



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
MARIA APARECIDA GONÇALVES

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
NA EMPRESA HABITENGE EMPREENDIMENTOS E ENGENHARIA LTDA

Palhoça
2019

MARIA APARECIDA GONÇALVES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
NA EMPRESA HABITENGE EMPREENDIMENTOS E ENGENHARIA LTDA**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Geraldo Gama Salles Filho, Esp.

Palhoça
2019

MARIA APARECIDA GONÇALVES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
NA EMPRESA HABITENGE EMPREENDIMENTOS E ENGENHARIA LTDA**

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 27 de junho de 2019.

Professor e orientador Geraldo Gama Salles Filho, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Rejane Roecker, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. José Ricardo Tavares, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esse trabalho aos meus pais e irmãos,
que acreditaram em mim e me apoiaram ao
longo da universidade.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pela oportunidade, pelo apoio ao longo dos anos, por não me deixarem desistir e pelo incentivo.

Ao professor Geraldo, pela orientação, apoio e confiança.

Aos meus irmãos por me darem apoio, por me ajudarem em momentos de estresse.

Aos amigos pela compreensão, pelo apoio e pelas risadas.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação acadêmica.

“Todos os animais são iguais, mas alguns são mais iguais que os outros”
(ORWELL, 1945).

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar e avaliar o processo de recrutamento e seleção de pessoas, na empresa Habitenge, que atua no ramo de construção civil há 27 anos. O trabalho tem características de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. As informações foram obtidas de forma bibliográfica, documental e estudo de caso, sendo a primeira utilizada para a fundamentação teórica e as outras na caracterização da empresa e na verificação do diagnóstico na empresa. A análise foi feita durante o período de estágio na empresa, no qual, foi possível verificar seus pontos fracos no seu processo de recrutamento e seleção, e para haver uma melhora no seu processo, foram propostas algumas ações no que a empresa poderá mudar, para alcançar um processo ideal. Assim, foi concluído que se a empresa aplicar o que lhe foi proposto, ela terá um processo de recrutamento e seleção de pessoas, mais adequado e proveitoso. Diante disto podemos afirmar que os objetivos do trabalho foram atingidos.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Habitenge.

ABSTRACT

This present monography aims to analyze and evaluate the processes of recruiting and selecting people in the Habitenge company, which has been working in civil construction for 27 years. The work has characteristics of qualitative, exploratory and descriptive research. The information was acquired through bibliographical and documental sources, and case study, the first used as a theoretical foundation and the others to characterize and verify the company's diagnosis. The analysis took place during the period of internship, and in which was possible to verify some of the weakness in its processes and, therefore, to propose some improvements to enhance them and to turn its processes into ideal ones. Thus, it was concluded that those processes will get more appropriate and profitable if the company applies what was recommended. Therefore, it is possible to state that the work's intentions have been achieved.

Keywords: Recruiting. Selecting. Habitenge.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Organograma da empresa	44
FIGURA 2 - Fluxograma do processo de recrutamento e seleção de pessoas	50
FIGURA 3 - Novo fluxograma do processo de recrutamento e seleção	54

LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1 - Pontos fortes e fracos	52
QUADRO 2 - Plano de ação 5W2H	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 ORGANIZAÇÃO DOS ESTUDOS	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
1.3.1 Tipo de Pesquisa	13
1.3.2 Delimitação do universo pesquisado	14
1.3.3 Técnicas de Coleta de Dados	15
1.3.4 Análise e Interpretação dos Dados	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO.....	16
2.1.1 Pessoas e as Organizações	16
2.1.2 Teoria de McGregor	17
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	18
2.2.1 Processos da Gestão de Pessoas	18
2.2.2 Mercado de Trabalho	19
2.2.3 Mercado de Recursos Humanos	20
2.3 RECRUTAMENTO	21
2.3.1 Fases do Recrutamento	22
2.3.2 Técnicas do Recrutamento	23
2.3.3 Fontes de Recrutamento	25
2.3.4 Avaliação do Recrutamento	30
2.4 SELEÇÃO	31
2.4.1 Processo de Seleção	33
2.4.2 Bases da Seleção	36
2.4.3 Técnicas de Seleção	38
2.4.4 Seleção por Competência	40
2.4.5 Avaliação da Seleção	41
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	43
3.1 DADOS DA EMPRESA	43
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	43
3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES	44

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	44
3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	45
3.5.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	45
3.5.2 Administração de Gestão de Pessoas	45
3.5.3 Administração Financeira e de Orçamentos.....	47
3.5.4 Administração de Marketing.....	47
3.5.5 Gestão da Produção e de Operação Logística.....	47
3.5.6 Administração de Sistemas de Informação	47
3.5.7 Cultura Organizacional	48
3.5.8 Competências e Vulnerabilidades	48
3.5.9 Perspectivas.....	49
4. DIAGNÓSTICO	50
5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO.....	52
5.1 ANÁLISE.....	52
5.2 PROGNÓSTICO	52
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma das principais áreas dentro de uma organização. Ela faz com que a empresa alcance seus objetivos e com que todas as áreas dentro de si se comuniquem, porque tem como função administrar e comandar os profissionais, promovendo a cultura organizacional da empresa.

Dentro da gestão de pessoas é estudado o recrutamento e seleção, no qual, o recrutamento tem como função atrair candidatos para dentro da organização, já a seleção, busca escolher dentro dos candidatos recrutados, o mais adequado para o cargo.

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, é importante que se faça a escolha do candidato mais adequado para o cargo, por isso é necessário que se tenha um processo de recrutamento e seleção adequado e bem elaborado.

Justifica-se esse trabalho para a autora, porque tem afinidade com o assunto, e por oportunizar o uso dos ensinamentos da acadêmica na prática. Já para a empresa, justifica-se por ajudar na observação e no auxílio do recrutamento e seleção.

Diante disso define-se a seguinte pergunta problema: o atual processo de recrutamento e seleção é adequado para a empresa Habitenge?

1.1 ORGANIZAÇÃO DOS ESTUDOS

Este estudo apresenta seis capítulos. O capítulo um apresenta a introdução, os objetivos, os procedimentos metodológicos. O capítulo dois envolve a fundamentação teórica, já o capítulo três é a caracterização da empresa, o capítulo quatro está o diagnóstico, no quinto a análise e prognóstico e finalmente no sexto as considerações finais.

1.2 OBJETIVOS

Observa-se que um objetivo claramente formulado fornece base sólida para a seleção do método, procedimento que ajudará a alcançá-lo. (CAVALCANTI e MOREIRA, 2009).

Os objetivos deste trabalho são apresentados em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral:

Observar e propor um processo de recrutamento e seleção de pessoas, na empresa Habitenge empreendimentos e engenharia LTDA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- (a) Verificar as práticas atuais de recrutamento.
- (b) Verificar as práticas atuais de seleção.
- (c) Desenvolver o plano de ação com propostas para novas práticas.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cavalcanti e Moreira (2009, p. 87) “procedimentos metodológicos compreendem a caracterização do estudo, a definição da população e amostra, o campo de estudo e os instrumentos de coleta de dados”.

1.3.1 Tipo de Pesquisa

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto

A caracterização desse trabalho será uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Cavalcanti e Moreira (2009, p. 87) “a pesquisa exploratória busca familiarizar o aluno com assunto e com a realidade da organização” e a “pesquisa descritiva procura descrever a proposta ou características da empresa”.

1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados

Quanto a coleta de dados a pesquisa se classifica como bibliográfica, documental e estudo de caso.

Segundo Rauen (1999, p. 28) “a pesquisa bibliográfica opera a partir do material já elaborado que constitui o acervo bibliográfico da humanidade. Em termos restritos, este trabalho engloba principalmente livros e artigos científicos”.

A pesquisa documental, de acordo com Rauen (1999), se divide em pesquisas de primeira mão e de segunda mão, na qual, a de primeira são arquivos públicos e privados, cartas, diários, fotografias, memorando, entre outros, e de segunda são relatórios de pesquisa e de empresas, tabelas, quadros, entre outros.

Para Rauen (1999, p. 30), “um estudo de caso é uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento”. Ainda conforme Rauen (1999, p.31) “os estudos de caso, têm como vantagens o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos”.

1.3.2 Delimitação do universo pesquisado

O universo da pesquisa corresponde a empresa do ramo de construção civil. A sede da empresa se localiza no município de São José – SC. Atualmente conta com aproximadamente 40 funcionários e se encaixa em uma organização de médio porte.

1.3.3 Técnicas de Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas na empresa foram entrevistas e observações, que estão dentro das fontes de dados primários, e o site da empresa, que é uma fonte de dados secundário. As entrevistas foram feitas com a responsável pelo setor de gestão de pessoas e com um dos sócios da empresa, ambas tiveram caráter informal, não estruturada.

As técnicas de coleta de dados utilizado será primário e secundário. Conforme Amboni e Amboni (2006 *apud* CAVALCANTI E MOREIRA, 2009, p.93), “dados primários referem-se àqueles coletados pela primeira vez para buscar solução, quanto ao objetivo geral: da regra, são dados coletados mediante entrevistas e observação, por exemplo”. Ainda de acordo com Amboni e Amboni (2006 *apud* CAVALCANTI E MOREIRA, 2009, p.93), “os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição na organização objeto de estudo: os boletins, livros, as revistas dentre outros”.

1.3.4 Análise e Interpretação dos Dados

Segundo Rauen (1999, p. 141) “é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e analisa-os sob o crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e interpretação consiste contrabalanço dos dados com a teoria”.

