



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

MARIA JOSÉ COSTA FREIRES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: análise em duas
empresas no município de Itaituba – PA**

Itaituba - PA

2021

MARIA JOSÉ COSTA FREIRES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: análise em duas
empresas no município de Itaituba – PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.
Orientadora: Prof.^a Ma. Elines dos Santos Batista.

Itaituba - PA

2021

MARIA JOSÉ COSTA FREIRES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: análise em duas
empresas no município de Itaituba – PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharelado em Administração.
Orientadora: Prof.^a Ma. Elines dos Santos Batista.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: ____

Prof.^a Ma. Elines dos Santos Batista

Avaliadora 1: _____ Nota: ____

Prof.^a Ma. Caren Alessandra Kluska

Avaliadora 2: _____ Nota: ____

Prof.^a Esp. Poliana dos Santos de Oliveira

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba/PA, 13 de janeiro de 2021.

Ao meu esposo em especial, que enfrentou chuva, poeira, quase dormindo em uma cadeira para que eu pudesse realizar um sonho a muito tempo almejado, mas que antes não havia tido a oportunidade de concretizá-lo. Obrigada pelo o carinho, amor, e por compreender que era algo importante para mim e para meu futuro.

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pois Ele é o provedor de tudo e acalentou essa promessa em minha vida, me fazendo acreditar que tudo posso naquele que me fortalece, e foram muitas vezes que o senhor ficou comigo nessa trajetória onde entre altos e baixos nunca permitiu que eu desistisse. Obrigada por tua proteção, por me mostrar que tudo acontece no tempo certo, na hora e no lugar que o Senhor determina.

Aos meus colegas da faculdade, que durante quatro anos nos tornamos como uma família, até porque enfrentamos muitas dificuldades juntos, aproveito para me desculpar se algumas vezes fui uma mãezona, confesso que só estava pensando no bem comum, de maneira especial à minha amiga **Thais Rodrigues de Souza** que me apoiou, cuidou de mim como uma filha cuida de sua mãe, inclusive fora da faculdade, a **Gustavo Mendes** que adotei como filho e muitas vezes dei uns puxões de orelha, e não poderia deixar de falar do grupo inseparável, **Tâmela, Sâmila, Bianca e Andreza**, que de certa forma nos ajudamos no decorrer deste caminho de sucesso.

À **FAI** – Faculdade de Itaituba, que proporcionou a oportunidade de realizar esse curso superior, e aos professores os quais colaboraram com a minha formação de maneira especial o professor **Alex Bruno** que me ensinou a gostar de matemática, a professora **Poliana** com sua paciência e meiguice, a **Beatriz Machado** por sua compreensão, à **Caren** que fez com que eu compreendesse e tivesse facilidade no desenvolvimento da pesquisa, à coordenadora **Ana Paula** por incentivar nos trabalhos acadêmicos e nas ações, ao professor **Antonieli** por sua inteligência e me fazer compreender um pouco mais o ambiente em que vivemos.

A minha gratidão em especial à professora e orientadora **Elines** que desde o primeiro momento em sala nos identificamos, à sua família que assim como ela me recebeu de braços abertos. A ela toda minha admiração, por ser uma mulher batalhadora um exemplo de mãe, mulher, esposa e profissional. A ela, meu muito obrigada por ter me ajudado a desenvolver a minha pesquisa, pelo o amor que tem por sua profissão, por tantas vezes que me ajudou com outros trabalhos que não envolvia sua disciplina, pelo seu carinho, dedicação e incentivo.

Agradeço aos meus pais **Cesário e Madalena** (*in memoriam*), que sempre acreditaram na minha capacidade, pelo o orgulho que tinham por minha dedicação aos estudos. Por contribuírem na minha personalidade e caráter, obrigada, por todo o amor a mim dedicado.

Com carinho agradeço aos meus filhos por me apoiarem na minha trajetória, pelo o amor e orgulho que sentem por mim, por compreenderem as minhas faltas, das vezes que queria está com vocês e não pude porque tinha que trabalhar, vocês são maravilhosos e os amo infinitamente, aos meus amigos **Salatiel** e **Domingos** por me incentivarem com tudo que faço, principalmente com meus estudos, minha enorme gratidão. Ficam aqui meus agradecimentos a toda pessoa que de forma direta ou indireta contribuíram para o processo de conclusão desse trabalho e é com imenso carinho que os agradeço.

Muito obrigada!

