



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

KESIA MARIANO DOS SANTOS PALMEIRA

TATIANE FERREIRA FREITAS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA INDÚSTRIA
METALÚRGICA EM ANÁPOLIS**

ANÁPOLIS – GO

2016

KESIA MARIANO DOS SANTOS PALMEIRA

TATIANE FERREIRA FREITAS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA INDÚSTRIA
METALÚRGICA EM ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos, sob orientação do professor Ms. Wilton Alves Ferreira Junior.

ANÁPOLIS – GO

2016

KESIA MARIANO DOS SANTOS PALMEIRA

TATIANE FERREIRA FREITAS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA EM
ANÁPOLIS

BANCA EXAMINADORA

Prof.Ms. Wilton Alves Ferreira Junior

Prof.Ms. Neide

Prof.Ms. Badran Odeh

ANÁPOLIS – GO

2016

RESUMO

Diante das dificuldades encontradas para captar o melhor candidato para o mercado de trabalho tem-se a seguinte problemática: quais técnicas podem ser utilizadas na melhoria do processo de recrutamento e seleção na escolha do candidato adequado? E dentre as técnicas de seleção apresentadas por Chiavenato (2009), podemos enumerar as seguintes: entrevistas, provas ou testes de conhecimentos ou capacidades, testes psicológicos e testes de personalidade e por ultimo técnicas de simulação. Este relatório científico será de grande importância para entender o processo realizado de recrutamento e seleção, visto que ajudará a obter conhecimento sobre o tema. No contexto do recrutamento e seleção buscamos descobrir e implantar novos rumos e estratégias para um mercado cada vez mais competitivo. Desse modo espera-se que a pesquisa contribua para os futuros profissionais da área de gestão de recursos humanos das empresas que poderão utilizar este trabalho de pesquisa e para quem quiser e tiver interesse sobre a pesquisa dentro de suas empresas. O objetivo geral deste trabalho é através de uma pesquisa realizada na empresa, identificar possíveis falhas ou dificuldades no processo de recrutamento e seleção e mais especificamente tentar solucioná-los por meio de conceitos e teorias apresentadas pelos autores que serão pesquisados. O objetivo específico é identificar a melhor forma de recrutamento e seleção.

PALAVRAS CHAVES: Recrutamento, Seleção, Processos R&S.

ABSTRACT

In view of the difficulties encountered to capitar the best candidate for the job market has the following problem: which techniques can be used in improving the recruitment and selection process in choosing the suitable candidate? And selection techniques presented by Chiavenato (2009), we can enumerate the following: interviews, evidence or knowledge or abilities tests, psychological tests and personality tests and finally simulation techniques. This scientific report will be of great importance to understand the process of recruitment and selection, since it will help obtain knowledge about the topic. In the context of recruitment and selection we seek to discover and deploy new directions and strategies for an increasingly competitive market. In this way it is hoped that the research will contribute to the future professionals in the area of human resources management of the companies that may use this research work and for those who want and have interest in the research within their companies. The general objective of this work is through a survey conducted in the company, identify potential failures or difficulties in the recruitment and selection process and more specifically try to solve them by means of concepts and theories presented by the authors that will be searched. The specific objective is to identify the best way of recruitment and selection.

KEYWORDS : Recruitment, Selection , Process R & S.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As relações entre organização e mercado.....	12
Figura 2 - Os tipos de candidatos	14
Figura 3 - Movimentação interna provocada pelo recrutamento interno	15
Figura 4 - As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal	21
Figura 5- A entrevista como um processo de comunicação	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de requisito de empregado.....	13
Quadro 2 – Recrutamento interno	16
Quadro 3 – Recrutamento externo	17
Quadro 4 – Questões mais usadas nas entrevistas de seleção	23
Quadro 5 – Classificação das provas ou testes de conhecimento ou de capacidade ...	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Divulgação de vagas	30
Gráfico 2 – Processo de avaliação do recrutamento e seleção	32
Gráfico 3 – Procedimentos utilizados em recrutamento e seleção	34
Gráfico 4 – Atributos dentro do processo de recrutamento e seleção	35
Gráfico 5 – Solicitação da abertura de vagas	36
Gráfico 6 – Participação do colaborador no processo de recrutamento e seleção	38
Gráfico 7 – Forma de recrutamento	39
Gráfico 8 – Sugestões para agilizar o processo de recrutamento e seleção	41

SÚMARIO

INTRODUÇÃO	09
1 REFERENCIAL TEÓRICO	11
1.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL	11
1.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO	13
1.3 MEIOS DE RECRUTAMENTO	14
2 SELEÇÃO DE PESSOAL	18
2.1 ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO.....	19
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1 TIPO DE PESQUISA	28
3.2 UNIVERSO DE AMOSTRA	28
3.3 COLETA DE DADOS	29
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	29
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	29
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE	45

INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa tem como tema central o recrutamento e seleção onde a partir dos fatos pesquisados dentro de uma empresa metalúrgica de Anápolis e divulgado por sites e empresas de recrutamento e seleção, tem-se a informação que um dos maiores empecilhos ou dificuldades para captar o melhor candidato se deve pela falta de procedimentos, de descrição de quais as competências e habilidades inerentes à função. E diante destas dificuldades, tem-se a seguinte problemática neste objeto de pesquisa: Quais técnicas podem ser utilizadas na melhoria do processo de recrutamento e seleção na escolha do candidato adequado?

Segundo Chiavenato (2009), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que servem para atrair o melhor candidato, e seleção é a escolha da pessoa certa para ocupar a vaga.

Dentre as técnicas de seleção apresentados por Chiavenato (2009), podemos enumerar as seguintes:

Entrevistas: verificar o tempo de entrevistas e ver a possibilidade de aumentar o seu tempo para a avaliação do candidato com o objetivo de verificar as competências e qualidades para o cargo.

Outra técnica em destaque são as provas ou testes de conhecimentos ou capacidades: verificar se é importante aprimorar a aplicação dessas provas para avaliar as competências e habilidades do candidato, analisando se ele tem o perfil para a vaga podendo ser aplicadas de várias formas, por exemplo, provas específicas, provas gerais, de realização, orais e escritas.

Em terceiro e quarto lugar estão os testes psicológicos e testes de personalidade, onde estes atributos podem ser realizados apenas por psicólogos, pois, ajudam a descobrir aptidões individuais, analisam as personalidades pelo temperamento, pelo caráter, pela expressão corporal, entre outros.

E por último, e não menos importante que as demais, são as técnicas de simulação, aprimorar dinâmicas em grupos com a finalidade de avaliar o comportamento do candidato e como ele reage a diferentes situações e como é o seu relacionamento interpessoal.

Este relatório científico será de grande importância para entender o processo realizado de recrutamento e seleção, visto que ajudará a obter conhecimento sobre o tema, aprofundar sobre o assunto e verificar se este processo dentro das organizações. Além disso, facilitará na atuação diária dos profissionais da área de Recursos Humanos.

No atual momento temos visto que as organizações que não se adequarem ou utilizarem os processos de recrutamento e seleção tendem a não contratar ou selecionar profissionais competentes que se enquadrem nas vagas com habilidades necessárias para cada perfil.

Esta temática se justifica nas constantes mudanças que a área de Gestão de Pessoas vem passando. Em plena era da globalização são muitos os desafios para atender as transformações das organizações modernas.

No contexto do recrutamento e seleção buscamos descobrir e implantar novos rumos e estratégias para um mercado cada vez mais competitivo. Desse modo espera-se que a pesquisa contribua para os futuros profissionais da área de gestão de Recursos Humanos das empresas, que poderão utilizar este trabalho de pesquisa e para quem quiser e tiver interesse sobre a pesquisa dentro de suas empresas.

O objetivo geral deste trabalho é através de uma pesquisa realizada na empresa, identificar possíveis falhas ou dificuldades no processo de recrutamento e seleção e mais especificamente tentar solucioná-los por meio de conceitos e teorias apresentadas pelos autores que serão pesquisados. O objetivo específico é identificar a melhor forma de recrutamento e seleção.

1 – REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho de pesquisa vem apresentar a importância de um processo de Recrutamento e Seleção bem feito, pois atualmente com o grande desenvolvimento tecnológico e o fluxo rápido das informações, surge a necessidade de atrair funcionários altamente qualificados e competentes para compor o quadro de funcionários das empresas.

1.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O recrutamento em si é a busca de candidatos para a vaga solicitada por gerentes ou supervisores, para se divulgar uma vaga é necessário muito planejamento, pois o recrutamento requer um custo, uma quantia significativa e há um limite de custos para cada recrutamento. Nos dias de hoje, de acordo com Bonov (2010) o recrutamento está com um valor mais elevado que antigamente, devido a grande quantidade de pessoas, mas pouca qualificação para a ocupação das vagas em aberto, isso faz com que o recrutamento seja mais minucioso para conseguir achar candidatos que se enquadram na vaga.

O ponto inicial do processo de recrutamento ou a captação de possíveis colaboradores é o traço dos perfis para o cargo e condizente com a cultura organizacional. “[...]Traçados os perfis do cargo e da cultura organizacional, com uma ou mais vagas em aberto, inicia-se o processo de recrutamento (ou captação)”. (BANOV, 2010, p.38).