A pesquisa se dá de forma qualitativa. Para Izidoro (2015, p.53) “proporciona melhor visão e compreensão do problema, explorando-o com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado da investigação”, ainda para Izidoro (2015, p.53) “a pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não representativas, e, como consequência os dados não são analisados estatisticamente”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é a base de sustentação sobre o assunto, no qual, o autor deve apresentar as teorias principais que estão ligadas ao tema. (SILVA E MENEZES, 2001)

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Para Montana e Charnov (2010, p.2) “administração é o ato de trabalhar com e por intermediário de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

2.1.1 Pessoas e as Organizações

De acordo com Chiavenato (2003, p.132), “a interação entre pessoas e organizações é um tema complexo e dinâmico e pode ser visualizado de diferentes maneiras”. Barnard (1938 *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 132) “toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer as suas necessidades individuais mediante a sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação”.

Ainda seguindo o pensamento de Chiavenato (2003, p. 133):

Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira, segurança no cargo etc.), as organizações do mesmo modo, têm necessidades (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidade de mercado etc.). As organizações dependem de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades do indivíduo e da organização é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. Enquanto o indivíduo traz habilidades, conhecimentos, capacidades e destrezas, juntamente com sua aptidão para aprender e um indefinido grau de desempenho, a organização, por sua vez, deve impor responsabilidades ao indivíduo, algumas definidas e outras indefinidas, algumas dentro ou abaixo da sua capacidade atual, outras demandando uma aprendizagem a médio e longo prazo, mas sempre com desafio.

Segundo Simon (1947 *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 134):

os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para o alcance dos seus próprios objetivos pessoais. Em outros termos, os indivíduos fazem contribuições à organização sempre que recebam dela os incentivos e alicientes desejados.

2.1.2 Teoria de McGregor

McGregor (1992), apresenta duas teorias, a Teoria X e a Teoria Y. Mas antes de chegar nas teorias ele diz que as pressuposições acerca da natureza e do comportamento humano, estão por trás das decisões ou do ato gerencial. Ele ainda cita três características do comportamento humano, sendo eles:

- 1 O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;
- 2 Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;
- 3 O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo. (MCGREGOR, 1992, p. 41-42).

De acordo com McGregor (1992, p. 42), “a Teoria X oferece uma explicação para alguns comportamentos na indústria”. Ainda para o autor, “a Teoria X explica as consequências de uma determinada estratégia administrativa; não explica nem descreve a natureza humana, embora pretende fazê-lo. As suas pressuposições são tão limitadas que os impedem de ver as possibilidades inerentes a outras estratégias”. (MCGREGOR, 1992, p. 48-49). Ele ainda completa dizendo que a Teoria X foi criada no início da era industrial, sobre o trabalhador manual.

Segundo McGregor (1992, p. 53):

para a Teoria Y, o problema está na direção. Se os empregados são preguiçosos, indiferentes, avessos a assumir responsabilidades, intransigentes, não-criativos e não querem cooperar, a Teoria Y sugere que as causas se encontram nos métodos de organização e de controle empregados na administração.

Ainda segundo McGregor (1992, p. 54), “o princípio fundamental derivado da Teoria Y é da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa”.

A Teoria Y, tem como finalidade de estimular a integração, criar uma situação na qual o subordinado possa atingir melhor os seus próprios objetivos orientando os seus esforços para a consecução dos objetivos da empresa. (MCGREGOR, 1992, P. 65)

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é a visão gerencial que tenciona à cooperação dos colaboradores, para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. (GIL, 2001). É a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos e também depende das características das pessoas que a constituem.

O termo Gestão de Pessoas pretende substituir Administração de Recursos Humanos, pois a nomenclatura é muito restrita e implica com a percepção das pessoas que trabalham nessa área, dentro das organizações, ao lado das pessoas que trabalham nas áreas dos recursos financeiros e materiais. (GIL, 2001).

Segundo Gil (2001, p. 60), “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar e excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos”, mas para isso é necessário estar preparado para passar por transições.

2.2.1 Processos da Gestão de Pessoas

De acordo com Chiavenato (2014), a de gestão de pessoas, apresenta seis processos básicos, sendo eles:

- processos de agregar pessoas (recrutamento, seleção e integração de pessoas): utilizado para incluir novas pessoas;
- processos de aplicar pessoas (modelagem do trabalho e avaliação do desempenho): utilizado para desenhar o que as pessoas realizarão na organização;
- processos de recompensar pessoas (remuneração, benefícios e incentivos): utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais;
- processos de desenvolver pessoas (treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento): utilizada para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas;
- processos de manter pessoas (clima e cultura organizacional, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais): utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- processos de monitorar pessoas (bancos de dados e sistemas de informações gerenciais): utilizada para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Os processos estão relacionados diretamente entre si, um influencia o outro. Eles devem ter um equilíbrio na sua condução. (CHIAVENATO, 2014).

2.2.2 Mercado de Trabalho

Constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações e suas oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações, em determinada região, tanto maior o mercado de trabalho e seu potencial de disponibilidades de vagas e oportunidades emprego. O conjunto de empregos representa o mercado de trabalho. Já o desemprego significa a parcela de força de trabalho disponível que se encontra sem emprego. O mercado de trabalho funciona em termos de oferta e procura. (CHIAVENATO, 1997).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 94) “é no mercado de trabalho que ocorrem as transações, as negociações e os relacionamentos. Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entres aqueles que oferecem um produto ou um serviço e aqueles que procuram”. Ainda conforme Chiavenato (2014, p. 95) “o mercado de trabalho é

condicionado por inúmeros fatores, como: crescimento econômico, natureza e qualidade dos postos de trabalho, produtividade, inserção da empresa no mercado internacional”.

Segundo Carvalho e Nascimento (2004) é no mercado de trabalho que se processa o intercâmbio entre as vagas oferecidas pela empresa e os candidatos disponíveis.

Para a autora Faria (2015, p. 9) “o mercado de trabalho é a seara de quem está à procura de um emprego e das empresas que buscam profissionais. Dele fazem parte as oportunidades oferecidas por diversas organizações”.

2.2.3 Mercado de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (1997, p.180), “o mercado de recursos humanos é constituído de pessoas aptas ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pela parcela da população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando”.

O mercado de recursos humanos pode ser segmentado por grau de especialização ou por regiões. (CHIAVENATO, 1997)

Conforme Chiavenato (2014, p. 99) “o mercado de recursos humanos pode se apresentar em situações de oferta (abundância de candidatos) ou de procura (escassez de candidatos)”. Ainda de acordo com o autor “se refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a buscar outro emprego. Ele é constituído por pessoas que oferecem habilidades, conhecimentos e competências.”

Para Chiavenato (2009, p. 78) o mercado de recursos humanos “é constituído de um conjunto de candidatos, alguns deles aplicados ou empregados, outros disponíveis no mercado aguardando alguma oportunidade”.

De acordo com Faria (2015, p. 9), o que define o mercado de recursos humanos é “o conjunto de candidatos reais ou potenciais em determinada região ou comunidade. Ele inclui os desempregados e aqueles que estão trabalhando, mas dispostos a buscar um novo emprego”.

2.3 RECRUTAMENTO

De acordo com Chiavenato (1997), o recrutamento consiste em atrair candidatos qualificados e capazes para ocupar os cargos dentro de uma empresa. Ainda para Chiavenato (1997), o recrutamento tem como função suprir a seleção de candidatos para seu funcionamento.

Da mesma forma para Gil (2001), o recrutamento consiste em atrair candidatos qualificados e capazes para ocupar os cargos dentro de uma empresa.

Segundo Chiavenato (2014, p. 101) “o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer o seu processo seletivo”. Chiavenato (2014, p. 101), também diz que o recrutamento “é um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidade de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta”.

Marras (2009, p. 69) apresenta que recrutamento de pessoas “é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

Chiavenato (2009, p. 68) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”. Ainda conforme o autor, “a função do recrutamento é de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado”.

Segundo Lortz e Burda (2015, p. 61) “recrutar é atrair candidatos qualificados para as vagas de uma organização. Esse processo é um conjunto de etapas, um passo a passo para produzir um determinado resultado”.

Conforme Pontes e Serrano (2005, p. 42) recrutamento “é o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização”. Ainda, conforme, Pontes e Serrano (2005, p. 42) o recrutamento “é um processo de “atração de mão de obra”, quanto melhor for a imagem de uma empresa, maior será sua facilidade no recrutamento externo”.

2.3.1 Fases do Recrutamento

Carvalho e Nascimento (2004) apresentam três etapas do processo de recrutamento:

- Planejando o recrutamento: requisição de recursos humanos, envolve a solicitação, pelas unidades interessadas, dos funcionários ao número de vagas oferecidas, estudo do mercado de trabalho e formas de mercado de trabalho, que é como o mercado se apresenta (ocupado, disponível, fixo, cíclico, limitado/ilimitado, abundante, suficiente e exíguo);
- Execução do recrutamento: depois de programar o recrutamento, o recurso humano deve colocar em prática as medidas propostas. A questão dessa etapa é quem deve ser o responsável pelo recrutamento;
- Avaliação dos resultados: o recrutamento é avaliado em função aos resultados obtidos quanto a atração e fixação de candidatos em potencial. A avaliação deve se basear em quatro passos: a) rapidez de atendimento à requisição, b) no número de candidatos potencialmente capacitados, c) no custo operacional relativamente baixo do recrutamento face à quantidade e qualidade dos candidatos encaminhados e d) a maior permanência dos candidatos ao serem efetivados.

Segundo Banov (2012 *apud* FARIA 2015, p. 11), as principais etapas do recrutamento são:

- Coleta de dados: detalhamento do perfil de cargo, mapeamento das competências, tempo disponível para preencher a vaga, recursos financeiros destinados ao recrutamento, situação do mercado de trabalho atec;
- Planejamento: quando ocorre o recrutamento, a escolha do tipo, a escolha dos meios de divulgação, a previsão de custos, a definição do conteúdo da divulgação, as responsabilidades sobre o processo etc;
- Execução do recrutamento: divulgação da vaga;
- Avaliação do recrutamento: do número de candidatos que responderam ao recrutamento, quantos candidatos realmente eram qualificados para a vaga? As vagas foram preenchidas? Os meios foram eficazes?