*“O Senhor é Meu Pastor e nada me
faltara.” (Salmo 23) ”.*

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a diferença de recrutamento e seleção entre duas empresas, de grande e pequeno porte em Itaituba / PA, buscou compreender qual a importância de tais processos para as empresas, uma vez que, toda organização procura alcançar resultados globais do negócio, seja valor econômico agregado, crescimento, maior participação no mercado ou lucratividade, são em geral os objetivos mais almejados. Apresentou como questões norteadoras qual a relevância do processo de recrutamento para as duas empresas? Quais as principais ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas? Qual a percepção dos colaboradores quanto aos processos de recrutamento e seleção aplicados pelas empresas pesquisadas? A metodologia usada para o estudo, teve como base a pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica, com abordagem qualitativa, pesquisa exploratória e descritiva, com pesquisa de campo, sendo utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário. Por meio da análise dos dados foi possível identificar que os fatores que influenciam os colaboradores a permanecerem em uma empresa, é a forma como são tratados, ou seja, com incentivos, motivação e acima de tudo que a empresa busque aplicar treinamentos, para que cada vez mais estejam capacitados para desenvolver com eficiência e eficácia suas tarefas dentro da organização. Dessa forma, contribuem para que a organização alcance o sucesso desejado. Assim, o processo de recrutamento e seleção é o método mais relevante para a construção de uma equipe eficiente dentro de uma organização, tendo em vista que é o principal responsável por atrair candidatos e escolher os profissionais certos para atuarem em uma empresa de acordo com os critérios estabelecidos.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the difference in recruitment and selection between two companies, large and small in Itaituba/PA, sought to understand the importance of such process for the company, since, every organization seeks to achieve global business results, whether added economic value, growth, greater market share or profitability, are generally the most desired objectives. Did you present as a guiding question what is the relevance of the recruitment process for both companies? What are the main tools used in the recruitment and selection process of the companies surveyed? What is the perception of employees regarding the recruitment and selection processes applied by the surveyed companies? The methodology used for the study was based on bibliographic research for theoretical foundation, with a qualitative approach, exploratory and descriptive research, with field research, and the questionnaire was used as a data collection instrument. Through data analysis it was possible to identify that the factors that influence employees to stay in a company, is the way they are treated, that is, with incentives, motivation and above all that the company seeks to apply training, so that each they are increasingly able to efficiently and effectively carry out their tasks within the organization. In this way, they contribute to the organization achieving the desired success. Thus, the recruitment and selection process is the most relevant method for building an efficient team within an organization, considering that it is the main responsible for attracting candidates and choosing the right professionals to work in a company according to the established criteria.

Keywords: Recruitment. Selection. Human resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Frente da Filial Gazin 254 em Itaituba-PA.	39
Figura 2 - Empresa Caramuru Alimentos em Itaituba-PA.	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Movimentação de recrutamento Interno.....	28
Quadro 2 - Perfil dos colaboradores da pesquisa.	46
Quadro 3 – Em sua visão qual é a importância dos recursos humanos para a empresa.....	47
Quadro 4 – Dentre as técnicas de recrutamento e seleção existentes qual o processo que a empresa utilizou em sua contratação.	48
Quadro 5 - Poderia detalhar como aconteceu a fase (ou as fases) da resposta anterior.....	50
Quadro 6 – Em sua percepção, quais competências um candidato precisa destacar no processo de recrutamento e seleção para ser contratado.	51
Quadro 7 - Atualmente qual a maior dificuldade para ser contratado em um processo de recrutamento.	52
Quadro 8 - O que a empresa precisa fazer para reter seus atuais colaboradores.	54
Quadro 9 - De que forma acontece o processo de integração na empresa? Você acredita que esse processo é importante na adaptação do colaborador à nova função.....	55
Quadro 10 - Em sua percepção, o que a empresa mais valoriza no candidato no processo de recrutamento e seleção?	57
Quadro 11 - Você acha que os processos de recrutamento e seleção utilizados pela empresa foram suficientes para identificar as suas habilidades? O que poderia ser melhorado.	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: ABORDAGEM HISTÓRICA E DEFINIÇÃO.....	16
2.3 O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES	20
2.3.1 O Novo Perfil do Trabalhador.....	22
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA	24
2.4.1 Tipos de Recrutamento.....	27
2.4.2 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno e Externo	30
2.4.3 Ferramentas de Recrutamento.....	32
2.5 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO.....	33
2.6 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NA ORGANIZAÇÃO	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	39
3.1.1 Gazin Indústria e Comércio de Móveis e eletrodoméstico Ltda.....	39
3.1.2 Caramuru Alimentos S/A.....	40
4 RESULTADO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	41
4.1 PERCEPÇÕES DOS GESTORES.....	41
4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES PARTICIPANTES DA PESQUISA...	45
5 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES	63
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR.....	63
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	65

1 INTRODUÇÃO

O atual estudo tem como tema de pesquisa “Recrutamento e Seleção de Pessoas: análise em duas empresas no município de Itaituba – PA”, buscou compreender qual a importância de tais processos para as empresas, uma vez que, toda organização procura alcançar resultados globais do negócio, seja valor econômico agregado, crescimento, maior participação no mercado ou lucratividade, são em geral os objetivos mais almejados. Sendo assim, torna-se fundamental que os procedimentos acerca de recrutamento e seleção sejam eficientes, para auxiliar na alocação da pessoa qualificada para o cargo certo, de forma que é imprescindível para o sucesso organizacional.