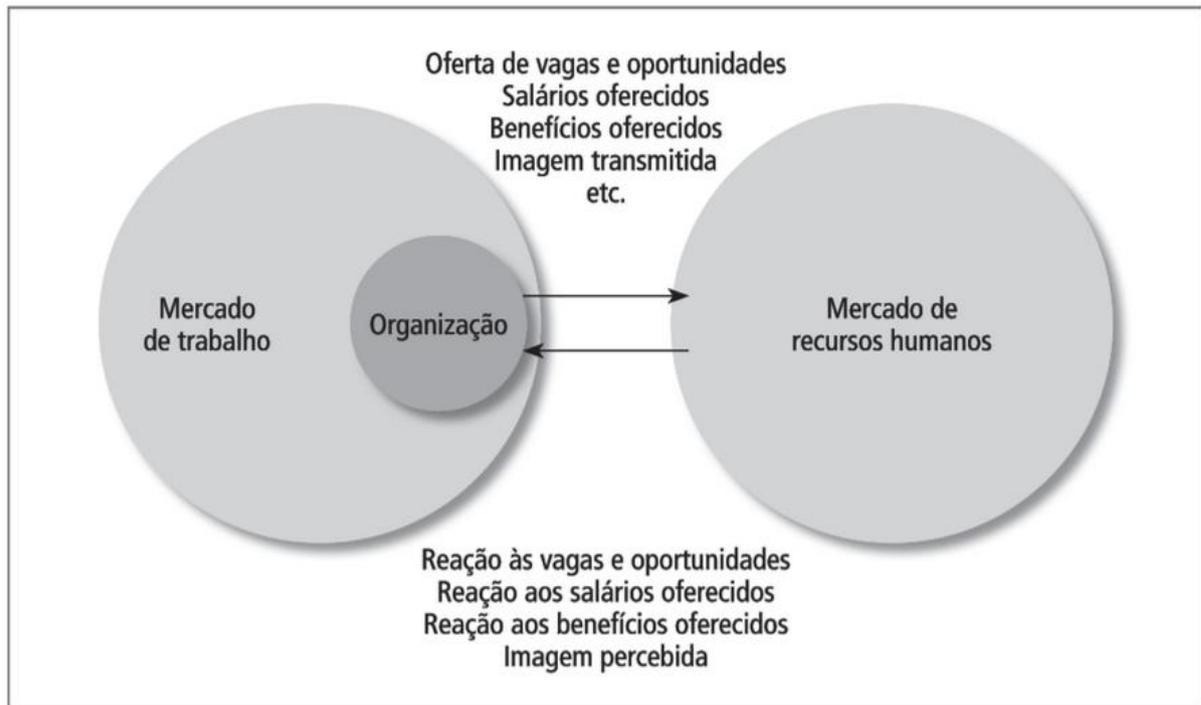
[...] O recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mais de atrair pessoas qualificadas dentro da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais as vagas, pode surtir efeitos contrários, com a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis. (BANOV, 2010, p.38).

As empresas buscam em seu ambiente, pessoas capazes de lhes oferecer talentos e competências necessárias para suprir a demanda e o sucesso da organização. O recrutamento e um sistema de informação que a empresa utiliza para divulgação oferecendo ao mercado de RH as oportunidades das vagas na qual pretendem preencher.

Segundo CHIAVENATO (2009, p.67 e 68) “[...] Do ponto de vista da organização, o processo de atração e escolha entre pessoas e organização não é tão simples. Dentro desse conceito, recrutamento é uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia. Mas ainda é uma atividade de comunicação com o ambiente externo, isto é, com o mercado”.

Como forma de melhor visualizar esses conceitos apresentados nos parágrafos anteriores, a imagem abaixo representa figurativamente a forma como o mercado de trabalho se organiza.

FIGURA 1 – AS RELAÇÕES ENTRE ORGANIZAÇÃO E MERCADO.



Fonte: CHIAVENATO (2009,p.69).

Como podemos ver na figura acima a seta indicada para a direita mostra o círculo do mercado de recursos humanos que é relacionado á oferta de vagas e oportunidades salários oferecidos benefícios oferecidos, que é indicada pela seta para esquerda ao mercado de trabalho com o círculo da organização, que indica reação às vagas e oportunidades, reação aos salários oferecidos, reação aos benefícios oferecidos.

Conforme Chiavenato (2009, p.69) “[...] O problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, que lhe interessam especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento”.

1.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutar envolve variações de acordo com a organização. O começo do processo de recrutamento depende exclusivamente da tomada de decisão da chefia. (CHIAVENATO, 2009).

QUADRO 1 – MODELO DE REQUISITO DE EMPREGADO

De: Departamento _____		Data\emissão ______	
Para: Divisão de relações individuais			
Seção de recrutamento e seleção		Data\recebimento ______	
Requisição de empregado		N _____	
Seção:			Código de seção: _____
Titulo do cargo	Código	Quantidade	Clas.
() Por substituição			
	Registro	Data\Saída	Nome

		-	

		-	
() Por aumento de quadro			
	Motivo do aumento de efetivo		

Fonte: CHIAVENATO (2009, p.75).

O quadro acima é a demonstração de um requisito para a solicitação de um novo empregado mostra detalhadamente os campos a serem preenchido para a nova contratação ou substituição. Os detalhes do documento variam muito da exigência e do grau de sofisticação que existem na área de RH. (CHIAVENATO, 2009).

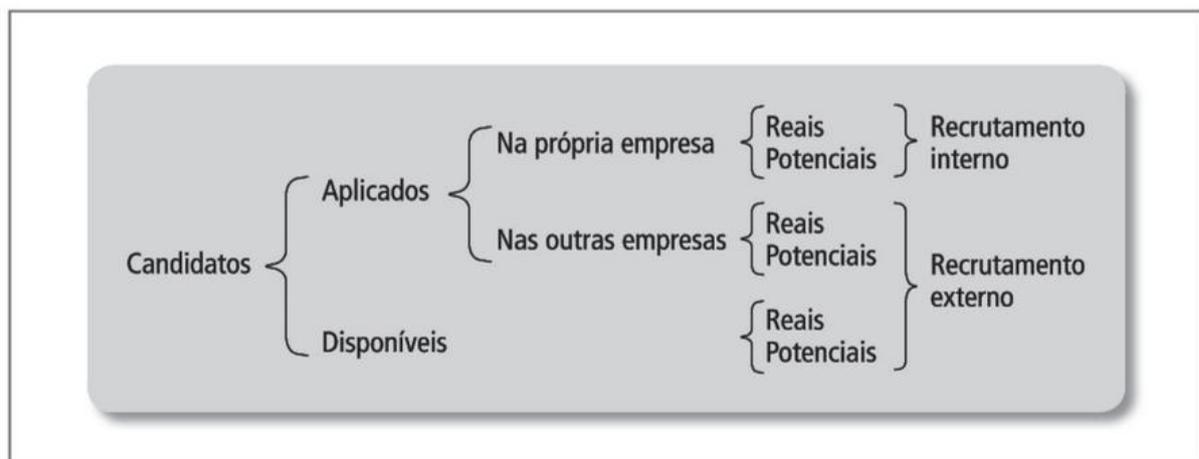
A requisição de empregado é quase semelhante com a de material. No caso quando se e solicitada alguma vaga é verificado no banco de dados se não tem alguém que se encaixa no perfil, caso não haja é feito o recrutamento pelos meios de técnicas mais indicadas. CHIAVENATO (2009).

1.3 MEIOS DE RECRUTAMENTO

O atual mercado de recursos humanos apresenta muitas fontes variadas de candidatos que devem ser analisadas e localizadas pela empresa, a fim de se definir dentre as varias técnicas de recrutamento, a que melhor vai atrair o candidato que atenda as suas necessidades. (CHIAVENATO, 2009).

A figura abaixo representa os dois meios de recrutar candidatos: Externos e Internos.

FIGURA 2– OS TIPOS DE CANDIDATOS.



Fonte: CHIAVENATO (2009, p.78).

A imagem a cima mostra o passo a passo de um recrutamento os aplicados que tem como na própria empresa e os em outras empresas e os disponíveis.

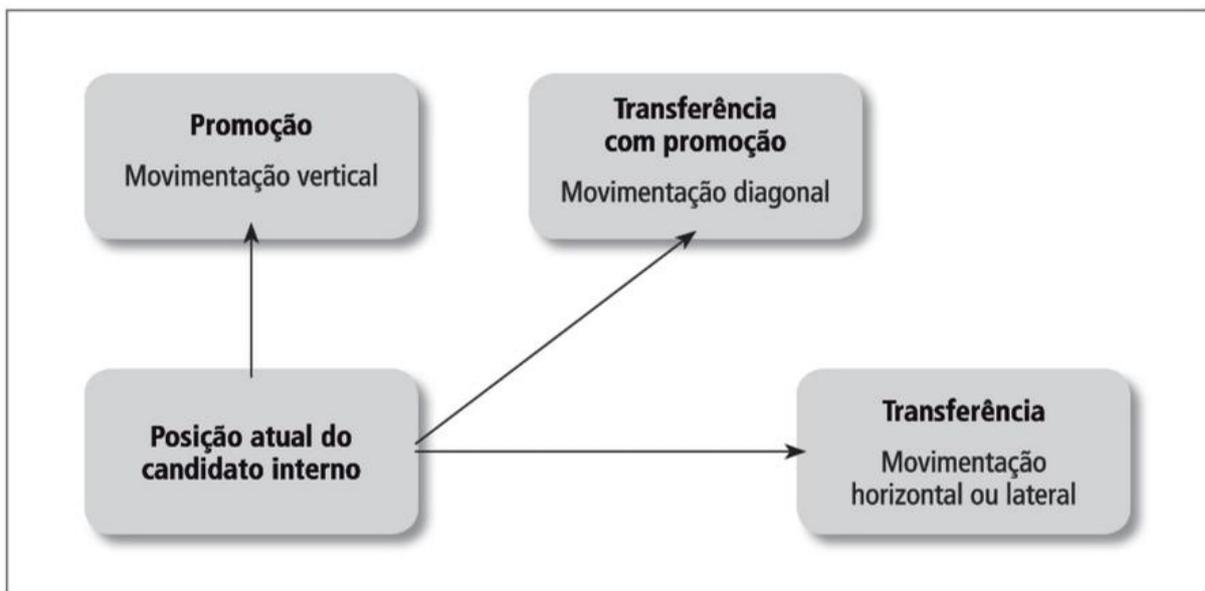
Conforme CHIAVENATO (2009, p.78e79) “[...] O recrutamento é denominado externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas. O recrutamento é denominado interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa”.