De acordo com Campos e Barsano (2016) as etapas do recrutamento são:

- Planejamento: consiste em analisar e programar o quadro de pessoal, considerando a quantidade de vagas, níveis de responsabilidade e de atuação, faixas salariais;
- Execução: realização do recrutamento propriamente dita. A decisão deve levar em conta o custo, a agilidade e a qualidade do recrutamento;
- Fontes de recrutamento: são os locais onde buscamos os candidatos para preenchimento das vagas nas empresas.

Para Chiavenato (2010), quatro fases do recrutamento que são a a) análise das requisições de funcionários: quando algum departamento da empresa necessita de determinada vaga, ele precisa emitir uma requisição de funcionário e encaminhar ao setor de recrutamento e seleção. Nela estão contidas informações sobre a vaga e características do futuro ocupante; b) análise das fontes de recrutamento: o recrutamento e seleção analisa onde localizar os candidatos; c) escolhas das técnicas de recrutamento: escolhe a técnica mais adequada para divulgar aos candidatos e d) recepção de triagem dos candidatos: recebe os candidatos pessoalmente ou por meios virtuais. Obtém informações básicas a respeito do candidato, avaliam previamente se o candidato tem condições de ser aproveitado no processo seletivo.

Marras (2016), apresenta quatro fases do recrutamento, sendo elas, emissão da requisição do pessoal, aprovação do chefe imediato, análise da administração de recursos humanos e o início do processo.

2.3.2 Técnicas do Recrutamento

Alguns autores, apresentam as técnicas como fontes, sendo eles, Marras (2009), Knapik (2012) e Pontes e Serrano (2005).

De acordo com, Marras (2009, p. 71) “fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa”. Para Marras (2009), as fontes de recrutamento são: funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, cartazes (internos e externos), entidades (sindicatos, associações), escolas, universidades, cursos, outras empresas (fornecedores, clientes), consultorias de *outplacement* ou *replacement*; agências de emprego, mídia (anúncios, classificados, rádio, televisão) consultorias e *Headhunters*.

De acordo com Knapik (2012) as fontes de recrutamento são, divulgação no site da empresa, anúncios em jornais e revistas, consultoria em recrutamento e seleção, divulgação em universidades, centros de integração de estágio, internet, cartazes, indicação de funcionários, *networking*, *Hunting*, redes sociais, banco de dados e a Agências do Sistema Nacional de Emprego (Sine).

Pontes e Serrano (2005) apresentam as seguintes fontes de recrutamento externo, apresentação espontânea, recrutamento por meio de funcionários, intercâmbio com outras empresas, anúncios classificados em jornais, classificados em revistas, anúncios em outras mídias, recrutamento em escolas, casa aberta, internet, feira de empregos, recrutamento em entidades governamentais, placa na portaria da empresa, recrutamento em associações científicas, agências de emprego, *Headhunter* e recrutamento em congressos e convenções

Pelo fato de o recrutamento externo abordar um amplo grupo de candidatos do mercado de recursos humanos, ele utiliza várias técnicas diferentes para motivar e seduzir os candidatos. Basta abordar o meio mais adequado para ir até o candidato e atraí-lo. (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2014) essas são as técnicas de recrutamento, anúncios em jornais e revistas especializadas, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta a banco de candidatos ou banco de talentos e o recrutamento virtual.

Conforme Faria (2015) às principais técnicas de recrutamento são:

- Apresentação de candidatos pelos profissionais: profissionais da própria empresa indicam pessoas de seu convívio pessoal para a vaga;
- Cartazes na portaria da empresa;
- Banco de candidatos, banco de currículos ou banco talentos: arquivo onde fica o currículo dos candidatos previamente cadastrados pelo site da empresa;
- Visitas às escolas e universidades: anúncio de estágio nos murais das escolas ou universidades;
- Associações de classe e sindicatos: pode aproveitar a parceria com o órgão para o recrutamento;

- Anúncios em jornais e revistas: publicações de anúncios nos jornais e nas revistas;
- Criação de um e-mail para o recebimento de currículos: quando o recrutamento é confidencial ou por algum motivo a empresa não quer expor ao mercado sua identidade;
- Agências, empresas de recrutamento ou consultorias: agências terceirizadas procuram os profissionais, pela empresa;
- Recrutamento virtual: área específica do próprio site da empresa para divulgar as vagas disponíveis;
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado: forma algo parecido com uma cooperativa de recrutamento, que permite uma amplitude de ação maior do que se tomadas isoladamente;
- Viagens para recrutamento em outras localidades: a equipe viaja até a localidade escolhida para o recrutamento;
- Programa de *trainees*: tem o objetivo de recrutar recém-formados que serão preparados para ocupar posições gerenciais ou altamente técnicas.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), as etapas do processo de recrutamento são, análise e compreensão do perfil do cargo aberto, desenvolvimento de fontes de recrutamento, banco de dados de empregados, banco de talentos, banco de currículos de candidatos, indicação de empregados, cartazes ou anúncios na entrada ou na recepção da empresa, contato com sindicatos ou associações de classe, contato com outras organizações que atuam no mesmo mercado, anúncios em jornais e revistas, agências de consultorias e por fim, sites de recrutamento pela internet.

2.3.3 Fontes de Recrutamento

2.3.3.1 Recrutamento Interno

Quando disponível uma vaga, a organização pode optar por ocupa-la através do remanejamento de seus colaboradores, promovendo-os ou transferindo-os ou ainda os transferindo com promoção. (CHIAVENATO, 1997)

Segundo Chiavenato (1997, p. 217), “o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa, e envolve vários sistemas”.

Conforme Marras (2009, p. 71) o recrutamento interno “é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorando ou cartazes – em todos os quadros de avisos da empresa”.

De acordo com Carvalho e Nascimento (2004, p. 92) “o recrutamento interno está fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria organização”.

Para Chiavenato (2009, p. 79), o recrutamento interno é “quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio de remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos ou transferidos ou ainda transferidos com promoções”.

De acordo com Faria (2015, p. 11), no recrutamento interno “a divulgação da vaga é feita dentro da própria empresa, para que os profissionais possam participar do processo seletivo. Dessa forma, eles podem ser transferidos ou promovidos para outras atividades mais complexas ou motivadoras”.

Conforme Knapik (2012, p. 196) o recrutamento interno “é realizado com funcionários que já estão atuando na empresa, que já são funcionários e pretendem conseguir uma transferência para setores que proporcionem mais desafios ou aprendizagens ou a conquista daquela promoção desejada”.

Segundo Pontes e Serrano (2005, p. 44) recrutamento interno “é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionário da organização. É a valorização das pessoas que atuam na organização”.

Tal qual Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 67) o recrutamento interno “é caracterizado pela busca de candidatos que já fazem parte da organização que possui a vaga em aberto”.

Chiavenato (1997) apresenta seis pontos de vantagens que o recrutamento interno pode trazer. Sendo eles: é mais econômico, é mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

As vantagens pontuadas por Gil (2001) são que os indivíduos já são conhecidos, é um procedimento econômico para a empresa e mostra o interesse da organização em promover em seus colaboradores.

Marras (2009), apresenta como benefícios para a empresa, a velocidade do processo de recrutamento e seleção é otimizada, o processo admissional é mais veloz, pois o empregado escolhido não necessita passar pela bateria total de testes, apenas providencia a transferência de setor e os custos de recrutamento e seleção são mínimos, além de motivar o empregado escolhido.

Carvalho e Nascimento (2004), apresentam seis vantagens do recrutamento, sendo elas, proximidade por já estar integrado a empresa, economia, rapidez pela proximidade e identificação, conhecimento, promoção que oferece oportunidade de crescimento dentro da organização e aumento de moral de trabalho que é um dos fatores de motivação profissional.

As vantagens apontadas por Knapik (2012) são que proporciona uma motivação para o desenvolvimento e a qualidade dos funcionários, proporciona a retenção dos funcionários na empresa, diminuindo o *turnover*, aumenta a probabilidade de acerto dos processos seletivos e, por fim, os custos são reduzidos.

Conforme Pontes e Serrano (2005, p. 45) as vantagens do recrutamento interno são, a política de valorização dos profissionais, o tempo de ambientação do funcionário é menor em relação ao do contratado externamente, a contratação é mais rápida, é um processo mais econômico em relação ao recrutamento externo e, por fim, promove um espírito de autodesenvolvimento.

Por outro lado, temos as desvantagens de um recrutamento interno, ele pode gerar um conflito de interesses, empregados perdem a criatividade e a atitude de inovação, quando convivem apenas com os problemas de suas organizações, corre-se o risco de frustrar os empregados em seu potencial e em suas ambições, tende de criar uma atitude negativa nos empregados que não realizaram aquelas oportunidades. (CHIAVENATO, 1997)

Já as desvantagens apontadas por Gil (2001), são que se ao entrevistar o empregado e o dispensar, pode prejudicar o relacionamento e pode ocorrer de um departamento desagradar-se quanto outro tenta admitir um funcionário.

As limitações apontadas por Carvalho e Nascimento (2004) são, insuficiência de recursos humanos internos para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas, dificuldades dos gerentes liberarem seus colaboradores mais eficientes, funcionários não escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando sua atual produtividade e quando não bem estruturada, pode transforma-se em uma espécie de carreirismo, deixando de lado a eficiência nas atividades atuais.

Conforme Knapik (2012), as desvantagens do recrutamento interno são que, não abre espaço para entrada de nova ideias e experiências, incentiva a rotina, conserva a cultura já existente na empresa e funciona como um sistema fechado.

