário aplicado aos gestores da empresa, no intuito de analisar se é realizado o recrutamento e seleção de pessoas, e dessa forma poder avaliar as vantagens e desvantagens que o processo carrega consigo. Segundo Gil (1999, p. 65) a pesquisa bibliográfica "é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos".

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica:

É feita a partir de levantamento de referências teóricas já analisadas por meios escritos e eletrônicos como livros, artigos científicos, páginas de web e sites. Utiliza-se apenas dados já registrados por outros autores, com isso os textos se tornam fontes de outras pesquisas (FONSECA, 2002, p.56).

O trabalho realizado é considerado científico original, assim constitui uma pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Conforme defende Marconi; Lakatos (2011, p. 43) “a pesquisa bibliográfica pode ser considerada procedimento formal com métodos de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Dessa maneira, é possível conhecer nas empresas analisadas, de que forma o processo de recrutamento e seleção de pessoas é realizado e como o mesmo contribui para seu desempenho e organização.

Utilizou-se a pesquisa de campo para a análise das duas empresas locais. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

A pesquisa também é considerada descritiva, pois exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

A abordagem utilizada do presente trabalho é de abordagem qualitativa em que a mesma não se preocupa em demonstrar quantidade mais visam aprofunda-se em coesão e explicação de um determinado grupo ou organização.

Goldenberg (1990), diz que os pesquisadores que utilizam métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mais não quantificam os valores e trocas simbólicas e nem se submetem a prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário com dez questões para as duas empresas com o objetivo de apresentar as técnicas de recrutamento e seleção que elas utilizam. Foi entrevistado os gestores de cada empresa, nas próprias empresas. O questionário foi aplicado a empresa A no dia 11 de fevereiro de 2019, e na empresa B no dia 12 de fevereiro de 2019. O questionário foi baseado na obra de FONSECA (2002), que defende a pesquisa por meio de questionário ser uma forma de obtenção de dados ou informações de um determinado grupo de pessoas indicados como representantes de um determinado grupo alvo.

Para Leite (2008), os questionários cumprem duas funções; descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social de variáveis individuais. Podendo assim, obter as informações necessárias para a análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Para a pesquisa de campo, utilizou-se duas empresas de áreas de atuação diferentes, no intuito de apresentar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas por cada uma. A primeira empresa, na qual chamaremos de empresa "A", tem por nome fantasia *Divina Maria*, está localizada da Trav. São Jose nº 706, o gestor e também proprietário da loja é o Sr. Herbert Luma, o tempo de atuação na cidade de Itaituba-PA, é de um ano e quatro meses, seu ramo de atuação é vendas de roupas e acessórios.

A segunda empresa a ser pesquisada, na qual chamaremos de empresa "B", tem por nome fantasia *Facilita Assessoria*, está localizada na Avenida Marechal Rondon, Aeroporto velho, o gestor responsável pela empresa é o Sra. Ana Cleide Lopes, o tempo de atuação na cidade de Itaituba-PA é de dois anos e cinco meses, e seu ramo de atuação é assessoria em contabilidade.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com dez questões direcionadas e respondidas pelos gestores das empresas pesquisadas. Com a coleta dos dados, foi possível analisar o objetivo proposto da pesquisa e obter os resultados.

4 EXPOSIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Conforme já citado anteriormente, a pesquisa foi aplicada com os dois gestores das empresas pesquisadas, ambos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção dos colaboradores.

Na primeira e segunda questão buscou-se identificar se as empresas realizavam o processo de recrutamento e se existe um setor responsável para a realização do processo:

Resposta: A empresa A, e a empresa B responderam que *sim*, realizam e consideravam como um papel fundamental na hora da contratação de um novo colaborador. Ambas as empresas complementaram que a contratação de novos colaboradores, fica sob responsabilidade da gerência da empresa. As duas empresas apontaram também que consideram o processo de recrutamento e seleção muito importante para as organizações. Elas informaram que, é realizado o recrutamento, após isso, faz-se a seleção e depois uma entrevista com os candidatos selecionados.

Análise: Atualmente, sabemos que a importância do processo de recrutamento e seleção dentro das pessoas é indiscutível. Quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

Quando as empresas conhecem a importância desse processo para a organização, é possível que elas tenham mais sucesso em suas contratações, além de possibilitar a entrada de colaboradores capacitados que possam somar com a empresa.