1.3.1 – Recrutamento interno.

“[...] O recrutamento interno é quando e feito dentro da própria empresa, isso é também um fator motivacional, pois promove ao empregado uma chance de crescer na empresa. Com esse tipo de recrutamento pode haver movimentações verticais, horizontais ou diagonais, quer dizer os funcionários podem ser transferidos de setor com promoções.” (CHIAVENATO 2009 p79).

A figura a baixo vem ilustrar os tipos de movimentações que podem ocorrer a partir do recrutamento interno.

FIGURA 3 – MOVIMENTAÇÃO INTERNA PROVOCADA PELO RECRUTAMENTO INTERNO.



Fonte: CHIAVENATO (2009, p.79).

Ao divulgar uma vaga interna, é necessário ter alguns cuidados como especificar detalhadamente a função, quais os requisitos que o funcionário precisa ter para preenchê-la, para que se caso algum candidato interno não seja aprovado o mesmo tenha consciência do motivo e não gere frustração e desmotivação. (TRIMER E COLS, 2010), em resumo, o recrutamento interno é um processamento (ou transformação) de recursos humanos. Entre as principais vantagens que o recrutamento interno pode trazer de acordo com CHIAVENATO (2009 p.81). Estão:

QUADRO 2 – RECRUTAMENTO INTERNO

Vantagens	Desvantagens
1 – É mais econômico para a empresa;	1– Exige potencial de desenvolvimento dos funcionários;
2 – É mais rápido;	2 – Pode gerar conflitos de interesses;
3 – Apresenta maior índice de validade e de segurança;	3 – Pode conduzir ao “Princípio de Peter”;
4 – É uma fonte poderosa de motivação para os funcionários;	4 – Conduz a um progressivo bitolamento das pessoas;
5 – Aproveita os investimentos da empresa em treinamento;	5- Não pode ser feito em termos globais dentro da organização.
6- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.	

Fonte: Chiavenato (2009, p. 81 e 82) Adaptado pelas autoras.

1.3.2 Recrutamento Externo

A divulgação externa busca talentos fora da empresa visando à melhoria contínua dos seus processos. Ela trás sangue novo para a organização, mas é preciso verificar a necessidade, pois se tem um custo elevado. (CHIAVENATO, 2009).

As técnicas de recrutamento são os meios usados pela organização para divulgar novas oportunidades de emprego para novos trabalhadores, utilizando os recursos no qual se adequa a vaga em aberto atraindo candidatos para a seleção. Também podemos chamar de veículo de recrutamento, pois é importante meio de comunicação. (CHIAVENATO, 2009).

Segue abaixo os principais meios de recrutamento externo:

- 1 – Consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos;
- 2 – Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa;
- 3 – Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- 4 – Contatos com sindicatos e associações de classe;
- 5 - Contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola;
- 6 – Conferencias e palestras em universidade e escolas;

- 7 – Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado;
- 8 – Viagens de recrutamento em outras localidades;
- 9 – Anúncios em jornais e revistas;
- 10 – Agencias de recrutamento;
- 11 – Recrutamento on-line;
- 12 – Programa de trainees.

Quadro 03 – RECRUTAMENTO EXTERNO

Vantagens	Desvantagens
1 - Traz ‘‘Sangue novo’’ e experiênciã nova para a organizaçãõ;	1- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno;
2- Renova e enriquece os recursos humanos da organizaçãõ;	2- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas em técnicas de recrutamento;
3- Traz novas competências para a organizaçãõ;	3- É menos seguro que o recrutamento interno;
4-Aproveita os investimentos em preparaçãõ e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.	4- Pode frustrar o pessoal da casa;
	5 - Geralmente afeta a política salarial da empresa.

Fonte: Chiavenato, 2009. Adaptado pelas autoras.

1.3.3 Recrutamento misto

Na prática as empresas nunca utilizam apenas o recrutamento interno ou externo, pois um sempre deve complementar o outro, e de acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistemas:

- 1- Inicialmente, recrutamento externo seguido de recrutamento interno;
- 2- Inicialmente, recrutamento interno seguido de recrutamento externo;
- 3- Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente.

2 SELEÇÃO DE PESSOAL

Seleção é filtrar entre todos os candidatos recrutados o que se adequa melhor para a vaga em aberto, aquela pessoa que tem todas as habilidades e competências que a empresa precisa.

[...] “A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”. CHIAVENATO (2009, p.106).

Muitas pessoas ficam nervosas quando ouvem as palavras processo seletivo, se sentem inseguras ao passar por uma entrevista, por exemplo, e temem não ter um bom resultado, tendo em vista que estarão competindo com vários outros candidatos (TRIMER E COLS, 2010).

Do lado de quem avalia a situação também não é diferente, de acordo com Trimer e Cols (2010, p.98) “[...] A responsabilidade de escolher a pessoa certa no menor tempo possível, atendendo as expectativas da empresa cliente ou da área requisitante, também desperta preocupação”.

O processo de seleção é de grande importância para a escolha correta do candidato, pois cada pessoa tem características diferentes tanto físicas como psicológicas, tem formas de agir e pensar diferentes. A capacidade para aprender, o tempo que levará para executar uma tarefa, tudo isso é papel da seleção diagnosticar e também ter uma projeção de como esse candidato irá se situar no futuro (CHIAVENATO, 2009).

Todas as exigências para a seleção se baseiam nas exigências dos requisitos do cargo, onde temos vários candidatos muito diferentes e todos disputando a mesma vaga. Devem-se analisar todas as especificações da vaga a ser preenchida e dar todas as informações necessárias e indispensáveis ao futuro ocupante do cargo. Com essas características segundo CHIAVENATO (2009, p 107) “[...] a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação de decisão”.

2.1 ETAPAS DO PROCESSO SELETIVO

Segundo Trimer e Cols (2010, p. 102) “[...] O processo seletivo como um todo compõe-se basicamente de cinco etapas: a) delineamento do perfil do cargo; b) triagem) seleção propriamente dita; d) encerramento do processo; e e) avaliação do processo”.

2.1.1 Delineamento do perfil

O documento que delinea o perfil do cargo é de relevante importância conforme (TRIMER e COLS, 2010), nele é necessário conter a descrição completa e detalhada de todas as atividades e responsabilidades daquele cargo, também deve conter a exigência do perfil do candidato, como, experiência, escolaridade, competências entre outras.

O delineamento do perfil é peça chave para determinar as fontes de recrutamento e serve também como ponto de referência durante todo o processo seletivo, onde o avaliador vai fazer a comparação do perfil do cargo com o perfil do candidato, escolhendo assim o que mais sem encaixar. É necessário que seja definido o grau dos critérios e características exigidos, pois alguns são mais decisivos que outros. Hoje em dia muitas empresas dão mais valor às características pessoais do que aos conhecimentos técnicos, por ser mais fácil ensinar a pessoa a realizar o trabalho do que mudar as suas personalidades (TRIMER E COLS, 2010).

Um dos pontos positivos da análise do cargo é que pode facilitar outras atividades relacionadas ao RH, como por exemplo, as informações sobre obrigações do trabalho podem ajudar na criação de programas de treinamento. Essa análise se constitui como o fator central na gestão de RH onde os empregados precisam ter as competências necessárias para mostrar que suas técnicas de seleção e avaliação estão diretamente ligadas ao desempenho do cargo em questão, e para isso é imprescindível saber qual é o conteúdo do cargo que por sua vez requer uma detalhada análise de cargos. (DESSLER, 2003).

De forma negativa em resumo, se o gerente não apresentar o documento de solicitação da vaga, detalhado ou especificando corretamente as competências e habilidades necessárias para o candidato, certamente será um recrutamento mal sucedido, podendo assim contratar uma pessoa que não se enquadre no perfil do cargo.

[...] “Feito o planejamento, passa-se a ação. E o primeiro passo nesse sentido é acionar as fontes de recrutamento. A bem da verdade, o recrutamento já é uma forma de seleção – afinal, a escolha das fontes permite “recortar” o mercado de trabalho, e além disso, uma descrição clara dos requisitos no anúncio evita a candidatura de profissionais inadequados”. Trimer e Cols (2010, p.103).

2.1.2 Triagem

Antes da seleção acontece a etapa da triagem ou pré-seleção, de acordo com Trimer e Cols (2010) ela proporciona um primeiro filtro dos candidatos, selecionando apenas os que realmente terão chance de aprovação.

Uma das técnicas de triagem é a análise do currículo, onde o avaliador vai selecionar dentro do seu banco de currículos aqueles que atendam aos requisitos da vaga (TRIMER E COLS, 2010).

Outra técnica utilizada de acordo com (TRIMER E COLS, 2010) é o questionário de triagem, seu objetivo é checar se a pessoa realmente apresenta os requisitos da vaga ou pelo menos os mais importantes, as perguntas do questionário geralmente são fechadas para facilitar o processamento das respostas.

Por ultimo temos a entrevista de triagem, de acordo com Trimer e Cols (2010, p.105) “[...] a entrevista de triagem caracteriza-se por ser mais longa e detalhada que o questionário. Na maioria das vezes, ela é conduzida por telefone, para evitar deslocamentos”.

O conteúdo da entrevista de triagem varia bastante, pode ser bem curto e simples apenas para verificar as informações contidas no currículo, ou pode ser também mais detalhada (TRIMER e COLS, 2010).