Alguns processos que antecedem o recrutamento e seleção são extremamente importantes para o bom desenvolvimento da empresa, como coletar dados e informações, a cultura e estrutura da empresa, assim como sua missão, visão, valores e seus objetivos organizacionais (BANOV, 2015).

Entende-se que o recrutamento e seleção é de suma importância para as organizações nos dias atuais, visto que se tem uma quantidade de pessoas com formação profissional muito ampla, comparando o mercado profissional de anos atrás. Hoje muitos profissionais são graduados, pós-graduados, além de cursos básicos para aperfeiçoamento de suas habilidades, desta forma a escolha do colaborador mais preparado torna-se mais difícil de acontecer somente por meio de uma avaliação de currículo.

Este tipo de seleção por currículo, já não é tão eficiente, pois apenas ter um diploma ou certificado, não é sinônimo de habilidade e competência profissional. Desta maneira, os procedimentos de recrutamento e seleção adequado pode trazer grandes benefícios em termos de informações acerca de contratação de pessoal para as empresas.

A pesquisa justifica-se pelo fato de que o processo de recrutamento e seleção traz grande relevância ao ser utilizado de forma a alocar os colaboradores na função certa, evitando com isso a insatisfação de colaboradores que não se adequam à devida função, bem como prejuízos para a empresa e como motivam essas pessoas para produzirem mais e trabalhem com satisfação.

Dessa forma, saber como o processo de recrutamento e seleção funciona, torna-se relevante para compreensão de como estes podem auxiliar o gestor no ato

da contratação dos seus colaboradores, pois isso permite maior interação entre os colaboradores e o gestor, evitando desmotivação e com isso aumenta o índice de absenteísmo.

Assim, este trabalho teve como objetivo geral analisar a diferença de recrutamento e seleção entre duas empresas, de grande e pequeno porte em Itaituba / PA, tomando como objetivos específicos verificar como acontece o processo de recrutamento e seleção e de que forma o mesmo é aplicado nas empresas Gazin e empresa Caramuru; averiguar os tipos de recrutamento e seleção presentes nessas empresas e comparar os métodos que as mesmas utilizam nesses processos

Trazendo como questões norteadoras, qual a relevância do processo de recrutamento para as duas empresas? Quais as principais ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas? Qual a percepção dos colaboradores quanto aos processos de recrutamento e seleção aplicados pelas empresas pesquisadas? Este estudo foi realizado junto aos gestores e colaboradores das empresas Gazin e Caramuru no mês de outubro de 2020. O trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, com pesquisa descritiva, exploratória e pesquisa de campo, utilizando o questionário como ferramenta de coleta de dados, descrito na seção destinada à metodologia.

Esta monografia está estruturada em cinco seções, sendo a primeira a introdução. Na segunda seção aborda a fundamentação teórica, onde se buscou compreender os conceitos e características que envolvem como um todo o processo de recrutamento e seleção de pessoas, já na terceira parte, discute-se a metodologia empregada para se alcançar os objetivos e responder a problemática levantada por ocasião do projeto de pesquisa.

Na quarta e última parte são apresentados os resultados e discussões dos dados obtidos com aplicação do questionário e suas análises, e por fim, a conclusão, fazendo uma análise dos resultados alcançados através do trabalho científico. Este trabalho fundamenta-se nos autores a seguir: Banov (2015), Chiavenato (2012, 2014, 2015).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa aborda sobre a história e evolução da administração fazendo uma breve descrição dos primórdios da mesma até os tempos modernos. Enfatizando uma das áreas administrativas: a de recursos humanos, a discorrer sobre o conceito, a história, a importância, os objetivos e funções desta área. Menciona o papel do administrador dentro das organizações, principalmente no que se refere a tomada de decisões, e descreve a forma como o capital intelectual na atualidade se torna muito importante para as organizações.