2.3.3.2 Recrutamento Externo

Recrutamento externo, é a vinda de candidatos de fora da organização, e são atraídos pelas técnicas de recrutamento. (CHIAVENATO, 1997)

De acordo com Marras (2009, p. 73) o recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Para Carvalho e Nascimento (2004), o recrutamento externo, se dá, quando não é possível obter-se candidatos às vagas através do recrutamento interno.

Segundo Chiavenato (2009, p. 84) “o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações”.

Conforme Knapik (2012, p. 196), recrutamento externo “é realizado por meio de fontes que visam pessoas qualificadas e aptas no mercado. Os candidatos estão fora da organização”.

Tal qual Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 70), o recrutamento externo “é caracterizado pelo preenchimento das vagas em aberto por candidatos que não fazem parte do quadro de efetivos da organização”.

As vantagens pontuadas por Chiavenato (1997), são que trazem novas experiências para a organização, renovam e enriquecem os recursos humanos da organização e aproveitam os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos. De acordo com Chiavenato (2009), ele acrescenta que o recrutamento externo oferece vantagem em trazer novas competências para a organização.

Para Pontes (2004), a vantagem de um recrutamento externo é que à renovação de ideias à organização. Já a desvantagem apontada por Pontes (2004, p. 109), é “que pode ressaltar em prejuízos para o moral e cultura da organização”.

Segundo Knapik (2012) as vantagens de se fazer um recrutamento externo são que, proporciona o ingresso de novas ideias, experiências e atitudes inovadoras, que enriquece o capital intelectual, trazendo novas habilidades e conhecimentos e, por fim, promove uma alteração da cultura organizacional.

Tal qual, Pontes e Serrano (2005) as vantagens de se fazer um recrutamento externo se dá através da entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadoras e pela contratação de um novo funcionário, com experiência para ocupar determinado cargo.

Já as desvantagens são que geralmente, os processos de recrutamento externos, são mais demorados que os processos de recrutamento interno, são mais caras e exigem inversões e despesas imediatas com anúncios, pode ser considerada menos segura do que o recrutamento interno, porque os candidatos externos são desconhecidos e pode afetar a política salarial da empresa, influenciando as faixas salariais internas. (CHIAVENATO, 1997)

As desvantagens apontadas por Knapik (2012), são que, pode desmotivar funcionários que esperam por transferências e promoções, pode aumentar a *turnover* da empresa, porque os funcionários vão em busca de outras oportunidades fora da organização, os custos operacionais com os processos de seleção aumentam e as possibilidades de erro são maiores.

2.3.3.3 Recrutamento Misto

De acordo com Chiavenato (1997, p. 227):

Na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam. Ao fazer recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida através do recrutamento externo, a menos que seja cancelado.

Ainda para Chiavenato (1997), o recrutamento misto, apresenta três alternativas de sistema, sendo elas:

- Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno: a empresa necessita de pessoal que já é qualificado, a curto prazo, assim, importando do ambiente externo, não encontrando candidatos à altura, lança mão do seu próprio pessoal;
- Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo: a empresa dá preferência para seus colaboradores, mas não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo; e.
- Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: em casos de igualdade de condições, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos.

Tal qual Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 72) o recrutamento misto “envolve a utilização dos recrutamentos citados: o recrutamento interno e o externo”.

2.3.4 Avaliação do Recrutamento

Segundo Chiavenato (2009), existem alguns indicadores para avaliar se o processo de recrutamento foi eficiente e eficaz, sendo eles, a quantidade de candidatos que se

apresenta, qualidade dos candidatos que se apresentam, a rapidez na apresentação dos candidatos e, por fim, o custo do recrutamento.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 110), “a avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo”. Ele ainda aponta dois enfoques, quantitativo e qualitativo, sendo que o primeiro, quanto mais candidatos influenciar melhor, e o segundo, o importante é trazer candidatos que passem pelo processo de seleção.

Para avaliar o desempenho a gestão de pessoas utiliza métricas ou indicadores, sendo eles, medidas de critério geral, medidas de critério orientadas para os recrutados e medidas de critérios para o método de recrutamento. (CHIAVENATO, 2014)

Ainda segundo Chiavenato (2014, p. 113) “recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional, seja no longo ou curto prazo”.

Tal qual Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 73) “a análise de currículo consiste na comparação dos requisitos exigidos pelo solicitante do cargo em aberto com as qualificações declaradas pelos candidatos, constantes de seu currículo”. Ainda segundo os autores Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 74) “após a identificação dos currículos que apresentam condições mínimas para prosseguirem no processo, é necessária realização de uma breve entrevista, de forma a garantir um direcionamento mais eficaz de candidatos para a fase de seleção”.

2.4 SELEÇÃO

Conforme Chiavenato (1997, p. 233) “a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”. Ela também visa solucionar a adequação do homem ao cargo e a eficiência e eficácia do homem ao cargo.

Para Pontes (2004, p. 129) “a seleção de pessoal não é unilateral e não deve levar em conta apenas a qualificação e o potencial”, pois cada pessoa apresenta diferentes necessidades, que, devem se levar em conta no processo seletivo.

A seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e de decisão. O processo de comparação relaciona duas variáveis, os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. No qual, a primeira, é fornecida pela descrição e análise do cargo e a segunda pelas aplicações das técnicas de seleção. Já o processo de decisão apresenta três modelos de comportamento, sendo eles, a) modelo de colocação, neste modelo há apenas uma vaga e um candidato, b) modelo de seleção, uma vaga e vários candidatos, c) modelo de classificação, várias vagas para vários candidatos e vários candidatos para várias vagas. (CHIAVENATO, 1997)

Segundo Marras (2009, p. 79) seleção de pessoas “é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Para Chiavenato (2009, p. 105) “a tarefa da seleção é a de escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles com maiores probabilidades de se ajustar a cargos vago”. Ainda para o autor, “o objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização”. (CHIAVENATO, 2009, p. 105)

Segundo Faria (2015, p. 12) “a seleção é o processo de avaliação de candidatos, essencialmente por comparação, para assegurar a decisão pelo mais apto ao trabalho. Para a escolha ser assertiva, precisa ser baseada nas exigências do cargo e nas competências requeridas pela empresa”.

De acordo com Knapik (2012, p. 201) “seleção é o processo pelo qual a organização utiliza certas estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as capacidades exigidas para ocupar um cargo oferecido pela empresa”.

Tal qual, Carvalho e Nascimento (2004, p. 114) “a seleção de recursos humanos tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”.

Segundo Muchinsky (2004 *apud* Pontes e Serrano, 2005, p. 60) “seleção é o procedimento para identificar dentre um grupo de candidatos recrutados aqueles aos quais será oferecido um cargo”.

De acordo com Bohlander, Snell e Shermam (2003 *apud* Pontes e Serrano, 2005, p. 60), seleção é “a escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou projetadas”.

2.4.1 Processo de Seleção

Conforme Chiavenato (1997, p. 259) “a seleção de pessoal funciona como um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. Nas etapas iniciais estão as técnicas mais simples e econômicas, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final”.

Chiavenato (1997), divide o processo de seleção em quatro alternativas: 1) seleção de estágio único de decisão: decisões baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção, 2) seleção sequencial de dois estágios de decisão: após as informações do primeiro estágio serem julgadas insuficientes para a decisão definitiva de aceitar ou rejeitar o candidato, o tomador de decisão continua testando o candidato por meio de outra técnica de seleção, 3) seleção sequencial de três estágios: envolve um processo de decisão com base em três técnicas de seleção e 4) seleção sequencial em quatro ou mais estágios de decisão: utiliza o maior número de técnicas de seleção, na sua decisão.

Após a tomada de decisão, o candidato escolhido deve passar por exames médicos de admissão e por cadastro pessoal e profissional. (CHIAVENATO, 1997).

Para o autor Pontes (2004) as etapas do processo de seleção são separadas em a) Triagem: acontece com candidatos recrutados, que passam por uma entrevista rápida ou análise do currículo. Tem como finalidade verificar se o candidato se encaixa no cargo, b) Teste: podem ser de conhecimento, desempenho ou psicológicos. Não é realizada por todas as empresas e não podem ser usados aleatoriamente, pois o uso sem a devida validação pode levar a discriminação no processo, c) Entrevista de seleção: é realizada pela área de gestão de pessoas. Visa averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. A partir dos dados obtidos, são selecionados poucos candidatos, e são enviados para a entrevista

técnica, d) Entrevista técnica: visa verificar com profundidade se o candidato possui a qualificação necessária para ocupar o cargo. Nesta etapa a empresa conhece um pouco melhor o candidato e vice versa. Esta etapa é a mais importante do processo, e) Exame médico: após a escolha do candidato, o mesmo passa pela a avaliação médica, que tem por finalidade averiguar a adequação ao cargo, do ponto de vista do médico e f) Referências do candidato: nesta última etapa, a empresa busca referências do mesmo, em antigos empregos, informações pessoais, tais quais, entidades de crédito, bancárias e cartórios. Por fim, a referência deve ser analisada antes de qualquer tomada de decisão. Após isso o candidato é admitido.

Pontes (2004, p. 134) ainda diz que “o ideal no processo de seleção é o casamento perfeito entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo, o que é impossível”.

Segundo Marras (2009), o processo de seleção, se divide em dois campos, exigências do cargo, no qual, são as características que o cargo exige do profissional, e as características do candidato, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui.