2.1.3 Seleção

Depois de concluir todas as etapas anteriores é que começa o processo de seleção, primeiramente devem ser escolhidas as técnicas de seleção mais adequadas para o cargo a ser ocupado.

De acordo com Trimer e Cols (2010, p.106) “[...] Os procedimentos para a seleção podem variar muito, conforme a natureza do cargo, a organização contratante ou mesmo a consultoria que presta o serviço”.

A figura a baixo vem representar a classificação das técnicas de seleção que será melhor abordada nos próximos subcapítulos.

FIGURA 4 – AS CINCO CATEGORIAS DE TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAL.



Fonte: CHIAVENATO (2009, p.126)

Normalmente escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, as técnicas escolhidas devem se complementar trazendo resultados efetivos a respeito de informações dos candidatos. Quanto ao resultado da avaliação do desempenho nos cargos e dos testes de seleção, eles devem estar relacionados de maneira positiva, apesar de existir uma margem de erro grande quando se trata da área de humanas. (CHIAVENATO 2009).

2.1.3.1 Entrevista de seleção

“[...]A entrevista é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. De um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro lado o entrevistado ou entrevistados”. (CHIAVENATO 2009, p.127)

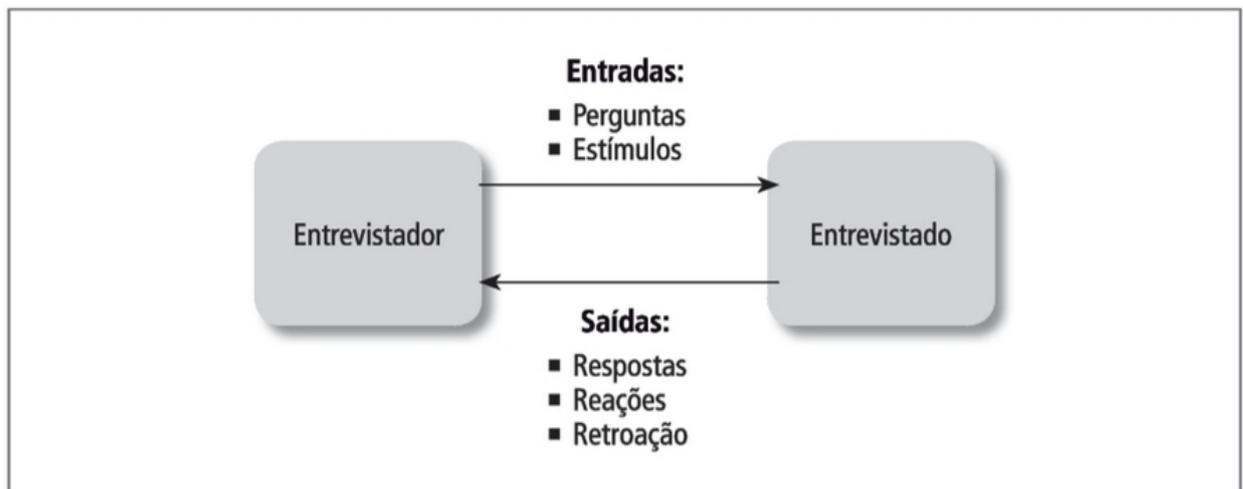
É na entrevista segundo (BANOV, 2010) que o candidato vai ser analisado mais detalhadamente possibilitando esclarecer todas as dúvidas a respeito do currículo, dar a ele a oportunidade de se expressar e apontar suas qualificações, e interesses na empresa e também para informa-lo sobre a cultura organizacional da empresa os benefícios do cargo etc.

É sem dúvidas a técnica de seleção mais utilizada em todas as empresas de pequeno à grande porte. Apesar de necessitar de uma base científica e se caracterizar como a técnica mais imprecisa e subjetiva, de acordo com (CHIAVENATO, 2009) a entrevista é a técnica que mais influencia na decisão final da escolha dos candidatos.

Dentro dessa abordagem o candidato é associado a uma a uma caixa de surpresas a ser descoberta, é aplicado diversos estímulos (entradas) para se analisar suas reações (saídas) e, com isto, analisar e verificar os resultados dos comportamentos diante das situações estabelecidas. (CHIAVENATO 2009).

A figura a baixo apresenta o processo da entrevista como forma de ilustrar o conceito do paragrafo anterior:

FIGURA 5 – A ENTREVISTA COMO UM PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.



Fonte: Chiavenato (2009, p. 128).

Assim como qualquer outro processo de comunicação, a entrevista pode sofrer vários tipos de barreiras que atrapalhem o seu desenvolvimento, como ruído, distorção, sobrecarga e omissão, mas de acordo com Chiavenato (2009, p. 128) “[...] para reduzir todas essas limitações verificou-se que duas coisas podem melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: o treinamento adequado dos entrevistadores e uma melhor construção do processo de entrevista”.

As entrevistas podem ser estruturadas de quatro formas diferentes de acordo com o tipo de resposta desejada, que de acordo com Chiavenato (2009, p. 130) são elas:

- *Entrevista totalmente padronizada.* É a entrevista estruturada, fechada ou direta, com roteiro preestabelecido, na qual o candidato é solicitado a responder questões padronizadas e previamente elaboradas.
- *Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões.* As perguntas são previamente elaboradas, mas permitem resposta aberta, isto é, resposta livre.

- *Entrevista diretiva.* Não especifica as questões, mas o tipo de resposta desejada.
- *Entrevista não diretiva.* Não especifica nem as questões, nem as respostas requeridas. São denominadas entrevistas não estruturadas.

Algumas perguntas são mais usadas durante a entrevista onde serão apresentadas no quadro a seguir:

QUADRO 4 – QUESTÕES MAIS USADAS NAS ENTREVISTAS DE SELEÇÃO.

Como você gasta seu tempo disponível? Quais são seus passatempos?
Descreva seu trabalho ideal. Em que tipo de atividade você está interessado?
Por que você quer trabalhar em nossa organização?
O que você pensa ser um salário adequado?
Descreva seu chefe ideal?
Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos?
Quais são seus planos futuros de encareiramento?
Por que você gostaria de ser admitido nessa organização?
Descreva seu último emprego?
Quais as habilidades e conhecimentos que possui?
Você faz amizades com facilidade?

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 131, adaptado pelas autoras.

[...] ”De modo geral, a entrevista deve se entendida como um instrumento de comparação e entrevistador precisa trabalhar dentro de certa precisão e de certa validade, tal como um instrumento de medida confiável. Logicamente, sua margem de erro é muito maior dada sua condição humana. O entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido”. (CHIAVENATO, 2009, p. 136).

2.1.3.2 Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade

“[...] As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio de estudo, da

prática ou do exercício”. (CHIAVENATO 2009, p. 138). Buscam medir os níveis de conhecimentos técnicos ou profissionais que são exigidos para cada cargo como, por exemplo, conhecimento em informática, em técnicas de vendas, como também avalia o grau de habilidades e capacidades para realização de tarefas específicas, como, operar uma máquina empilhadeira ou fazer uma planilha de macro no Excel. (CHIAVENATO, 2009).

Em função disso, segundo Chiavenato (2009, p.138) “[...] há uma enorme variedade de provas de conhecimento, ou de capacidade, razão pela qual costumamos classifica-las quanto à maneira, à área abordada e à forma”.

QUADRO 5 – CLASSIFICAÇÃO DAS PROVAS OU TESTES DE CONHECIMENTO OU DE CAPACIDADE.

1-Classificação quanto à maneira como as provas são aplicadas:	2-Classificação quanto à área de conhecimentos abrangidos:	3-Classificação quanto à forma como as provas são elaboradas:
A)Orais;	A)Provas gerais;	A)Provas tradicionais;
B)Escritas;	B)Provas específicas.	B)Provas objetivas.
C)De realização.		

Fonte: Chiavenato 2009, p. 138 e139, adaptado pelas autoras.

2.1.3.3 Testes psicológicos

Pode ser definido como um conjunto de provas que são aplicadas aos candidatos, segundo Chiavenato (2009), os objetivos dos resultados são avaliar o seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades, conhecimentos etc.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 140) “[...] o teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade etc.”.

Um dos principais focos dos testes psicológicos são as aptidões, buscando avaliar o quanto elas existem em cada pessoa, com a finalidade de prever o comportamento em determinados tipos de trabalhos. Baseiam-se nas diferenças de cada pessoa individualmente,

físicas e intelectuais, analisando a variação das aptidões em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação (CHIAVENATO, 2009).

Assim segundo Chiavenato (2009, p. 141) “[...] enquanto um teste de conhecimento ou de capacidade oferece um diagnóstico atual das habilidades do candidato, um teste de aptidão oferece um prognóstico futuro de seu potencial de desenvolvimento”.

[...] O desafio está em fazer com que todo o instrumental utilizado no processo seletivo apresente as características de validade e de precisão: tanto a entrevista como as provas de conhecimentos têm que ser realmente válidas e precisas, isto é, medir exatamente aquilo que se pretende nos candidatos e cujas repetidas aplicações sejam coerentes entre si, apresentando desvios ou discrepâncias dignos de nota. (CHIAVENATO 2009, p. 148).

2.1.3.4 Testes de personalidade

De acordo com Chiavenato (2009, p. 149) “[...] Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos)”. Cada pessoa tem um traço de personalidade diferente que é uma característica marcante que a torna única.

Os testes de personalidade específicos buscam encontrar, certos tipos de traços ou características da personalidade, como motivação, equilíbrio emocional, interesses, frustrações etc. Para cada cargo a ser preenchido, é aplicado um tipo e teste diferente com objetivo de avaliar a personalidade que mais se adequa a tal função.