E por fim apresenta sobre os processos que envolvem recrutamento de pessoal, desde a abordagem histórica, os dados que o antecedem, conceito, a cultura organizacional, seus elementos e tendo como base os referenciais bibliográficos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA

No contexto histórico, a administração surgiu no século XX, tendo cerca de cem anos de idade, porém alguns princípios permanecem sendo usados desde os primórdios. Traz um legado histórico da contribuição de vários precursores, militares, filósofos, físicos, economistas, estadistas, empreendedores e empresários, que ao longo dos tempos, cada um escolheu uma atividade específica, assim desenvolveram e divulgaram suas obras e ideias. Por essa razão, a administração moderna procura utilizar conceitos e princípios que também são encontrados nas outras ciências sejam matemáticas, humanas ou físicas, além do Direito, Engenharia e Tecnologia da Informação (CHIAVENATO, 2012).

Vale ressaltar assim, que um dos fatores que mais crescem é o da Informação, nos dias atuais tudo é movimentado por esses setores, e tanto as organizações quanto os colaboradores precisam se atualizar e se qualificar para acompanhar toda essa evolução.

Maximiano (2004), explica que a evolução histórica, sofreu uma grande mudança no século XVIII com a Revolução Industrial, onde arrebatou o mercantilismo e suas tendências. Com a Revolução Industrial, houve a troca do trabalhador artesão pelo colaborador especializado, invenção das fábricas e das máquinas a vapor, crescimento das cidades, nascendo novas necessidades de administração pública, e o surgimento dos sindicatos.

Estas transformações modificaram de forma intensa a produção assim como o aproveitamento dos conhecimentos administrativos. Os precedentes históricos da administração demonstraram em grande parte no contexto da história de países, cidades, governantes, exércitos e organizações religiosas.

Conforme a citação acima, verifica-se que a convivência com as organizações existe desde muito tempo. Desse modo adquiriu-se alguns conhecimentos sobre administração, mas há a necessidade de manter-se sempre atualizado, pois sempre há algo que aprender e consequentemente a ensinar.

A administração significa o ato do ser humano conduzir as atividades dentro de uma organização buscando atingir seus objetivos, para isto é necessário planejar, dirigir e controlar as atividades organizacionais, sendo de fundamental importância para que se mantenha a empresa “viva” e possa ter um crescimento e alcance suas metas. O autor enfatiza que vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e que o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. Observa-se, portanto, que as tarefas em equipe são importantíssimas para o bom andamento da organização e da sociedade como um todo, de forma que juntos possam chegar aos objetivos almejados (CHIAVENATO, 2012).

Desse modo, é importante que o administrador procure meios para desenvolver bem sua missão dentro da organização, distribuindo tarefas aos seus colaboradores nas diversas áreas da empresa, para que dessa forma juntos possam alcançar êxito no planejamento proposto. É notório que um dos grandes desafios hoje para a administração é a tecnologia, e para que uma organização se desenvolva, se faz necessário acompanhar esses avanços juntamente com o conhecimento humano, produzindo com qualidade, alcançando assim a eficiência e a eficácia.

Para Maximiano (2004), administrar é a maneira como se conduz e toma decisões sobre a utilização dos recursos utilizados de forma que o planejamento venha atingir seus objetivos, através da execução, organização e controle. o autor ainda diz que, a administração se tornou importante tanto para a sociedade quanto para as pessoas, de maneira que para se atingir os objetivos, é de extrema necessidade que haja a colaboração de todos para o bem comum da organização.

De forma que, para que se tenha sucesso ao administrar uma empresa, é necessário traçar metas, ter foco, além de contar com pessoas que possam desenvolver bem suas tarefas no momento de produzir bens ou serviços. Entende-se ainda que, a administração está presente no cotidiano de todas as pessoas, seja na

administração de uma empresa, ou mesmo administrando os recursos e serviços que suprem suas necessidades diárias, de forma que em alguns momentos é necessário tomar decisões.

Administrar é conseguir resultados através de pessoas, cujo objetivos é trabalhar para alcançar as metas e desejos da organização e de seus membros, agindo em conjunto para que todo o planejamento saia conforme o esperado (LACOMBE, 2009).

Percebe-se, portanto, que através do desempenho dos colaboradores as organizações conseguem alcançar os objetivos dentro do que foi delineado. Portanto, a habilidade e o conhecimento se tornam necessários para se realizar determinadas tarefas.

Conforme Montana e Charnov (2010), administrar é a execução do trabalho por e com a participação de outras pessoas para concluir as metas traçadas pela empresa, assim como de seus participantes.