Na terceira questão, foi perguntado se os gestores consideram o processo cansativo:

Resposta: A empresa A, comentou que certas vezes é cansativo, porém conhece a importância e acredita ser essencial fazer o processo para a análise daquele colaborador, e posteriormente sua capacitação se possível.

Resposta: A empresa B, explicou que não é cansativo, e que sempre tenta utilizar do processo para suas contratações.

Análise: É importante analisarmos a ciência dos gestores em relação a utilização do processo, e por mais que algumas vezes se torne cansativo, porém não utilizem meios alternativos para contratação de colaboradores.

Para Chiavenato (2006), as constantes mudanças no mercado de trabalho têm feito com que as empresas criem diferenciais de competitividade através do seu capital humano, entretanto, isto só é possível para as organizações que estimulam, investem e executem todos os processos de maneira eficiente. Entender a importância do processo e buscar executá-lo de forma correto, é um dos pontos chaves para o sucesso da organização.

Na quarta e quinta questão, foi perguntado se as empresas já realizaram contratações por meio de processos alternativos, como por indicações, e se essas contratações lhe causaram algum problema:

Resposta: A empresa A e a empresa B, abordaram que já contrataram colaboradores por indicação e apenas uma das duas entrevistadas admitiu ter tido problemas com a contratação por indicação, que foi a empresa A.

Análise: Existem poucas evidências que comprovam a superioridade da eficiência entre os diferentes métodos de recrutamento. Sobretudo, é possível avaliar por termos teóricos e práticos, que a forma mais segura de recrutar e selecionar os melhores profissionais, é identificando nesse profissional, seu perfil, suas habilidades e conhecimento sobre o cargo pretendido. Segundo Carvalho (2000), se faz importante, o uso do processo de recrutamento e seleção de pessoas, para obter essas avaliações sobre o candidato.

Na sexta questão procurou saber das empresas se existe algum desafio no momento da realização dos processos de recrutamento e seleção:

Resposta: Ambas as empresas responderam que “sim” e deixaram claro que tem muita dificuldade, e seu maior desafio é em encontrar pessoas qualificadas e comprometidas com o seu trabalho

Análise: A falta de mão de obra qualificada apresenta-se como um problema grave que poderia ser evitado. As empresas, buscam profissionais que muitas vezes não se qualificam ou não atende as políticas e normas da organização, e isso dificulta muito o trabalho da empresa no mercado. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (2015), muitas das empresas atribuem o problema com a mão-de-obra para a deficiência na formação básica e profissional. É necessário que os profissionais busquem mais capacitação, e tenham as habilidades necessárias que permite o profissional se adaptar as variações do mercado de trabalho e da economia.

A sétima questão procurou saber das empresas, se os colaboradores novos passam por algum tipo de integração ou treinamento no momento de sua contratação:

Resposta: As duas empresas afirmaram que os novos colaboradores aprendem com os atuais que já está há mais tempo na empresa. E buscam treinar esses colaboradores internamente, com palestras e acompanhamento diário em suas atividades.

Análise: Segundo relatado pelas empresas A e B, ambas trabalham na forma de treinamento interno. Lacombe (2002), explica que existem duas formas de treinamento, formal e no trabalho. Treinamento formal que convém da necessidade de cursos palestras e seminários. Treinamento no trabalho: é caracterizado por tarefas cotidianas com a orientação de supervisores.

A oitava questão buscou saber se as empresas dispõem para seus colaboradores oportunidade para o crescimento interno:

Resposta: Empresa A: "apenas posso oferecer cursos específicos para determinadas áreas". Empresa B: "oferecemos plano de carreira, para boa parte dos funcionários que se mantém na empresa, pois, sabemos das possibilidades de crescimento que eles podem ter, e contribuir com a empresa também".

Análise: Mesmo a empresa A não oferecendo oportunidade de crescimento dentro da empresa a mesma se preocupa em manter seu colaborador sempre adquirindo novos conhecimentos, assim o mesmo pode estar sempre adquirindo novas ideias para a empresa. A empresa B dispõe de plano de carreira que é muito importante para o crescimento do colaborador e da empresa em si. Conforme afirma Silva (2002, p.224), um dos principais interesses gerenciais, deve ser é motivar os funcionários a alcançar objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz. O autor acrescenta ainda que, no entanto, para se ter um bom desempenho na empresa é necessário que haja a motivação principalmente dos gestores da própria empresa e a força de vontade do colaborador.