Todas as partes do processo de realização dos testes, desde a aplicação até a interpretação dos resultados, é imprescindível a participação de um psicólogo. (CHIAVENATO, 2009).

2.1.3.5 Técnicas de simulação

As técnicas de simulação são de fato as dinâmicas em grupo, de acordo com Chiavenato (2009, p. 154) “[...] As técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e de método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social”.

[...] A principal técnica de simulação é o psicodrama que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente, seja em interação com outra(s) pessoa(s). Estabelece vínculos que lhe são habituais ou tenta estabelecer novos vínculos. Age no aqui e agora como em seu cotidiano, o que permite analisar e diagnosticar seu próprio esquema de comportamento (CHIAVENATO 2009, P. 155).

Geralmente as empresas utilizam as técnicas de simulação para complementar o diagnóstico das entrevistas e dos testes psicológicos, para isso os candidatos passam por uma dramatização de algum acontecimento, que normalmente está relacionado com o cargo que ele futuramente poderá ocupar na organização, podendo assim trazer alguma previa de como será o seu comportamento no futuro cargo. Essas técnicas são muito usadas nos cargos em que é fundamental o bom relacionamento interpessoal, como gerência, vendas, direção etc.(CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 155) “[...] A simulação promove retroação, e favorece o autoconhecimento e a auto avaliação. Contudo, as técnicas de simulação devem ser necessariamente conduzidas por psicólogos e não por leigos”.

2.1.4 Encerramento do processo

Ao finalizar todas as etapas da seleção, é imprescindível que o profissional de RH dê uma resposta a todos os candidatos, inclusive os que não foram aprovados. Esse retorno é muito importante para a imagem da empresa, e, a ausência desse contato gera uma frustração por parte do candidato causando uma má impressão da empresa. (TRIMER e COLS, 2010).

É importante que esse resultado seja o mais rápido possível, pois assim o candidato pode estar livre para participar de outros processos seletivos. E em algumas ocasiões segundo Trimer e Cols (2010),é possível oferecer um feedback dando uma breve explicação do motivo da reprovação, essas informações são de grande importância para o crescimento profissional do candidato.

Segundo Trimer e Cols (2010, p. 110) “[...] O candidato aprovado também deve saber por que foi escolhido. Isso sinalizará o que a empresa espera dele e já será, ao mesmo tempo, um agente inicial de motivação”.

2.1.5 Avaliação do processo de recrutamento e seleção.

Existem diversos tipos de indicadores que uma organização pode utilizar para avaliar seu próprio desempenho do recrutamento e seleção. De acordo com Trimer e Cols (2010) os processos serão analisados para verificar se estão ou não atingindo o desempenho esperado. Geralmente os indicadores medem:

Tempo – quantos dias o profissional de RH vai levar para concluir o processo;

- Custo – qual o valor será investido em todas as etapas, desde a divulgação da vaga até a contratação;

- Qualidade – a qualidade em um processo de recrutamento e seleção é indispensável, não é necessário ser apenas rápido e econômico, ele tem que ser capaz de selecionar os melhores talentos para a organização.

3METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste objeto de pesquisa, a metodologia está dividida em cinco etapas, sendo que na primeira, há quatro tópicos a serem apresentados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo escolhido é o método indutivo, onde a partir da observação feita dentro da empresa iremos ressaltar alguns pontos fracos ou até mesmo algumas falhas dentro do processo de recrutamento e seleção da empresa pesquisada.

Quanto à natureza, esta pesquisa é do tipo aplicada, pois, a pesquisa vai gerar conhecimentos que podem ser usados na prática dentro das empresas para a solução dos problemas em questão. Diante desta pesquisa e possíveis soluções, realizaremos um trabalho para diagnosticar e melhorar esse processo, aprimorando todas as técnicas já utilizadas com o intuito de trazer melhores resultados em aspectos de turnover, absenteísmo entre outros.

Quanto à forma, este objeto de pesquisa é quantitativa, pois através de um questionário aplicado na empresa pesquisada é que obtivemos as informações para serem analisadas.

Em relação ao objetivo do método, esta pesquisa será do tipo descritiva por ser um assunto já conhecido, e a nossa contribuição será apenas proporcionar uma nova visão sobre essa realidade já existente, descrevendo os conceitos, autores e teorias relacionadas ao tema proposto.

3.2 UNIVERSO DE AMOSTRA

O foco da pesquisa será o setor de recursos humanos de uma indústria metalúrgica localizada na Cidade de Anápolis-GO no pólo Industrial do DAIA. Para tanto foi necessário expor **processo de recrutamento e seleção executado por eles, identificando os pontos positivos e negativos durante o processo.**

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados utilizou-se livros e apostilas obtidas na Biblioteca da Faculdade Católica e em sites da internet, relacionados com o tema. E também questionários elaborados para se utilizar durante as entrevistas para verificar seu processo de recrutamento e seleção.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

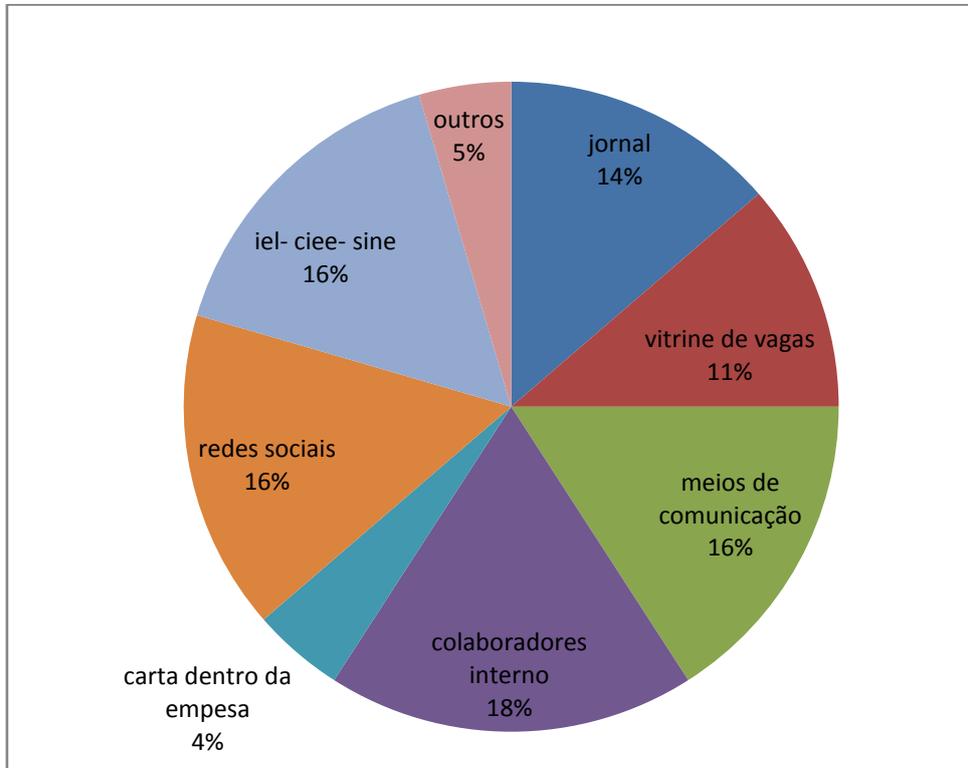
Tratamento de dados: o Tratamento dos dados será realizado em programas do office, Word e Excel.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Algumas limitações poderão ser encontradas no decorrer da execução do projeto, tais como a dificuldade de acesso às informações na empresa escolhida e a dificuldade com o tempo disponível para realização das pesquisas necessárias para a finalização.

4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

GRAFICO 1- DIVULGAÇÃO DE VAGAS



Fonte: Próprias autoras

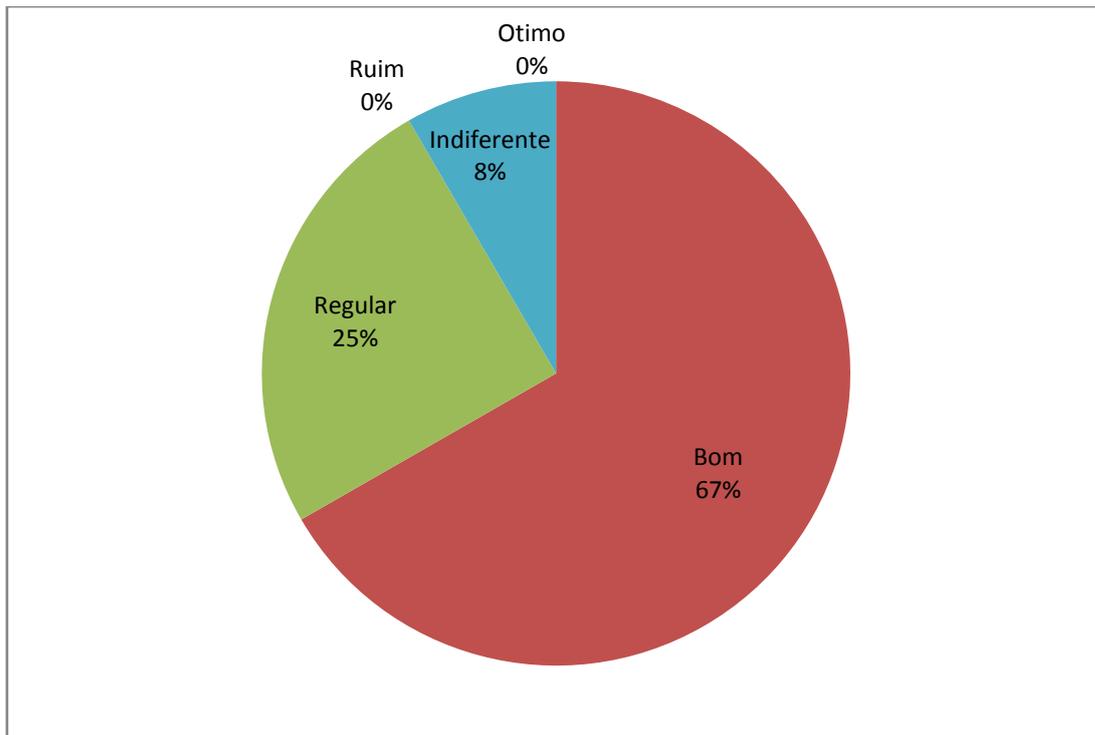
Neste gráfico tem-se o seguinte questionamento: como é feita a divulgação das vagas oferecidas pela empresa? E diante dos resultados obtidos pela pesquisa, consta que 38% é feito internamente e 62% é feito externamente.