Para Marras (2009) as etapas do processo de seleção, estão dentro da entrevista de seleção, no qual, objetiva detectar dados e informações dos candidatos. As etapas são:

- Apresentação: primeiro contato da empresa com candidato;
- Preparo: resume-se em trabalhar o lado emocional de uma pessoa que se dispõe a ser analisada ou mesmo avaliada por um entrevistador, a fim de neutralizar ou minimizar o grau de tensão e ansiedade;
- Coleta de dados: responsável pela prospecção de todas as informações e dados que compõem a bagagem pessoal do indivíduo;
- Análise comportamental: esse é o momento no processo da entrevista em que o entrevistador se dedica especificamente a ‘checar’ ou ‘testar’ certas características que tenha percebido no decorrer da entrevista e necessite avaliar comparativamente às exigências do cargo;
- Concessão de informação: o empregador presta ao candidato todas as informações referentes à empresa e ao cargo a ser preenchido;
- Aplicação de testes: é decisão do entrevistador realizar ou não certos testes no candidato. Dividindo-se em tipos de testes – prático, situacional, psicológico, de aptidão, de personalidade e grafológico;

- Dinâmica de grupo: algumas empresas adotam. Os candidatos são reunidos numa sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes, são submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado;
- Análise global: pesquisa de informações do candidato, com o objetivo de confirmar e esclarecer dados recebidos durante a entrevista. Somando as informações, o entrevistador deverá realizar uma análise global do perfil dos candidatos em seleção, comparando-os um a um com o perfil e as características exigidas pelo cargo, classificando-os hierarquicamente pela maior ou menor aproximação ao perfil ideal;
- Laudo final: é a síntese de todo o processo seletivo. Todo o processo seletivo resulta na confecção de um laudo avaliativo final a ser apresentado ao requisitante como subsídio fundamental para a sua tomada de decisão. Com a escolha do candidato ideal pelo requisitante, está terminando o processo seletivo, mas não está ainda acabado o processo de seleção, o candidato precisa passar por uma avaliação médica, para depois ser encaminhado para o departamento de pessoas com toda sua documentação, com vistas a efetuar os registros legais.

Após o candidato ser aprovado pelo requisitante, ele irá se submeter aos exames médicos, e tem como finalidade verificar o estado de saúde do candidato e deixar registrado o seu histórico clínico médico da empresa. E por fim, o candidato deverá se dirigir ao departamento de pessoas com sua documentação, para que sejam tomadas as providências burocráticas e as práticas necessárias para se tornar um empregado da empresa. (MARRAS, 2009)

Conforme Faria (2015) o processo seletivo compõe-se com as seguintes etapas, análise dos currículos de acordo com o perfil do cargo, triagem, entrevista, aplicações de testes, dinâmicas de grupo, seleção propriamente dita, exame médico específico, encerramento do processo e avaliação do processo.

Knapik (2012, p. 201), diz que “o processo de seleção deve atentar para o perfil profissional exigido pelo cargo e o capital intelectual que deve ser preservado ou aumentado”

De acordo com Carvalho e Nascimento (2004), a seleção está apoiada em três insumos interdependentes, a análise, a avaliação e a classificação de cargos, administração de salários e o recrutamento. Esses três resultam no processo de seleção, que resulta na

integração, remuneração, treinamento, avaliação de desempenho e no planejamento de carreira.

Tal qual, Pontes e Serrano (2005, p. 62), “uma vez definido os prognósticos do cargo, a seleção pode estabelecer as técnicas mais adequadas para cada caso”. Ainda conforme os autores, “as etapas do processo seletivo, além de variarem de empresa para empresa, variam em função das competências que serão avaliadas”. (PONTES e SERRANO, 2005, p. 62)

2.4.2 Bases da Seleção

Segundo o autor Chiavenato (1997), a seleção de pessoas, deve se apoiar em algum padrão ou critério, para ter validade. O qual é extraído através de características do cargo a ser ocupado, ou seja, o ponto de partida deve ser a obtenção de informações sobre o cargo.

Para obter as informações do cargo a ser ocupado, Chiavenato (1997), apresenta cinco maneiras, sendo elas:

- Descrição e análise do cargo: levantamento dos aspectos intrínsecos e extrínsecos do cargo, ou seja, são os conteúdos do cargo e os requisitos que o cargo exige de seu ocupante;
- Aplicação da técnica dos incidentes críticos: visa localizar as características desejáveis e indesejáveis nos futuros candidatos;
- Requisição de empregado: verificação dos dados na requisição do empregado, preenchido pelo chefe, especificando os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá possuir;
- Análise do cargo no mercado: algum cargo novo na empresa, verifica-se em empresas similares os requisitos e as características dos seus ocupantes; e
- Hipótese de trabalho: previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante, como simulação inicial. Acontece quando nenhuma das alternativas acima possa ser utilizada.

Para Chiavenato (2009) além dessas cinco maneiras de obter informações, acima, ele apresenta a “competências exigidas, que envolve o conhecimento, habilidades, julgamentos e atitudes que caracterizam as competências individuais que a organização pretende adquirir para aumentar o seu capital humano”.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 242) “as informações que o órgão recebe a respeito dos cargos e seus ocupantes são transformados em uma ficha de especificações do cargo e ficha profissiográfica, que deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho satisfatório do ocupante do cargo considerado”. A partir dessas fichas, o órgão de seleção poderá escolher a técnica de seleção mais adequada.

Segundo a Academia Pearson (p. 102) as bases de seleção são, análise do cargo, mapeamento das competências almejadas, análise do cargo no mercado de trabalho e entrevistas com os responsáveis pela requisição.

Ribeiro (2012), diz que para recrutar e selecionar, devemos definir as informações necessárias da função ou do cargo.

Limongi-França *et al* (2002) dizem que antes de fazer o perfil do cargo é necessário realizar uma entrevista com o requisitante da vaga para conhecer suas necessidades e expectativas, para confirmar o perfil psicológico e a bagagem de conhecimento do candidato.

De acordo com Gil (2016), para fazer o perfil do cargo é necessário:

- Atividades do cargo: descrição das atividades desempenhadas;
- Máquinas, equipamentos, ferramentas e outros recursos utilizados no trabalho;
- Responsabilidades: o desempenho das atribuições do cargo pode envolver responsabilidades; e
- Condições de trabalho e riscos: especificação de quão penosas, desagradáveis ou arriscadas são as condições de trabalho.

Segundo Barbieri (2016) a descrição de cargo contém título do cargo, identificação do cargo (onde o departamento se localiza; o nível de reporte da pessoa e do cargo em relação a outros cargos), atribuições do cargo ou funções essenciais (o peso e o valor de cada uma) e requisitos e especificações do cargo (as qualificações que um indivíduo deve possuir para ocupar um cargo).

2.4.3 Técnicas de Seleção

Após a coleta de informações do cargo a ser ocupado, é a vez da escolha das técnicas de seleção mais adequadas para escolher e conhecer os candidatos. Deste modo, sendo separadas em cinco técnicas distintas, sendo elas, a) entrevista de seleção: que é o processo de comunicação de duas ou mais pessoas, do qual, de um lado fica o entrevistador e do outro o entrevistado, mais utilizada nas organizações; b) provas de conhecimento ou capacidade: que são instrumentos para avaliar os conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício; c) teste psicométricos: na qual, sua função é analisar as amostras de comportamento humano, examinando sob condições padronizadas e comparando com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas; d) testes de personalidades: que analisa traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter ou pelo temperamento, exige a participação de um psicólogo; e e) técnicas de simulação: que são técnicas de dinâmica de grupos, método verbal ou de execução para a ação social. (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Faria (2015) às técnicas de seleção são:

- Entrevistas: de triagem, preliminar e de avaliação em profundidade. As entrevistas têm objetivos de apresentar a organização e a proposta de emprego, verificar dados do currículo, recompor a trajetória profissional do candidato, conhecer os projetos e as motivações do candidato e detalhar a formação do candidato e sua atitude em relação aos novos aprendizados;
- Provas ou testes de conhecimento e capacidade: são as provas que avaliam os níveis de conhecimento e de capacidade técnica do candidato, podendo englobar prova escrita, oral, prática ou de realização pela internet;
- Testes psicológicos: engloba prova situacional, no qual, simulam atividades práticas ou conhecimentos específicos do cargo e testes psicométricos, fazem uso da medida matemática para avaliar os candidatos;
- Testes de personalidade: constitui uma medida objetiva e padronizada de amostras do comportamento das pessoas;

- Dinâmicas de grupos: é uma técnica vivencial que consiste em colocar um grupo de pessoas em movimento por meio de jogos, brincadeiras e exercícios;
- Técnicas vivenciais: importantes para o desenvolvimento dos talentos humanos. Elas são planejadas para ter como referência situações reais, que pressupõe a participação ativa do sujeito ou grupo;
- Investigação de histórico.

Ferreira (2014), diz que as técnicas de seleção são as provas de conhecimentos gerais ou específicos que é quando deseja comprovar se o candidato detém conhecimentos sobre o cargo; testes psicológicos que são objetivos ou projetivos, aplicados quando se quer identificar aptidões e prever comportamento dos candidatos em diferentes situações; simulações ou dinâmicas de grupo que avaliam o candidato como componente em grupo, a fim de avaliar seu comportamento como ser social e, por último a entrevista de contato direto com o candidato.

Conforme Fidelis (2014), as técnicas de seleção são testes (que servem para avaliar as competências e os conhecimentos), conhecimentos gerais (que procura avaliar conhecimentos abrangentes), conhecimentos específicos (que procuram avaliar o nível de experiência prática do cargo), prática (que buscam medir a habilidade na execução de determinada atividade na prática, no cotidiano) e psicológico (técnica que procura reunir candidatos que concorrem a uma mesma vaga e observar o relacionamento do grupo sob aspectos que possam interferir nas atividades do cargo e no ambiente de trabalho).

Para Knapik (2012), as ferramentas ou técnicas de seleção são:

- Entrevistas de seleção: o entrevistador procura conhecer os candidatos, pesquisa seus conhecimentos e suas habilidades e aplica determinados estímulos para ver as reações do candidato e os indícios do seu estilo comportamental;
- Provas situacionais: têm como objetivo identificar de que modo o candidato se comportaria diante de uma situação real e específica do dia-a-dia no trabalho;
- Provas específicas: consistem em testar os conhecimentos e as habilidades relacionadas à área de trabalho;
- Avaliação psicológica: intuito de identificar traços de personalidade e aptidões dos candidatos;

- Dinâmica de grupo: técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos e por intermédio de exercícios específicos, ocasião que são observados determinados comportamentos e atitudes dos participantes.