A nona questão procurou saber quais os tipos de recrutamento (interno, externo ou misto) as empresas utilizam em suas contratações:

Resposta: A Empresa A, alegou que só realiza o recrutamento externo. E a empresa B, afirmou que realiza o recrutamento interno quando há vagas em cargos maiores disponíveis, porém, geralmente para novas contratações ou substituição de funcionário, realiza o recrutamento externo. Nenhuma das duas realizou ou realiza o recrutamento misto.

Análise: A empresa A por ser considerada de pequeno porte, utiliza somente o recrutamento externo, que segundo Chiavenato (2000, p. 217), pode trazer muitas vantagens, como sangue novo e experiências novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização, aproveita os investimentos em treinamento de desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

A empresa B utiliza dos dois processos (interno e externo) dependendo da situação da contratação. Além das vantagens descritas por Chiavenato (2000, p.217), sobre o recrutamento externo, em trazer sangue novo e novas experiências para a organização, o mesmo autor afirma que o recrutamento interno também tem muitas vantagens, e a principal dela é a motivação do colaborador que já atua na empresa.

A décima questão, teve como objetivo identificar como funciona o momento da seleção de pessoas nas empresas e como elas realizam as contratações.

Resposta: Como resposta a empresa A afirmou: "Nossas seleções são através do perfil que se encaixe melhor com a empresa, e não realizamos testes, somente as entrevistas". A empresa B respondeu: "Nossa seleção de pessoas é muito criteriosa, buscamos o melhor perfil através das entrevistas, e utilizamos um teste para os últimos três candidatos selecionados, aquele que se sair melhor é contratado".

Análise: Em análise a resposta da empresa A, podemos perceber que a mesma utiliza apenas da entrevista para a identificação do seu melhor perfil. A empresa informou também que utiliza de entrevistas não diretivas, ou seja, não padronizadas. Fica a livre critério do gestor formular as perguntas de acordo com a necessidade das mesmas. Como nos explica CHIAVENATO (2014, p.130) Essa já é uma forma de entrevista totalmente livre o entrevistador não precisa formular perguntas nem requerer respostas específicas do entrevistado.

Em análise a resposta da empresa B observamos que a empresa se diz mais criteriosa, com seleções e análises mais rigorosas o que pode vir a tornar a contratação mais segura, por conta da avaliação de um teste que a empresa passa antes da contratação. O teste é um instrumento padronizado cuja finalidade consiste

em medir objetividade um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras rendimento ou comportamento, conforme nos explica Carvalho (1999, p.15).

4.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Diante dos dados obtidos com base na análise das respostas do questionário aplicado com os gestores das empresas, foi possível observar que ambas as empresas trabalham com o processo de recrutamento e seleção de pessoas e entendem a importância desse processo para a contratação de novos colaboradores. Sobretudo, é importante ressaltar que em ambas as empresas, pode-se estar trabalhando a melhoria contínua nesses processos, para que as mesmas tenham ainda mais êxito e se torne empresas ainda mais competitivas no mercado de trabalho. Foram elaboradas algumas sugestões para que as empresas consigam alavancar ainda mais o sucesso no momento da realização dos processos de recrutamento e seleção de pessoas:

1) Analisar as necessidades de contratação e utilizar o método mais eficaz no momento de recrutar viabilizando custos:

Ambas as empresas utilizam métodos de recrutamento, sem a devida avaliação de qual técnica é mais proveitosa (barata) para a empresa. É importante que essa avaliação seja realizada, por conta de as empresas serem consideradas de pequeno porte (empresa A) e médio porte (empresa B), a viabilização dos custos enxugaria seu orçamento e ainda ajudaria na contratação de um bom profissional para a empresa.

2) Utilizar outros métodos e técnicas de recrutamento, seleção e treinamento:

A empresa A demanda de apenas um colaborador mais o gerente. Sobretudo, não é por este motivo, que a empresa deve deixar de lado o processo de recrutamento, seleção e treinamento que são de fundamental importância. No caso desta empresa, é aconselhável a recrutar e qualificar o colaborador, visto que o mesmo é a linha direta com o cliente, e é o mesmo que substitui o gerente em seus momentos de ausência. Portanto, deve ser exigido ainda mais, que suas qualificações sejam voltadas para o desenvolvimento da empresa, pois, o contratado irá demandar de tomar algumas decisões na ausência do gerente.