Sendo assim, é possível observar que as metas e objetivos traçados por uma empresa, só se concretizam mediante a colaboração de todos; desde o operacional até o presidente da corporação, tendo em vista que, as estratégias englobam a organização como um todo.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: ABORDAGEM HISTÓRICA E DEFINIÇÃO

A área de Recursos Humanos teve seu surgimento com o crescimento das dificuldades das tarefas organizacionais. Teve início no século XX, logo após a Revolução Industrial, sendo chamada de Relação Industrial, exercendo a função mediadora entre as organizações e os colaboradores, para diminuir o choque industrial entre as metas dessas organizações e as metas próprias desses colaboradores, tido como conflitante e irreconciliável. Embora essas organizações e seus colaboradores mantivessem uma estreita relação, ainda assim viviam em ambientes separados e fechados para a comunicação, necessitando de alguém estranho a ambas para que pudessem se entender (CHIAVENATO, 2015).

De acordo com o exposto, compreende-se que para se alcançar o sucesso dentro de uma empresa, é necessário que haja comunicação entre todos os setores,

de maneira que trabalhem em consonância para obter crescimento tanto interno como externo na organização.

Ainda de acordo com o autor, a Relação Industrial ao longo dos tempos foi sofrendo mudanças significativas, houve um grande crescimento e por volta de 1950 tornou-se, Administração de Pessoal. Essas mudanças continuam acontecendo, cabe a cada administrador buscar acompanhar as evoluções de forma que as organizações procurem se desenvolver cada vez mais de acordo como o mercado exige.

Conforme Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) durante toda a metade do século XX, houve a participação de diversos profissionais entre estudiosos e pesquisadores que se envolveram e tiveram a preocupação com setores funcionais que formam as organizações sociais. Seus estudos, análises e observações servem de base para os recursos humanos neste século XXI.

Observa-se, o quão os estudos e pesquisas são importantes para o aprendizado, tendo em vista que o crescimento das organizações e das pessoas dependem deles para terem sucesso cada qual dentro de suas especialidades.

Marques (2016), define que o departamento de recursos humanos é responsável dentro de uma organização, por recrutar pessoas com qualificação para cargos específicos, administra e monitora todos os comportamentos e procedimentos internos, além de alinhar seus colaboradores com a política da empresa promovendo aos mesmos treinamentos para que estejam sempre aptos a desenvolver suas funções.

Deste modo, é de extrema importância estar atualizado com as evoluções do mercado, para que desenvolva sempre bem suas atividades dentro do planejamento e cultura da empresa, no qual estar inserido, buscando o aprimoramento e qualificação.

Chiavenato (2015, p. 23), afirma que o departamento de Recursos Humanos é “a área onde as pessoas participam das organizações e nelas desempenham papéis no sentido de utilizar suas competências para dinamizar os recursos organizacionais”.

Percebe-se dessa forma que as organizações precisam cada vez mais de pessoal para desenvolver bem suas atividades, e assim, dividir seus conhecimentos e habilidades, contribuindo para o crescimento das mesmas com dinamismo, eficácia e eficiência.

Os estudos mostram que as pessoas são diferentes, da mesma forma as empresas também o são, já que são constituídas por pessoas. Constata-se, portanto,

que a diferença entre as pessoas está em sua personalidade, enquanto as empresas são diferentes quanto à sua cultura organizacional. Por essa razão, torna-se muito importante para que as contratações profissionais tenham sucesso porque é a política organizacional de cada empresa que determina como o candidato deve se comportar para ser contratado pela organização (BANOV, 2015).

Dessa forma, percebe-se que os indivíduos diferem das organizações tanto no que se refere sua personalidade, como na sua cultura, para tanto é necessário conhecer a cultura da empresa para se adequar ao cargo determinado procurando desempenhar as tarefas com eficiência e de maneira organizada.

Para Banov (2015), a cultura organizacional se inicia a princípio através de seus fundadores, e, conforme o tempo passa, a mesma permanecerá ou será alterada por outros administradores. Seus dirigentes a valorizam e acreditam que é o que norteia as regras e normas da empresa assim como seus procedimentos, pois através dela cria-se o modo de ser da organização seja de forma calma, discreta ou agitada, além de interferir na forma de executar as tarefas sejam elas organizadas ou desorganizadas.

Conforme o exposto, acredita-se que o administrador ao assumir uma empresa, transmite seus conhecimentos e aprendizados, mas precisa respeitar as normas e cultura organizacional deixadas pelos seus fundadores, visto que, para se impor mudanças requer um pouco mais de tempo e confiança por parte dos seus organizadores.

Os elementos da cultura organizacional que são fundamentais para o entendimento sobre a organização em que se estabelecem os critérios de seleção é a sua filosofia, ela é a base de toda sua cultura, é por meio da mesma que se defini suas normas, regras, procedimentos, valores e representações nos quais são responsáveis por controlar o comportamento de seus colaboradores. Além do ambiente físico que é composto por toda sua estrutura, ou seja, as salas, layout, mobília e sua tecnologia (BANOV, 2015).