A divulgação externa busca talentos fora da empresa visando à melhoria contínua dos seus processos. Ela trás sangue novo para a organização, mas é preciso verificar a necessidade, pois se tem um custo elevado. A maioria dos entrevistados com 62% escolheram a divulgação externa como a melhor e dentre ela, os meios: jornal, meios de comunicação, redes sociais, IEL, CIEE e SINE. (CHIAVENATO, 2009).

Anunciar as vagas em aberto dentro da empresa pode ser uma ferramenta fundamental para ajudar no processo de recrutamento, visto que 33% dos candidatos apontaram a divulgação interna como sendo uma das melhores opções, pois facilita para os colaboradores indicarem conhecidos ou eles mesmos se candidatarem a vaga em aberto. (TRIMER E COLS, 2010).

Ao anunciar uma vaga interna, é necessário ter alguns cuidados como especificar detalhadamente a função, quais os requisitos que o funcionário precisa ter para preenchê-la, para que se caso algum candidato interno não seja aprovado o mesmo tenha consciência do motivo e não gere frustração e desmotivação. (TRIMER E COLS, 2010).

GRAFICO 2 – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



Fonte: Próprias autoras

Este gráfico apresenta a seguinte pergunta: Como você avalia o processo de recrutamento e seleção da sua empresa? De acordo com os resultados coletados na pesquisa, 67% avaliam o processo de recrutamento e seleção da empresa como bom; 25% como regular; 8% como indiferente e nem um dos entrevistados opinaram como ruim ou ótimo.

O resultado dessa pesquisa trás dados alarmantes, visto que 0% dos entrevistados avaliam o processo de recrutamento e seleção da sua empresa como ótimo e 25% como regular, segundo Chiavenato (2009) É necessário que toda organização esteja dedicada no processo de recrutar pois se trata de uma responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas e todos os níveis.

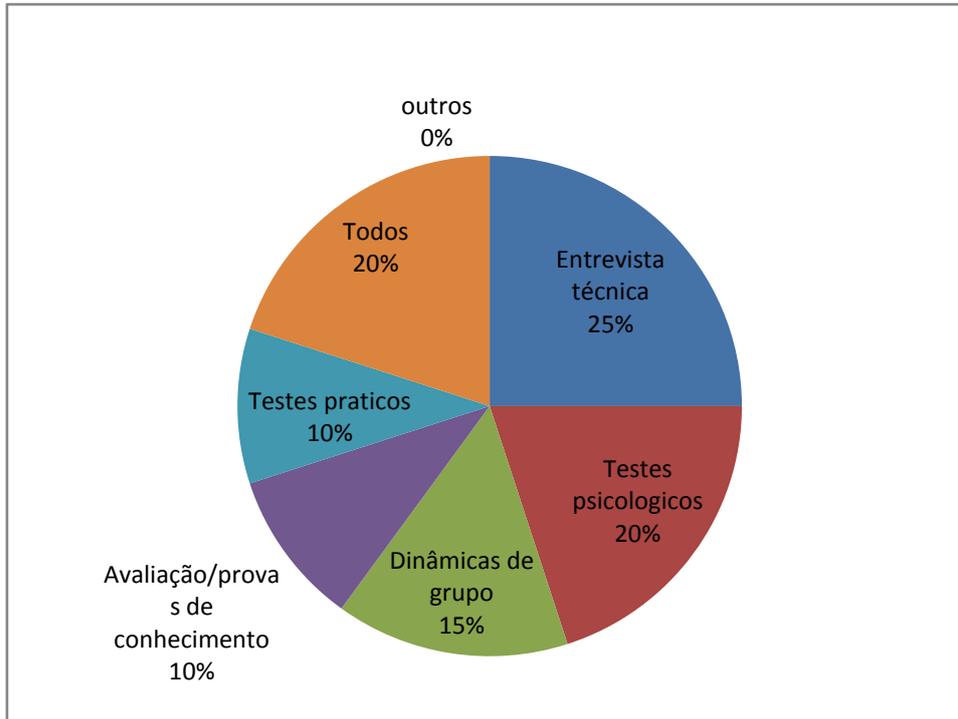
O processo de recrutamento é importante para atrair pessoas qualificadas as vagas dentro das organizações. Um processo onde a divulgação é mal planejada pode surtir o efeito contrario do esperado com uma captação de candidatos que não tem o perfil adequado, acarretando assim em uma má utilização do tempo desperdício de investimentos. (BANOV, 2010).

Os outros 67% dos entrevistados, avaliaram o processo de recrutamento e seleção da empresa como bom isso não pode ser considerado um ponto negativo, mas pode ser melhorado no dia a dia da empresa, pois falta de um processo de recrutamento e seleção

eficaz gera a contratação de pessoas que não são aptas para o cargo, acarretando assim perda de tempo e recursos. (TRIMER E COLS, 2010).

As empresas buscam em seu ambiente pessoas capazes de lhes oferecer talentos e competências necessárias para suprir a demanda e o sucesso da organização. O recrutamento e um sistema de informação que a empresa utiliza para divulgação oferecendo ao mercado de RH as oportunidades das vagas na qual pretendem preencher.

GRAFICO 3- PROCEDIMENTOS UTILIZADOS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.



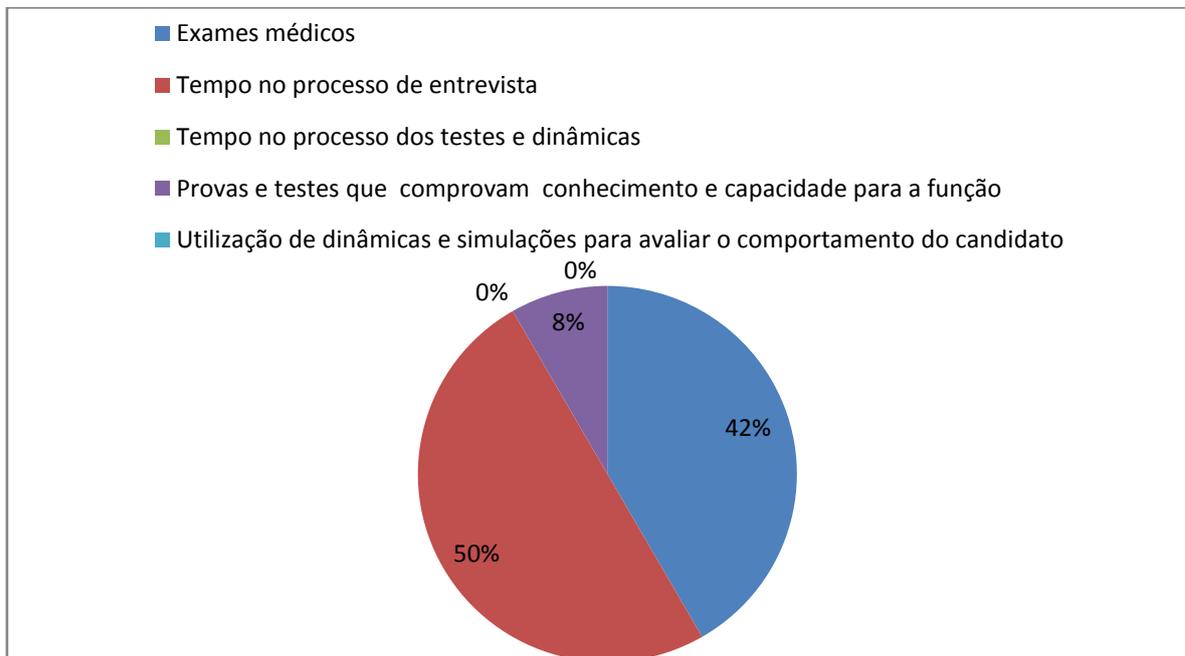
Fonte: Próprias autoras

O terceiro gráfico trás a seguinte pergunta: quais os procedimentos utilizados atualmente para o processo de recrutamento e seleção na sua empresa? Segundo o resultado da pesquisa 25% dos entrevistados afirmam que os procedimentos mais utilizados são as entrevistas técnicas, 20% afirmam que são os testes psicológicos, 15% dinâmica de grupos, 10% avaliação/provas de conhecimento, 10% testes práticos e 20% concordam que são todos os itens apresentados.

De acordo com CHIAVENATO (2009) Normalmente, é escolhido mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica é um complemento que auxilia as demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato.

As técnicas apresentadas no resultado da pesquisa se encaixam nas técnicas apresentadas por Chiavenato (2009), que são: entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação, também reforça a teoria que a entrevista técnica é sem duvidas a técnica de seleção mais utilizada em todas as empresas de pequeno à grande porte. Apesar de necessitar de uma base científica e se caracterizar como a técnica mais imprecisa e subjetiva, de acordo com (CHIAVENATO, 2009) a entrevista é a técnica que mais influencia na decisão final da escolha dos candidatos, sendo constatada também nesta pesquisa.