As técnicas apresentadas por Romero, Costa e Silva e Kops (2013), são entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos ou de capacidade mental, testes de personalidade e levantamento de interesses e técnicas de simulação ou dinâmica de grupo.

2.4.4 Seleção por Competência

De acordo com Chiavenato (2009, p. 158), “muitas empresas estão substituindo o tradicional processo seletivo foco em cargo pelo processo centrado em competências individuais”. O autor ainda apresenta as principais competências individuais que as organizações estão requerendo dos candidatos, de uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral, do site da Fundação Nacional da Qualidade (www.fnq.org.br), sendo elas: orientação para resultados, capacidade de trabalhar em equipe, liderança, relacionamento interpessoal, pensamento sistêmico, visão do todo e do conjunto, comunicabilidade, empreendedorismo, negociação, capacidade de inovar, percepção de tendências, multifuncionalidade, visão de processos, conhecimento da realidade externa, garra, ambição, pôr a mão na massa, habilidade em lidar com paradoxos, domínio do inglês e no espanhol.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009, p. 159) “o processo seletivo, nessas empresas, não funciona como provedor de ocupantes de cargos específicos, mas como provedor de competências para toda a organização e não necessariamente apenas para a posição requerida. As competências funcionam como a base do processo de comparação e decisão sobre os candidatos”.

Conforme Knapik (2012, p. 210) “a seleção por competências pode ser realizada por meio de entrevistas comportamentais (indicadores de competências) ou dinâmicas de grupo”. Ainda conforme a autora, as entrevistas comportamentais devem seguir um roteiro, sendo esse, apresentado a seguir:

Investigação do perfil: ter em mãos os requisitos desejados para a função, como escolaridade, atribuições do cargo e o perfil de competências desejadas desdobradas nos conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias ao desempenho das funções;

Estruturação da entrevista: as perguntas devem ser elaboradas usando os indicadores de competências e têm o objetivo de observar se há ou não comportamento investigados. As entrevistas são personalizadas para cada processo de seleção e buscam investigar um passado recente, já que as pessoas tendem a repetir comportamentos;

Condução da entrevista: a entrevista deve assegurar um clima acolhedor, de segurança e sigilo das informações, evitando-se interrupções de telefone etc. No fim da entrevista deve-se informar ao candidato as etapas seguintes do processo;

Análise e registro das informações obtidas na entrevista: fazer anotações que são significativas para o cargo e verificar se as expectativas e o perfil de competências do candidato são compatíveis com as expectativas da empresa, registrando-se as competências observadas e as que devem ser desenvolvidas.

O fim do processo seletivo é caracterizado pela escolha, dentre os candidatos participantes, daquele que melhor atende às necessidades da empresa. (KNAPIK, 2012, p. 216).

2.4.5 Avaliação da Seleção

Segundo Chiavenato (1997), para que se tenha um bom processo de seleção, é preciso que ele seja eficiente, ou seja, fazer corretamente as coisas, e eficaz, que consiste em alcançar resultados e atingir objetivos.

Para medir a eficiência, é preciso levar em conta uma estrutura de custos, tal qual: (CHIAVENATO, 1997)

- I. Custo de pessoal: pessoal que administra os processos de provisão de pessoas;
- II. Custo de operação: incluem despesas com divulgação da vaga, de viagens de recrutamento, com exames médicos de admissão etc.; e
- III. Custos adicionais: outros custos, como equipamentos, software, instalações etc.

Para medir a eficácia do processo, é utilizada o quociente de seleção, que é o resultado da proporção entre o número de candidatos submetidos as técnicas de seleção. A medida sobre alterações de acordo com a oferta e procura do mercado. (CHIAVENATO, 1997)

De acordo com Pontes e Serrano (2005) dizem que o candidato deve ser avaliado após a entrevista, seguindo a tríade de contexto, ação e resultado, no qual, o comportamento do candidato é analisado ao se verificar quanto as suas respostas foram completas, nos três pontos. Essas respostas indicam opiniões ou declarações teóricas, voltadas para o futuro.

Os autores mostram como o entrevistador deve avaliar as competências e o que analisar em cada resposta, com base nos seguintes parâmetros: (PONTES e SERRANO, 2005, p. 82-83)

1. Dar o maior peso para a resposta que:

- Apresentar o comportamento mais significativo, com maior semelhança com as situações que o candidato irá enfrentar;
- Representar um exemplo de uma situação mais recente na experiência do candidato.

2. Verificar a tendência do comportamento:

- Se o comportamento na resposta mais recente apresenta evolução: a competência recebe pontuação maior;
- Se o comportamento apresenta uma involução: a competência recebe pontuação menor.

Ainda de acordo com os autores Pontes e Serrano (2005, p. 83) “o entrevistador deve levar em consideração os pontos que são fruto de observação/percepção de elementos sutis que surgem na entrevista, seja na comunicação verbal ou não verbal do candidato”, sendo essas observações ou percepções a postura na cadeira, o movimentação do corpo, das mãos e pés, a intensidade com que fuma, a transpiração, o contato visual, o tom de voz, as mudanças no ritmo da fala, as pausas na narrativa, as mudanças do timbre de voz, a rapidez com que responde uma pergunta, as fugas diante de certas áreas de questionamento, a relutância em responder determinadas perguntas e a tentativa de desvio para outro assunto.

No próximo capítulo o assunto abordado será sobre a empresa, falando um pouco de como foi criada, e de sua administração.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 DADOS DA EMPRESA

Fundada em 25 de maio de 1992, com o nome fantasia de Habitenge empreendimentos e engenharia LTDA, com sede em São José, Santa Catarina. É uma empresa local, que atua no ramo de construção civil, incorporações e empreendimentos imobiliários, gerenciamentos de obras, projetos de engenharia e locações de equipamentos. Atualmente conta com a colaboração de aproximadamente quarenta funcionários.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada com um capital de CR\$ 11.000.000,00 (onze milhões de cruzeiros), dos quais, CR\$ 4.600.000,00 (quatro milhões e seiscentos mil cruzeiros) foram investidos em um automóvel, que foi roubado um dia após a fundação da empresa. Mesmo com perda de 41,81% do capital, a empresa persistiu e se dedicou no trabalho, para que pudesse progredir com novos objetivos.

Suas atividades iniciais foram reformas, construções para terceiros com contratos e elaboração de projetos. Com o passar do tempo que iniciaram a incorporações e construções de residências unifamiliares. No início de 2002, começaram seus trabalhos próprios, sendo eles residenciais multifamiliar.

Em 2003, a frase “construindo com dedicação” foi incorporada a marca Habitenge, pois para alcançar sua meta, que é chegar a excelência de qualidade, produtividade e segurança, procurando conciliar o bem-estar social com respeito ao meio ambiente, necessitaram de exaustiva dedicação.

Em 2005, firmaram uma nova parceria, formando o consórcio com a LUSC, para construção e comercialização de um edifício residencial.

Em 2012, novamente em parceria com a LUSC, a Habitenge lançou o Hprime (centro médico hospitalar de Santa Catarina), atual Hospital da Unimed, que foi inaugurado em 8 de novembro de 2014.

Em 2017, a empresa finalizou a obra de um edifício comercial, em parceria com a LUSC, assim, consolidando o consórcio Mercury.

Hoje com 27 anos de carreira, a empresa está Lages- SC, construindo para o Ministério Público, na qual, ganhou a licitação.

3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A empresa tem como missão "construir com dedicação", sua visão "busca a inovação com aplicação de tecnologias focadas na sustentabilidade", seus valores são “proporcionar confiabilidade, responsabilidade e segurança aos seus clientes objetivando atender suas expectativas com profissionalismo, rapidez e eficiência”.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa não tem um organograma pronto, mas com os dados coletados foi obtido o seguinte:

FIGURA 1: Organograma da empresa



Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Este organograma é classificado como departamentalização por funções, por apresentar indivíduos com atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Também, por ser uma empresa de poucas linhas de produtos, segue inalterada por um longo prazo. Assim tendo cada gerente de setor fiscalizando sua área, e depois a presidência confere com eles o que está de errado para poder melhorar.

O setor financeiro cuida das compras de equipamentos de segurança para os trabalhadores; materiais de construção; alimentação para os funcionários e tudo aquilo que for necessário dentro da empresa. Já na parte de vendas, é voltado para a venda dos empreendimentos construídos.

O setor administrativo está dividido em gestão de pessoas e controle de equipamentos. Dentro de gestão de pessoas está subdividido em: engenheiros e mestre de obras, que esse se subdivide em pedreiros e ajudantes. O engenheiro cuida dos projetos, e juntamente com o mestre de obra acompanha a execução das obras, que essa, é feita pelos pedreiros e ajudantes.

3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

3.5.1 Administração Geral

As tomadas de decisões, são centralizadas na alta administração da empresa, que depois são passadas através de reuniões e e-mails, ou até mesmo subordinação direta, para os demais colaboradores.

A empresa apresenta um planejamento estratégico de macroambiente, que no geral, é dissecado. Onde o macroambiente, aponta as diretrizes das tomadas de decisões, que sofre constantes mudanças.

3.5.2 Administração de Gestão de Pessoas

O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

Como a empresa possui vários cargos distintos, possui tipos diferentes de perfis para seleção de pessoas.

Na Habitenge, o recrutamento é feito através de indicações. E no processo de seleção é feito entrevista e avaliação de currículo. Por trabalhar na construção civil, possui vários cargos distintos (engenheiro, mestre de obra, técnico em segurança do trabalho, técnico em edificação, pedreiro, carpinteiro, meio oficial, servente, guincheiro, soldador, encanador, azulejista, rejuntador), desse modo não podemos abranger a todos os perfis de cargos.