A empresa B trabalha com mais funcionários, por isso, o nível de dedicação de cada um é maior, visto que os mesmos podem buscar seguir plano de carreira dentro da empresa. A empresa B poderia incluir em seus métodos de recrutamento e seleção, o recrutamento misto, no qual demanda de menos tempo, menos custos, e consegue

atingir todos os talentos tanto externo quanto interno da organização.

Muitas vezes, o gestor não percebe o talento de algum colaborador dentro da empresa, então se utilizar somente de recrutamento externo fica fechado para a motivação dos colaboradores de dentro da organização, além do aproveitamento de suas habilidades. Isso vale também para o recrutamento interno, se fechar somente a ele, pode ocasionar ao não aproveitamento dos talentos e ideias novas de pessoas de fora.

Portanto, seria viável que a empresa utilizasse o recrutamento misto para a aquisição do profissional mais capacitado e melhoria da empresa. Seria interessante, que a empresa adotasse também o treinamento formal, para a diminuição de riscos e erros dos colaboradores no momento da execução das tarefas, por se tratar de uma empresa de porte médio e de contabilidade.

3) No momento dá seleção de pessoas realizar entrevistas mais rigorosas e testes para subsidiar as contratações:

A empresa A necessita de ser mais rigorosa em questão a contratação. É importante frisar que a entrevista (métodos mais utilizados pelas empresas) é eficiente, porém, associada a outros métodos ela se torna melhor ainda. Os testes são métodos importantes que podem ser associados a empresa A e que podem melhorar a eficiência de sua contratação.

Na empresa B, já é utilizado métodos mais rigorosos, a empresa deve manter esses processos e buscar melhorar continuamente sempre ajustando a necessidade que a organização tem.

6 CONCLUSÃO

Mediante as exigências do mercado que está se tornando cada vez mais competitivo, a contratação de profissionais qualificados se torna um ponto muito importante para a melhoria das atividades desenvolvidas pela empresa. É possível analisar, que os processos de recrutamento e seleção de pessoas trazem mais garantia e segurança a empresa quando se fala de contratação de profissionais habilitados para determinada função. Através desses processos, a empresa consegue ter um maior aproveitamento de talentos.

Através da pesquisa, foi possível observar que as empresas analisadas realizam os processos de recrutamento e seleção de pessoas e conhecem a importância desses processos para suas atividades. Ambas as empresas utilizam também, métodos de treinamentos, apesar de distintos, porém contribuem para o desempenho do colaborador dentro da organização.

Foi possível observar, através da análise dos resultados, que a pesquisa respondeu as questões norteadoras, como o conhecimento e a ciência das empresas em relação a importância dos processos de recrutamento e seleção, a execução desses processos dentro da empresa, buscando de certo modo, avaliar e selecionar os melhores profissionais, e os desafios encontrados pelas empresas no momento dos processos, que é a falta de mão-de-obra qualificada no mercado.

Podemos ressaltar que as empresas utilizam de tipos individuais de recrutamento e seleção. Sobretudo, isso não mede a eficiência da organização, visto que cada empresa tem uma necessidade específica e diferente da outra. Portanto, as empresas devem primeiramente, priorizar a sua necessidade e adequar os processos que utilizam para atender a ela. Não descartando, a possibilidade de sempre melhorar e utilizar de outras técnicas e formas diferentes.

Verifica-se, portanto, que a pesquisa e análise dos dados coletados, possibilitou a resposta das questões norteadoras. A primeira questão norteadora, que se trata da importância que os processos de recrutamento e seleção tem para as empresas analisadas, foi respondida através dos dados coletados e respondidos pelos gestores, que ficou claro a ciência dos mesmos em relação a importância desse processo e a utilização deles.

A segunda questão norteadora buscou responder como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações. Foi possível responder com

os dados colocados, nos quais as duas empresas realizam algum tipo de recrutamento (interno ou externo), e/ou seleção de pessoas (entrevistas, testes, etc.), e dessa forma a maneira na qual utilizam esta ligada diretamente e igualmente ao referencial teórico, quando é colocado as características dos dois tipos de recrutamento, e os tipos de processo no momento da seleção de pessoas.

Por fim, a terceira questão norteadora que buscou responder se ha desafios no momento da realização desses processos, foi respondida pela colocação dos dois gestores, no momento em que acrescentam que um dos maiores problemas encontrados, é a mão-de-obra qualificada.