GRAFICO 4- ATRIBUTOS DENTRO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



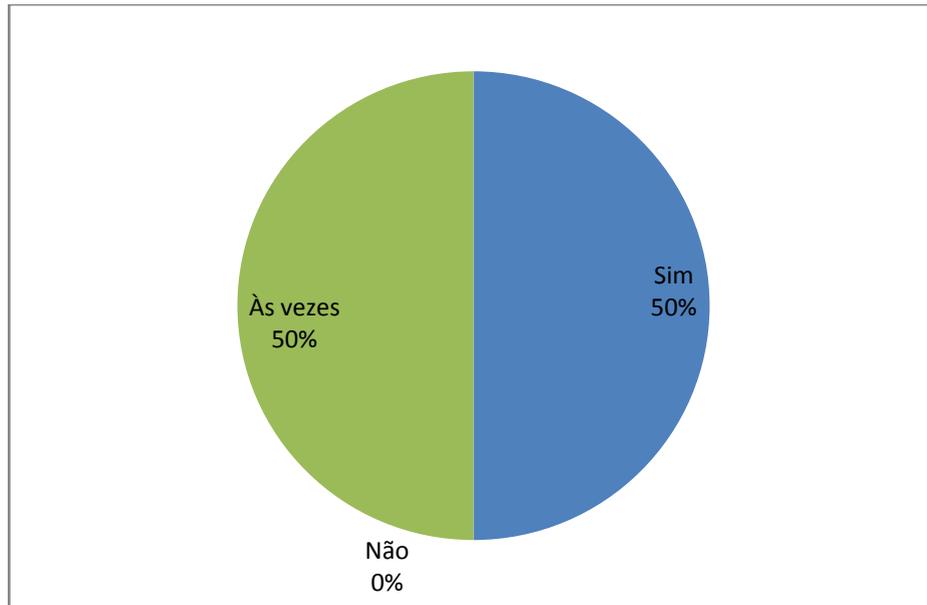
Fonte: Próprias autoras

O gráfico quatro aborda a seguinte questão: Se você pudesse mudar algum item ou atributo dentro do processo de recrutamento e seleção da sua empresa, qual seria? De acordo com os resultados da pesquisa 42% das pessoas que foram entrevistadas gostariam de mudar no processo de recrutamento e seleção a forma da aplicação dos exames médicos, 50% melhoraria o tempo no processo da entrevista, 8% alteraria provas e testes que comprovam conhecimento e capacidade para a função, e nem um dos entrevistados acreditam que seja necessário alterar o tempo dos processos dos testes de dinâmicas e utilização de dinâmica e simulação para avaliar o comportamento do candidato.

O resultado da pesquisa acima relata que 50% dos entrevistados mudariam o tempo da entrevista, pois para que haja um melhor aproveitamento dessa ferramenta é necessário um tempo maior, pois é na entrevista segundo (BANOV, 2010) que o candidato vai ser analisado mais detalhadamente possibilitando esclarecer todas as dúvidas a respeito do currículo, dar a ele a oportunidade de se expressar e apontar suas qualificações, e interesses na empresa e também para informá-lo sobre a cultura organizacional da empresa os benefícios do cargo etc.

A entrevista é usada em todas as empresas seja de grande porte, médio ou pequeno, e é fundamental para a seleção de um candidato, pois é pela entrevista pessoal que você pode conhecer melhor o candidato havendo assim uma melhor seleção. (CHIAVENATO, 2009).

GRAFICO 5 – SOLICITAÇÃO DA ABERTURA DE VAGAS



Fonte: Próprias autoras

Este gráfico trás a seguinte pergunta: o gerente da área na solicitação da abertura de vagas apresenta uma descrição definida e detalhada da função e atividades a serem desenvolvidas? Os resultados da pesquisa indicaram que 50% das vezes o gerente apresenta a descrição definida e detalhada das atividades a serem desenvolvidas e os outros 50% afirmam que sôàs vezes esse processo é realizado.

Este resultado aponta uma falha dentro do processo de recrutamento e seleção da empresa entrevistada, pois, conforme (TRIMER e COLS, 2010) o documento que delinea o perfil do cargo é de relevante importância, nele é necessário conter a descrição completa e detalhada de todas as atividades e responsabilidades daquele cargo, também deve conter a exigência do perfil do candidato, como, experiência, escolaridade, competências entre outras.

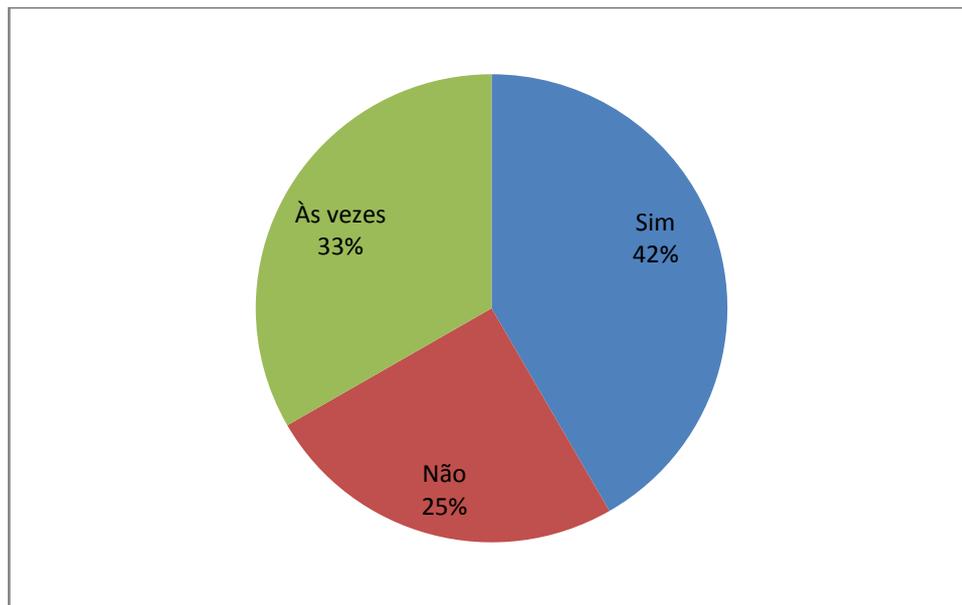
O delineamento do perfil é peça chave para determinar as fontes de recrutamento e serve também como ponto de referência durante todo o processo seletivo, onde o avaliador vai fazer a comparação do perfil do cargo com o perfil do candidato, escolhendo assim o que mais se encaixa. É necessário que seja definido o grau dos critérios e características exigidos, pois alguns são mais decisivos que outros. Hoje em dia muitas empresas dão mais valor às características pessoais do que aos conhecimentos técnicos, por ser mais fácil ensinar a pessoa a realizar o trabalho do que mudar as suas personalidades (TRIMER E COLS, 2010).

Um dos pontos positivos da análise do cargo é que pode facilitar outras atividades relacionadas ao RH, como por exemplo, as informações sobre obrigações do trabalho podem

ajudar na criação de programas de treinamento. Essa análise se constitui como o fator central na gestão de RH onde os empregados precisam ter as competências necessárias para mostrar que suas técnicas de seleção e avaliação estão diretamente ligadas ao desempenho do cargo em questão, e para isso é imprescindível saber qual é o conteúdo do cargo que por sua vez requer uma detalhada análise de cargos. (DESSLER, 2003).

De forma negativa em resumo, se o gerente não apresentar o documento de solicitação da vaga, detalhado ou especificando corretamente as competências e habilidades necessárias para o candidato, certamente será um recrutamento mal sucedido, podendo assim contratar uma pessoa que não se enquadre no perfil do cargo.

GRAFICO 6- PARTICIPAÇÃO DO COLABORADOR NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

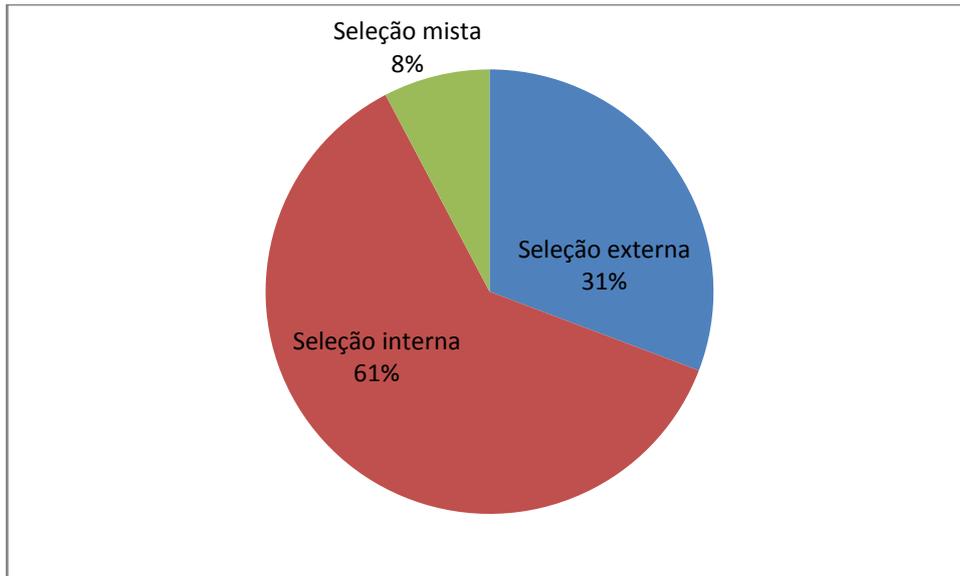


Fonte: Próprias autoras.

O gráfico á cima trás o seguinte questionamento: o colaborador interno participa ativamente no processo de recrutamento e seleção na indicação de candidatos para as vagas em aberto?Os resultados obtidos pela pesquisa apontam que 42% dos colaboradores participam ativamente nos processos de indicação para vagas, 25% não participam e 33% participam às vezes.