A empresa percebe um engajamento, um sentimento de compromisso por parte dos colaboradores, que passam a dar importância a aquilo que antes não se dava tanto valor.

Investir em seus funcionários é a maneira mais eficaz e o caminho mais curto e seguro para alcançarem os seus objetivos. Se uma organização depende diretamente do comportamento das pessoas que para ela prestam serviços é imprescindível que ela mantenha estas pessoas treinadas, bem preparadas e principalmente altamente motivadas para as tarefas que irão realizar.

O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Treinamento é qualquer procedimento que vise promover e aumentar o aprendizado entre os funcionários de uma empresa, visando, particularmente, à aquisição de habilidades para um determinado cargo.

A aplicação do treinamento requer um profissional capacitado para tal, que possua o domínio do tema a ser abordado, amplo entendimento do cenário e do perfil dos profissionais que absorverão os conhecimentos ali aplicados.

A empresa apresenta treinamento admissional, onde mostra a importância da utilização dos equipamentos de proteção individual, os riscos da função e, por fim, ainda mostra as NR's da legislação de segurança do trabalho.

Tem remuneração acima do piso salarial conforme sua função, e pagamentos são feitos mensalmente.

3.5.3 Administração Financeira e de Orçamentos

A organização levanta informações contábeis diariamente e anualmente, onde entra, praticamente, todas as transações que ocorrem, sejam elas, desde pagamento de salários até a compra de um material de construção, por exemplo.

Os tomadores de decisão contam com a ajuda de um sistema de planejamento, que mostra projeções de caixas e orçamento de capital, o qual, os ajudam a saber onde investir. Assim sendo, a empresa faz o próprio controle financeiro, onde apenas a contabilidade é terceirizada.

3.5.4 Administração de Marketing

A empresa não apresenta nenhum plano e estratégias de marketing, apenas conta com um site, mas não investe muito na divulgação.

3.5.5 Gestão da Produção e de Operação Logística

A organização utiliza um programa chamado Microsoft Project para fazer controle das etapas da construção, onde mostra se a obra está em dia ou atrasada.

3.5.6 Administração de Sistemas de Informação

A comunicação interna, geralmente, é feita através de reuniões e e-mails. Além disso, ainda conta com avaliação de desempenho onde abrange as categorias, conhecimento, organização, trabalho em equipe, iniciativa, produção, responsabilidade e pontualidade.

3.5.7 Cultura Organizacional

Diz respeito ao ambiente dentro de uma empresa inteira. O termo clima organizacional especifica as motivações que o ambiente interno oferece levando a diferentes tipos de motivação nos seus colaboradores.

Tudo o que pode ser percebido ou experimentado pelo colaborador, e assim influenciando o comportamento do mesmo. Sendo assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, e desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Na parte administrativa da empresa todo planejamento e organização passa pelo engenheiro, que auxilia o mestre de obra e técnicos, para o que tem que ser feito, sempre com o respectivo “*feedback*”.

A empresa possui representantes da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes-, que auxiliam os trabalhadores na prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho.

Já da parte dos trabalhadores, foi informado o seguinte:

São realizadas reuniões mensais com a participação de todos os funcionários que têm a oportunidade de expor suas ideias e dúvidas. Mas nem sempre essas reuniões são bem vistas. Mesmo com esforços de alguns colaboradores para manter um ambiente de trabalho saudável, seguro, funcionários satisfeitos e motivados, há funcionários desmotivados e insatisfeitos, que não gostam de usar equipamentos de segurança, não aceitam que colegas representantes da CIPA, lhe chamem atenção por algo errado.

3.5.8 Competências e Vulnerabilidades

A empresa aponta como seu principal ponto forte, sendo a administração enxuta, ou seja, executada pelos sócios. Já o principal ponto fraco é que não trabalha o marketing para ampliar suas vendas.

3.5.9 Perspectivas

A organização utiliza alguns serviços terceirizados, como por exemplo, contabilidade, a comunicação através do site e, às vezes, alguns serviços de obra, como instalação elétrica, colocação de gesso, entre outros.

Apresentam poucos documentos formais, os que têm são de procedimentos produtivos, de canteiro e de divisão de comando.

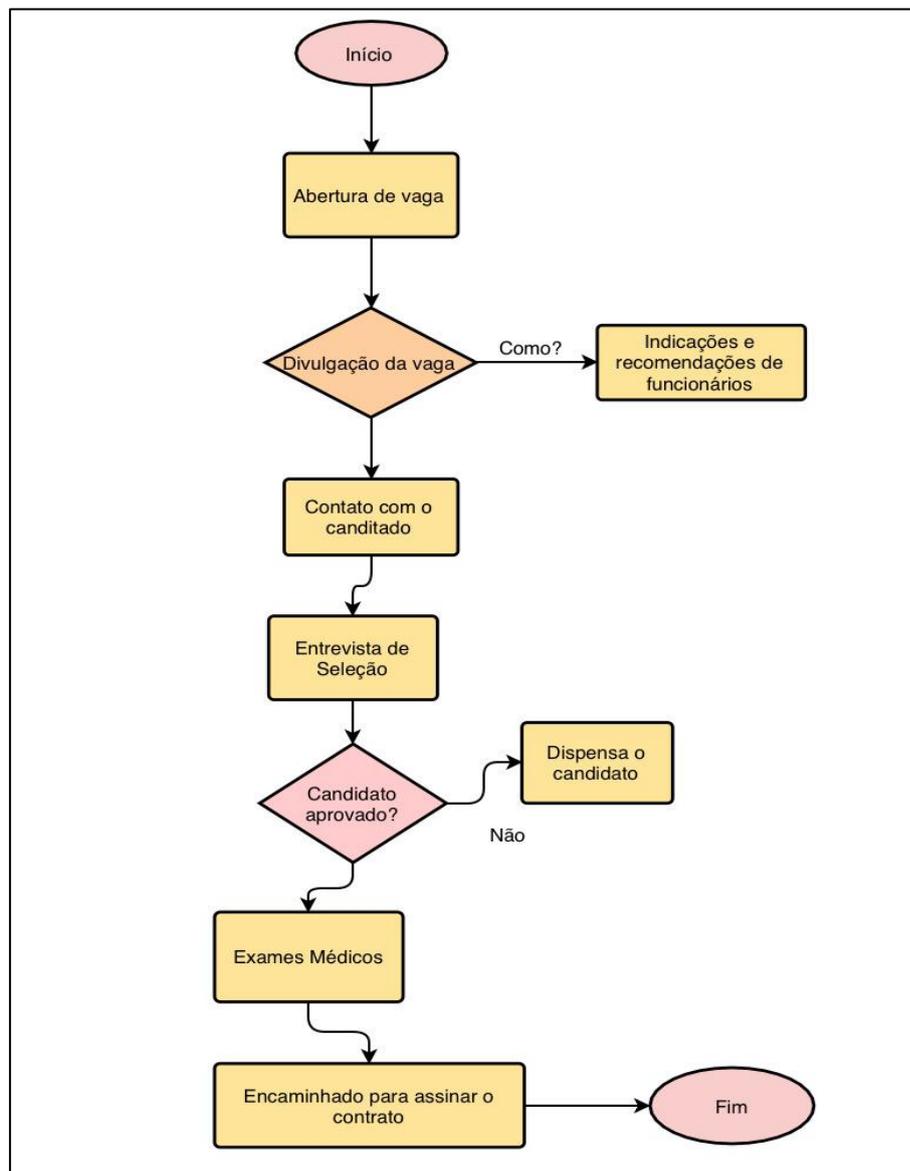
Com a crise a empresa apenas vai manter as atividades, mas sem aplicações, para poder manter algum dos colaboradores. Sendo que alguns projetos foram postergados.

4. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico foi feito através de uma conversa informal com a funcionária que é responsável por fazer o processo de recrutamento e seleção e questionamento feito foi “como ocorre atualmente o processo de recrutamento e seleção?”, além de ser feito através de observação, durante o período de estágio.

Com as informações coletadas, foi elaborado um fluxograma, para mostrar o processo atual da empresa.

FIGURA 2 - Fluxograma do processo de recrutamento e seleção de pessoas



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Atualmente, o processo de recrutamento ocorre através de recomendações e indicações de funcionários, e às vezes, são recrutados ex-funcionários.

Após o recrutamento, os recrutados passam por uma entrevista de seleção, na qual, seus currículos são avaliados e, assim, os tomadores de decisão escolhem o que melhor se encaixa no perfil do cargo disponível. Porém a entrevista é informal e não segue um padrão.

Depois de selecionado o candidato, ele passa por exames médicos, de caráter admissional. Com os exames prontos e o resultado dentro do padrão, o selecionado é encaminhado para assinar o contrato e, com isso, está apto para começar a trabalhar.

5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO

5.1 ANÁLISE

Para fazer a análise na empresa, foi feita uma entrevista de maneira informal e não estruturada, com a responsável pelo setor de gestão de pessoas, que é quem faz o processo de recrutamento e seleção. A funcionária não tem formação na área e atua na empresa há mais de dez anos.

A entrevista foi feita em cima da pergunta "como ocorre atualmente o processo de recrutamento e seleção?". Com isso, foi possível verificar alguns pontos forte e fracos, os quais serão apontados no quadro a seguir.

QUADRO 1 - Pontos fortes e fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
- Indicações e recomendações de funcionários (divulgação interna)	- Divulgação externa das vagas -Marketing

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

As escolhas dos pontos fortes, se dão, por a empresa já saber qual perfil do candidato deseja recrutar, que são pessoas de confiança de seus funcionários. Porém, quando não alcança o número necessário para ser contratado, não tem uma divulgação externa e nem faz o uso do marketing a seu favor.