Pode-se concluir, que a pesquisa atingiu o seu objetivo geral, que é apresentar as técnicas de recrutamento e seleção utilizada nas duas empresas. Dessa forma, observamos que as técnicas apresentadas pelas empresas, subsidiam suas tarefas e contribuem positivamente para a melhoria de ambas. Além, dos dois gestores, de ambas as empresas, apresentarem o conhecimento sobre a importância desses processos para o bom desempenho e funcionamento de suas atividades organizacionais, e para a contratação de profissionais qualificados com o objetivo de tornar as empresas pesquisadas, mais competitivas no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Ana. **Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção**. Universidade independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível e <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.com.br> acesso em: 30 out.2012.

BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002.

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

IRES, M. M. **Fisiologia**. 4. Ed. Guanabara Koogan/, Rio Janeiro. 2012.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. – Ed. Compacta, 6 ed. – São Paulo. Atlas 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** Rio de Janeiro: Elsvier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção e Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas 2009.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e publica**. – 3. Ed. – Barueri, SP: Manole 2012.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações**. –4. Ed.—Barueri, SP: Manole, 2014.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: pioneira 2000.

CARVALHO, Antônio Vieira de.; NASCIMENTO Luiz Paulo do.; SERAFIM, Ozicleia Glen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2 Ed. – Ver – São Paulo: Cengage Learning 2012.

CNI (Confederação Nacional na Indústria). **Mapa estratégico da indústria: 2007- 2015**. Brasília, DF: CNI, 2005.

FIDELIS, José Gilson; Banov, Regina Marcia. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2. Ed. SP: Erica 2007.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da Pesquisa científica**. Fortaleza: VEC, 2002. Apostila.

Felicíssimo A. *et al.* **Manual de Orientação aos Hospitais Participantes**. Ed. Atheneu, São Paulo. 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo. 1942.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2004

GOLDENBERG, S. (coord.) **Referências Bibliográficas**. São Paulo, Brasiliana, 1990

GUIMARÃES, Marilda Ferreira. ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HUGO, Levandowsk, Matheus. **Gestão em Recursos Humanos: Treinamento e Desenvolvimento**. Porto Alegre RS. Disponível em: [https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas- 2/](https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-2/). Acessado em 02 de setembro de 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

LACOMB, F. HEILBORN, G. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica**: V1. Ed. São Paulo 2008.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LUCEMA, Maria Diva da Saleté. **Planejamento estratégico de Recursos Humanos**. São Paulo: 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, M, T. L (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.

MARTINS, M.E.A. **Aplicação da ferramenta controle estatístico de processo em uma indústria de embalagens. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Industrial)** – Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2007.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração de conceitos e aplicações**. 4. Ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, Jhon Work. **Administração de Recursos Humanos** – Tradução de Reynaldo C. Marcondes. - São Paulo: Atlas 2000.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

ORLICKAS, Elizenda. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TRIVIÑOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE



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

Este questionário destina-se para fins acadêmicos, portanto o seu preenchimento não acarretará quais danos ao gestor da empresa. Você está sendo convidado(a) para participar como voluntário(a) do estudo "RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: O processo de recrutamento e seleção de pessoal, suas vantagens e desvantagens para as empresas locais". Sua opinião é muito importante e suas respostas serão mantidas em sigilo.

**QUESTIONÁRIO APLICADO PARA PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO
DE CURSO AO GESTOR(A) RESPONSÁVEL PELAS EMPRESAS ANALISADAS.**

- 1- A empresa realiza o processo de recrutamento e seleção para a contratação de seus colaboradores?
- 2- Se faz, como é realizado o processo? Existe algum setor responsável para realizá-lo?
- 3- Você considera este processo cansativo?
- 4- A empresa já fez contratação de colaborador por outros meios alternativos, como por indicação?
- 5- Caso tenha feito contratações por outros meios, essas contratações trouxeram algum problema?
- 6- Existe algum desafio no momento desses processos e da contratação?
- 7- Como é feita a integração do novo colaborador na empresa? É realizado algum treinamento?
- 8- A empresa oferece ao colaborador algum tipo de treinamento?
- 9- Quais técnicas ou tipos de recrutamento a empresa utiliza em seus processos?
- 10- Quando há a realização do processo para a contratação de novos colaboradores a empresa se dispõe a realizar os três processos interno, externo e misto? Em qual desses processos a empresa gasta menos em questão de tempo e dinheiro? E em qual a empresa tem mais aproveitamento?