A participação do colaborador no recrutamento interno trás motivação, pois os mesmos veem seu trabalho sendo reconhecido. Os tipos de promoções internas são: movimentação vertical, diagonal e horizontal ou lateral. Mediante a isso quando não há candidatos para preencher a vaga em aberto normalmente os colaboradores conhecem alguém para ser indicado. (CHIAVENATO, 2009).

GRAFICO 7 – FORMAS DE RECRUTAMENTO



Fonte: Próprias autoras

O gráfico sete apresenta a seguinte pergunta: em sua opinião qual a melhor forma de recrutamento? E na opinião dos entrevistados a melhor forma de recrutamento com 61% é a seleção interna, 31% a seleção externa e 8% a mista.

A pesquisa mostra que a maioria dos entrevistados avalia como melhor o recrutamento interno, mas a empresa deve analisar o perfil da vaga e colocar em uma balança os lados positivos e negativos, visto que Chiavenato (2009) apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento interno que são:

Vantagens:

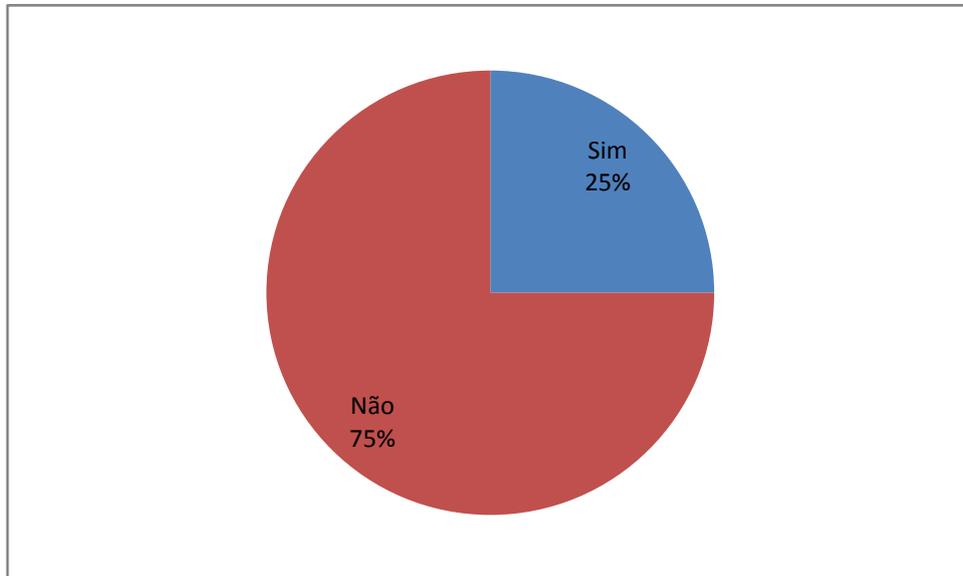
- 1 – É mais econômico para a empresa;
- 2 – É mais rápido;
- 3 – Apresenta maior índice de validade e de segurança;
- 4 – É uma fonte poderosa de motivação para os funcionários;
- 5 – Aproveita os investimentos da empresa em treinamento;
- 6 – Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Desvantagens:

- 1 – Exige potencial de desenvolvimento dos funcionários;
- 2 – Pode gerar conflitos de interesses;
- 3 – Pode conduzir ao “Princípio de Peter”;
- 4 – Conduz a um progressivo bitolamento das pessoas;
- 5 – Não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

Visto as vantagens e desvantagens o recrutamento interno possui um melhor custo benefício, mas, para se definir a melhor forma de recrutamento é necessário analisar o perfil da vaga e verificar se será vantajoso ou não para empresa, nem sempre o recrutamento interno que foi a opção mais votada pelos entrevistados trará melhores resultados para uma seleção eficaz.

GRÁFICO 8- SUGESTÕES PARA AGILIZAR O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



Fonte: Próprias autoras.

O gráfico oito trás o seguinte questionamento: você teria alguma sugestão para melhorar o tempo do processo de recrutamento e seleção? Segundo o resultado da pesquisa 75% das pessoas entrevistadas não tem nem uma sugestão para agilizar o processo de recrutamento e apenas 25% deram sugestões. Dentre as sugestões estão: testes mais específicos e práticos para verificar se o candidato está apto àquela função, descrever claramente as aptidões das vagas em aberto, utilizar estratégias para divulgação das vagas ex.: vaga de mecânico, divulgar em locais onde ofereçam cursos que atingem o alvo.

Primeiramente é preciso reestruturar o processo de recrutamento e seleção pra se achar o ponto aonde esta tendo o atraso ou lentidão no processo, após ser verificado será possível começar a trabalhar no processo com mais eficácia e obtendo melhores resultados. Quando se tem um banco de dados bem separados por cargos ou funções fica mais fácil no processo de recrutamento e seleção, pois lá ira achar mais fácil um candidato para vaga que estará em aberto, com isso poderemos agilizar o processo de recrutamento com mais candidatos, e candidatos selecionados e candidatos admitidos, com isso diminuimos o tempo do processo e reduzindo os custos. CHIAVENATO (2009).

CONCLUSÃO

Neste trabalho tivemos a oportunidade de adquirir mais conhecimento sobre recrutamento e seleção, observamos que não é um processo tão simples de se fazer onde é necessário ter conhecimento e habilidades para identificar e selecionar o melhor candidato.

Como profissionais a pesquisa pôde nos proporcionar uma visão mais ampla do mercado nos trazendo novas experiências e auxiliando nosso crescimento profissional e pessoal, assim poderemos exercer a função com êxito.

O objetivo específico do trabalho era identificar a melhor forma de recrutamento e seleção, e de acordo com a pesquisa feita chegamos a conclusão que não há uma melhor maneira, pois varia de acordo com a necessidade da empresa e conforme a vaga em aberto, por exemplo, na empresa pesquisada o processo de uma vaga no setor administrativo é diferente de um processo para área de produção. A área administrativa requer mais conhecimento e habilidades, o processo é feito da seguinte maneira, conforme a vaga é descrita, verificamos o modo de divulgação, logo após recrutar os candidatos com os potenciais à vaga inicia-se o processo de seleção utilizando as ferramentas adequadas à vaga. No setor de produção é feito de modo semelhante, a diferença são os meios de divulgação que são mais amplos e os tipos de dinâmicas, avaliações e testes.

De ante dos fatos pesquisados dentro da empresa e divulgados por sites e empresas recrutamento e seleção, tem-se a informação que um dos maiores empecilhos ou dificuldades para captar o melhor candidato se deve pela falta de procedimentos, de descrição de quais as competências e habilidades inerentes à função. E diante destas dificuldades, tem-se a seguinte problemática neste objeto de pesquisa: Quais técnicas podem ser utilizadas na melhoria do processo de recrutamento e seleção na escolha do candidato adequado?

Respondendo a problemática, apresentamos no trabalho as seguintes técnicas de recrutamento e seleção ressaltadas por Chiavenato (2009), que são - Técnicas de recrutamento: consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos; apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; anúncios em jornais e revistas e agencias de recrutamento. Técnicas de seleção: entrevistas; provas de conhecimento ou de capacidade; testes psicológicos; testes de personalidade e técnicas de simulação.

A hipótese apresentada no trabalho corresponde aos dados alcançados na pesquisa, as técnicas apresentadas foram: entrevistas, provas ou técnicas de conhecimento e capacidade,

testes psicológicos e testes de personalidade e técnicas de simulação, onde foi abordado no gráfico três.

De acordo com os objetivos foi verificado que o processo de recrutamento interno é o mais utilizado pela empresa pesquisada, pelo fato de ser mais rápido e econômico e transmitir uma segurança pelo fato de já conhecer o histórico dos funcionários. Não imaginávamos que o processo fosse tão complexo, pois há várias técnicas auxiliaadoras para realiza-lo. No decorrer do trabalho concluímos que o foco maior foi a seleção, pois a maioria do recrutamento é feito internamente de acordo com o gráfico sete.

Durante o trabalho verificamos alguns pontos positivos na empresa pesquisada que foi a efetiva participação dos funcionários na indicação de novos colaboradores na empresa, de acordo com o gráfico seis. E como ponto negativo o que mais nos chamou atenção em todo o trabalho foi o fato dos entrevistados não darem uma boa avaliação quanto ao processo de recrutamento e seleção da empresa entrevista conforme o gráfico dois, visto que ela utiliza todas as técnicas apresentadas por Chiavenato (2009).

Por mediação do conhecimento teórico obtido dentre os autores pesquisados, concluímos a importância de um bom processo de recrutamento e seleção para o crescimento da empresa, onde todas as técnicas podem trazer resultados positivos e significativos, desde que sejam usadas corretamente e aplicadas por pessoas capacitadas.

REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7º edição, Barueri, SP: Manole, 2009.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2º edição, São Paulo: Prentice Hall, 2003.

TRIMER e COLS. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

5) O GERENTE DA ÁREA NA SOLICITAÇÃO DA ABERTURA DE VAGAS, APRESENTA UMA DESCRIÇÃO DEFINIDA E DETALHADA DA FUNÇÃO E ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS?

Sim Não Às vezes

6) O COLABORADOR INTERNO PARTICIPA ATIVAMENTE NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA INDICAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PARA A VAGA?

Sim
 Não
 Às vezes

Se SIM, lembra de algum caso? _____

7) NA SUA OPINIÃO, QUAL A MELHOR FORMA DE RECRUTAMENTO?

Seleção Interna Seleção Externa Seleção Mista

8) VOCÊ TERIA ALGUMA SUGESTÃO PARA AGILIZAR O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO?

Sim Não

Qual? _____

Desde já obrigado por sua participação.