5.2 PROGNÓSTICO

Pelo fato de não ser uma empresa grande, ela acredita que o modo como faz o seu processo de recrutamento e seleção está bom, porém é possível modificar a forma como a empresa faz este processo, para chegar em um modelo mais adequado, como mostra a fundamentação teórica deste trabalho, há múltiplas maneiras de se fazer um excelente processo de recrutamento e seleção.

Tendo base nisto, uma sugestão para a empresa é fazer o uso de anúncios em jornais locais. E, desenvolver o marketing digital, onde, poderá anunciar, nas redes sociais da empresa, assim, gerando mais visibilidade.

Outra opção para a empresa é a contratação de empresas especializadas em recrutamento e seleção, porém tem que avaliar o custo benefício, porque dependendo da quantidade de vagas, pode sair caro o processo.

Após verificar que a empresa não utiliza uma entrevista de recrutamento estruturada, foi montado um modelo para que sirva de auxílio para o selecionador. A seguir segue o exemplo¹:

Nome do Entrevistado:	Data da Entrevista:
Cargo:	
Entrevistador:	Departamento:
FORMAÇÃO E DADOS GERAIS	
Formação:	
Estado civil/ filhos:	
EXPERIÊNCIA PRÉVIA NO MERCADO DE TRABALHO	
QUESTÕES DA AVALIAÇÃO	
Por que você escolheu essa profissão?	
Como você avalia o seu desempenho profissional até o presente momento?	
Quais suas principais limitações profissionais?	
Qual a sua meta profissional de longo prazo?	
O que mais lhe irrita no ambiente de trabalho?	
Em seu último emprego quais foram suas realizações mais importantes?	
Por que você saiu (ou deseja sair) do seu emprego atual?	
O que você sabe sobre a nossa empresa?	

¹ Entrevista baseada no site: <http://www.kenoby.com/blog/roteiro-de-entrevista/>

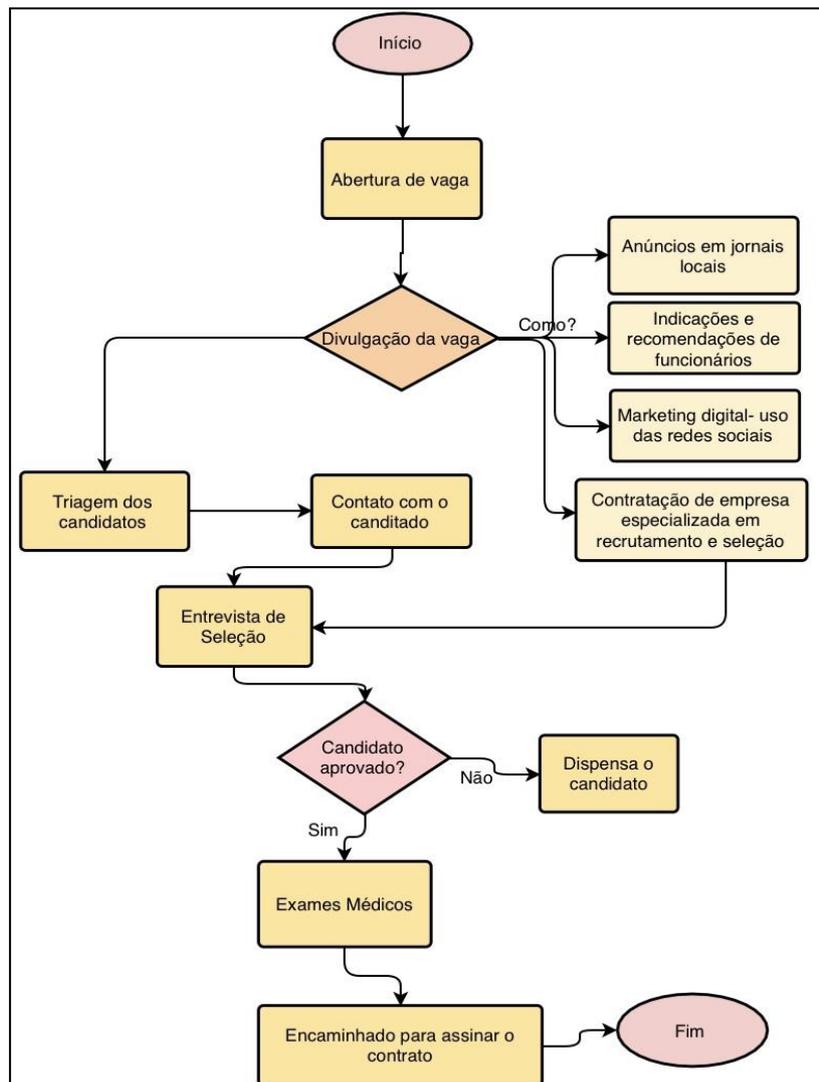
O que lhe faz querer trabalhar conosco?

DESCREVER AS ATRIBUIÇÕES DO CARGO, LOCAL DE TRABALHO E AVALIAR INTERESSE DO ENTREVISTADO

AVALIAR A DISPONIBILIDADE DE INÍCIO DO CANDIDATO

Com base nas sugestões propostas, foi elaborado um novo fluxograma do processo de recrutamento e seleção, para a empresa.

FIGURA 3 - Novo fluxograma do processo de recrutamento e seleção



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Também foi elaborado um plano de ação, com essas sugestões, baseado no 5W2H (do inglês: what, why, who, where, when, how e how much), no qual, simplifica o planejamento de atividades.

QUADRO 2 - Plano de ação: 5W2H

What (o que deve ser feito?)	Montar um modelo mais adequado do processo de recrutamento e seleção.
Why (por que esta ação deve ser realizada?)	Para ter mais eficiência no processo.
Who (quem deve realizar a ação?)	A responsável pelo setor de gestão de pessoas.
Where (onde a ação deve ser executada?)	No departamento de gestão de pessoas.
When (quando a ação deve ser realizada?)	O processo de recrutamento e seleção, não tem data marcada definida, por depender do começo das obras, portanto o ideal seria entre 90 e 30 dias antes do início de uma obra.
How (como deve ser realizada a ação?)	1- Criar anúncios em jornais; 2- Elaborar anúncios nas redes sociais da empresa; 3- Contratar uma empresa especializada no processo de recrutamento e seleção; 4- Entrevistar e selecionar os candidatos
How Much (quanto será o custo da ação?)	Em média R\$ 2.405,00 ²

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

O plano de ação é uma ferramenta eficiente que nos ajuda a ver de forma mais sintetizada a elaboração das tarefas, que serão implementadas.

O próximo capítulo contém as considerações finais do trabalho, no qual mostrará se os objetivos foram atingidos.

² informação tirada do site: <https://www.reachr.com.br/novo-blog/recrutamento-e-selecao-quanto-custa-para-empresa/>

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo de observar e propor um processo de recrutamento e seleção da empresa Habitenge, além de verificar as práticas atuais de recrutamento e seleção e de desenvolver um plano de ação com propostas de melhoria para a empresa.

A fundamentação teórica aborda o tema sobre recrutamento e seleção, onde é possível se ter uma melhor noção sobre o assunto, para mais na frente poder analisar, de uma forma mais adequada o recrutamento e seleção da empresa e, assim, aconselhar a melhor opção para a empresa.

Já a caracterização da empresa, mostra sua história, sua missão, visão e valores, a sua estrutura organizacional, a qual a autora criou com as informações passadas, e seus processos organizacionais, no qual descreve como é a administração de recursos humanos, marketing, financeira, de sistemas, a gestão de produção, a cultura organizacional, suas competências e vulnerabilidades e, por fim, suas perspectivas.

Na parte do diagnóstico, foi observado como ocorre atualmente o processo de recrutamento e o processo de seleção da empresa, no qual, são processos simples, pois como os recrutados são indicações ou ex-funcionários, o candidato passa pela entrevista, com a intenção de já ser contratado.

Na análise, foi verificado que os pontos fortes e fracos da empresa, no processo de recrutamento e seleção de pessoas, também envolvem o marketing da empresa, no qual, poderia ajudar na hora de atrair e selecionar pessoas. De acordo, com que foi verificado na parte da análise, foi proposto no prognóstico, um plano de ação com melhorias para que a empresa chegue a um processo mais adequado.

Por fim, podemos concluir que se a empresa optar por fazer a implementação do que lhe foi proposto, o seu processo de recrutamento e seleção de pessoas será mais adequado e mais elaborado, do que o atual. Assim, podendo ser mais proveitoso, como mostra na fundamentação teórica.

Diante disto, podemos afirmar que os objetivos definidos para este trabalho foram atingidos.

Como proposta para trabalhos futuros, realizar uma pesquisa quantitativa, no qual se observe a melhoria do processo implementado.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA PEARSON. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- CAMPOS, Alexandre de. BARSANO, Paulo Roberto. **Administração: guia prático e didático**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2016.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**, volume 1. 7. Reimp. da 1. ed. de 1993. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni. PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani. SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para Estudo de Caso**. 4. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.
- FARIA, Maria Helena Alves de. **Recrutamento, Seleção e Socialização**. São Paulo: Pearson, 2015.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Atração e seleção de talentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- HABITENGE. **Empresa**. Disponível em: <http://www.habitenge.com/?pg=aempresa>. Acesso em: 30 de mar. 2017
- IZIDORO, Cleyton. **Análise e pesquisa de mercado**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015

- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- LOTZ, Erika Gisele. BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Futura, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MCGREGOR, Douglas. [tradução Margarida Maria C. Oliva]. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira.; Revisão técnica1: Álvaro Pequeno da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010
- PONTES, Benedito Rodrigues. SERRANO, Claudia Aparecida. **A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2005.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTR, 2004.
- RAUEN, Fábio José. **Elementos da iniciação à pesquisa**: inclui orientações para a referenciação de documentos eletrônicos. Rio do Sul, SC; Nova Era, 1999.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ROMERO, Mara Thater. COSTA e SILVA, Selma França da. KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em : 01 de jul de 2019.