Desta forma verifica-se que a cultura de uma empresa envolve toda sua estrutura, desde a base até os seus colaboradores, que deve estar em sintonia com tudo que a organização oferece e exige para que possam se adaptar a todas as suas características.

Segundo Banov (2015), a cultura organizacional interfere em todos os processos de recursos humanos, visto que ela determina os critérios de demissão, de

avaliação de desempenho, além de determinar se o empregado permanece ou não na organização, bem como nos sistemas de recompensas etc.

Sendo assim, nota-se que as empresas procuram se manter fiéis às suas origens, buscando para seu quadro de funcionários pessoas comprometidas, determinadas, desta forma são recompensadas não só com salários, mas com a oportunidade de conseguir um cargo mais elevado dentro da organização.

Banov (2015), afirma que se faz necessário o conhecimento acerca dos elementos organizacionais que consistem na missão e visão da empresa, assim como os objetivos da organização e seus valores, pois só desta forma poderá avaliar as tarefas organizacionais, assim como a desenvoltura dos que estão ou irão estar ocupando vagas na empresa.

Levando em consideração a importância de se conhecer a organização, as pessoas estão cada vez mais focadas em se desenvolver para sua própria sobrevivência, buscando assim o conhecimento através da tecnologia e poder conhecer de perto a necessidade das empresas e de seus clientes.

Ainda de acordo com Banov (2015, p. 13), “a missão é a base do negócio, é nela que está a essência da empresa e a razão de sua existência. É a diretriz que norteia a organização e dar sentido à sua razão social”. De acordo com o proposto, a relação que a empresa tem com seu colaborador e a forma como ele absorve o sentido desta missão, trazem bons frutos tanto para a organização, como para o trabalhador.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a organização necessita ter uma visão clara e ampla, tendo em vista que precisa ter de forma concreta o número certo e o perfil adequado dos funcionários que irão fazer parte da mesma em determinado período ou ainda por tempo indeterminado.

Desta forma, se torna importante a verificação dos cargos disponíveis, bem como verificar qual o perfil definido para as vagas em aberto, de forma que supra a demanda e os novos contratados possam se encaixar nas tarefas determinadas pela organização.

Conforme Chiavenato (2004, p. 69) citado por Banov (2015, p. 14), “os objetivos organizacionais referem-se aos resultados esperados pela empresa, as metas, a visão refere-se a um conjunto de objetivos desejados pela organização”.

Atualmente, percebe-se uma grande dificuldade para preenchimento das vagas de emprego, em sua maioria, os candidatos não se enquadram dentro do perfil que a

organização exige, em contrapartida, o candidato enfrenta a mesma situação por não encontrar uma empresa na qual gostaria de trabalhar.

Segundo Chiavenato (2014), a velocidade com que o desenvolvimento tecnológico e a evolução da tarefa organizacional aconteceram, ainda não foram acompanhadas com a mesma velocidade pela educação e o aprendizado. Segundo o autor, a evolução tecnológica foi tão rápida, que os colaboradores têm uma certa deficiência em executar as habilidades nas tarefas que são exigidas dentro da organização. De forma que os novos integrantes não têm a qualificação adequada.

Vive-se na era do conhecimento, e as organizações neste contexto passaram a usar o elemento humano como base de excelência organizacional. Diante de um mundo globalizado e de grande desenvolvimento tecnológico, além das constantes mudanças e transformações da sociedade, as organizações estão cada vez mais dependentes das capacidades e das aptidões daqueles que nela trabalham (CHIAVENATO, 2015).

De acordo com o autor acima citado, o conhecimento é a base para que os servidores possam desempenhar bem suas habilidades, de forma que haja crescimento pessoal e em contrapartida contribua para que a organização alcance o patamar desejado e tenha um nível de competitividade elevado.

Chiavenato (2015), afirma que a Administração de Recursos Humanos, é composta por cinco subsistemas mais conhecidos como: subsistema de provisão de recursos humanos, aplicação de recursos humanos, manutenção de recursos humanos, desenvolvimentos de recursos humanos e monitoramento de recursos humanos, ambos têm como objetivo atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos. Esses subsistemas se integram de maneira que o resultado final, se engloba em um sistema de grande dimensão e de enorme expansão.

Desta forma, o autor mostra que os subsistemas precisam estar interligados de maneira positiva e em sintonia, para juntos construírem um resultado satisfatório e dinâmico, onde atrairão pessoas para desenvolver suas tarefas de forma organizada e estes serão monitorados pela organização.

2.3 O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

O capital intelectual atualmente é um dos assuntos mais debatidos devido à sua complexidade, por essa razão se torna difícil gerenciá-lo e quantificá-lo de forma

correta. O capital intelectual reúne o capital interno, externo e humano, onde se percebe a força do trabalho de pessoas que se integram e se conectam em uma estrutura organizacional eficiente, em uma ciência organizacional cativante e por gestores que são populares e que interagem entre si (CHIAVENATO, 2014).

Para uma organização existir, esta precisa não só do financeiro, mas do ser humano, que por natureza é dotado de inteligência e de uma capacidade enorme de se relacionar e exercer várias atividades, por essa razão as organizações investem bastante em seu capital humano.

De acordo com Chiavenato (2015), a Gestão de Pessoas, está cada vez mais centrada no capital humano, fonte essencial para as organizações por inserir nas mesmas, conhecimentos, habilidades e competências. Todo o talento humano é de suma importância e indispensável para que as empresas consigam atingir as metas desejadas, de maneira que as mudanças não ocorrem somente em suas estruturas, mas também de forma cultural e comportamental, e deste jeito transformam a participação das pessoas.

No mundo atual e globalizado, a competitividade se torna cada vez mais acirrada, portanto, é importante que haja preocupação das organizações para preparar seus funcionários para que estes possam enfrentar as mudanças e inovações através do conhecimento, agregando mais valores à empresa.

Para Lacombe (2009), a habilidade humana não se restringe apenas a sua inteligência em realizar suas tarefas e atingir seus objetivos, mas na capacidade de se colocar na posição do outro, pois assim poderá compreendê-lo de maneira plena. Desta maneira a inteligência humana ainda cria um ambiente de segurança, comunica-se e encoraja a comunicação entre seus membros, procurando compreender quais suas necessidades, motivações e anseios.

Ao se colocar na posição do outro abre-se um leque de possibilidades, porque torna tudo mais leve e com uma capacidade enorme para se compartilhar o conhecimento e contribuir para o bem e crescimento de uma organização criando um ambiente alegre e motivado.

Segundo Chiavenato (2015), o trabalhador intelectual tem grande importância na condução dos negócios de uma empresa, de forma criativa e produtiva, é a peça principal para as empresas que estão bem dentro do mercado e para aquelas que também querem chegar lá.

Conforme o autor, a intelectualidade do ser humano, faz com que as empresas se tornem produtivas. São os colaboradores que criam os produtos e serviços como também melhoram os processos dentro da empresa, de forma que sua criatividade conquista a clientela.

2.3.1 O Novo Perfil do Trabalhador

Chiavenato (2014), afirma que durante a Revolução Industrial, houve algumas mudanças no mercado de trabalho, ou seja, substituiu o trabalho braçal pelos trabalhos industriais nas fábricas. Hoje na Revolução da Informatização todo esse trabalho está saindo da indústria para a capitalização de serviço. Mesmo com a queda dos serviços na indústria, ainda assim conseguem uma grande produção, devido a modernização tecnológica e melhoria nos processos. Com isso o setor de serviço amplia suas vagas de emprego.

Segundo Banov (2015), após a Revolução Industrial, os trabalhadores que deixaram as fábricas foram se inserindo no comércio e nos serviços prestados. A economia foi responsável por criar e extinguir vários cargos existentes na época. Diante destes acontecimentos, o que difere a atualidade do passado, são as constantes mudanças, exigindo que o profissional esteja sempre se qualificando.

Conforme os autores citaram acima, com a modernização dos processos administrativos, houve muitas mudanças nas organizações, de modo que é imprescindível a qualificação constante do trabalhador, contribuindo substancialmente para o crescimento da organização.

Ainda conforme Banov (2015, p. 16):

A cada dia temos uma nova tecnologia, um novo método, um novo recurso. Novas relações com o trabalho vão surgindo. O trabalho a distância cresce cada vez mais e novas relações com o trabalho são realidades para muitos profissionais.

Diante do exposto, observa-se que as organizações são compostas de seres humanos, que assim como o mercado, sofre constantes mudanças, mas que por natureza, são dotados de extrema inteligência.

Para Chiavenato (2014), com a desenvolvimento da tecnologia, o setor de prestação de serviços oferece mais vagas de trabalhos. Com essa modernização as

fábricas têm a capacidade de produzirem produtos melhores e mais acessíveis ao consumidor, ampliando assim o mercado interno de consumo e ao mesmo tempo ocupando uma parte considerável no mercado externo mundial.

Deste modo, percebe-se que num mundo cada vez mais globalizado, as organizações visam se modernizar, aperfeiçoar e ampliar seus horizontes dentro do mercado interno e externo, para assim conseguir se manter dentro do mercado competitivo.

A respeito da competitividade do mercado atual, Banov (2015), comenta que dentro do mercado de trabalho, as vagas oferecidas pelas as empresas estão de acordo com a lei da oferta e da procura que se reflete nos critérios de seleção de pessoal e nos demais subsistemas de recursos humanos”.

Desta maneira, quando o mercado de trabalho oferece muitas vagas, geralmente o processo de contratação é menos exigente, em contrapartida a empresa necessita investir em treinamentos para corrigir inadequações, e assim preencher os cargos vagos.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 93):

O mercado empresarial, atualmente, exige pessoas que possam resistir e suportar a todos os impasses apresentados no dia a dia da instituição, mostrando assim, equilíbrio emocional, o que pode ser traduzido como resiliência.

Desta forma, nota-se que para se manter no mercado de trabalho nos dias atuais, é necessário que se tenha inteligência emocional para resistir às pressões que as organizações impõem e o mercado exige. Conforme Chiavenato (2014, p. 94), “[...] o mecanismo de oferta e procura é a característica principal de todo o mercado. O mercado de trabalho é composto pelas oportunidades oferecidas pelas diversas organizações [...]”.

Sendo assim, torna-se importante uma análise interna das organizações, sem esquecer da análise ambiental, e com um olhar sempre voltado para as evoluções que o comércio sofre constantemente, buscando se conectar com fontes que trarão suprimentos de capacitação para seus colaboradores e desta forma agregar valores para a organização.

Para Chiavenato (2015), o perfil do trabalhador, é formado por pessoas reais e com muito potencial para ocupar várias oportunidades de emprego, são aptos ao trabalho em determinados lugares e em determinadas épocas.

Deste modo, o novo perfil do trabalhador se enquadra perfeitamente nos dias atuais, pessoas altamente qualificadas, proativas e com grande capacidade de exercer qualquer atividade dentro de qualquer setor de uma organização, desde que busque sempre se qualificar.

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: CONCEITO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O século XX chegou trazendo grandes mudanças e transformações, as quais influenciaram bastante nas organizações, na administração e em seu desenvolvimento. Essas mudanças mudaram o jeito de administrar das pessoas. Neste sentido, pode-se citar três eras organizacionais distintas: a era da Industrialização Clássica, a era da Industrialização Neoclássica e a era da Informação. De acordo com as características de cada uma delas consegue-se entender melhor as filosofias e as práticas de como lidar com as pessoas dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2014).

Segundo o autor, essas mudanças trouxeram muitos benefícios para a área de recursos humanos, permitindo que as organizações façam um processo de recrutamento eficiente e eficaz, selecionando os candidatos certos para o cargo certo de acordo com a necessidade de cada setor da empresa.

O processo de recrutamento e seleção é o processo mais importante para a construção de uma equipe eficiente dentro de uma organização, tendo em vista que é o principal responsável por atrair candidatos e escolher os profissionais certos para atuarem em uma empresa de acordo com os critérios estabelecidos.

De acordo com Câmara et al (2003), “o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa.”

Entende-se, portanto, que as escolhas corretas trazem grandes benefícios tanto para os candidatos como para as organizações de forma que aumenta a eficiência e a eficácia de ambos, bem como a adequação do candidato ao cargo e a satisfação do mesmo ao desenvolver suas atividades assim como suas competências desejadas pela empresa.

Os indivíduos e as organizações estão envolvidos em um processo constante de dependência entre eles. Assim como as pessoas chamam atenção e podem optar pelas organizações, as empresas atraem os candidatos e buscam o maior número de informações deles, para só após os métodos de escolha, poderem decidir como ocorrerá as contratações (CHIAVENATO, 2015).

Para que os candidatos sejam atraídos para determinada organização, há uma busca de reconhecimentos entre ambas de forma que reduzam as incertezas aliviando as diferenças. Para tanto, as empresas procuram todas as informações possíveis dos candidatos, por outro lado os candidatos também pesquisam as organizações nas quais têm interesse em trabalhar.

Segundo Chiavenato (2014), os indivíduos e as empresas não estão conectados desde o princípio. As empresas fazem uma seleção de quem elas querem como seus empregados, e os indivíduos fazem escolha das empresas nas quais querem trabalhar e desempenhar suas habilidades. Trata-se da participação de ambas as partes para que este processo venha acontecer. Mas para que essa interação aconteça, as empresas precisam comunicar e divulgar as suas vagas de trabalho, para que os indivíduos saibam como procurá-las e dar início ao processo de interação.

Nos dias atuais, a competitividade está bastante acirrada, de forma que é necessário a qualificação e sobretudo a determinação para se enquadrar dentro do que se buscam e as organizações exigem, para tanto, o conhecimento da cultura organizacional da empresa se torna imprescindível.

Ainda complementando com a discussão, Banov (2015) frisa que, para encontrar pessoas para preenchimento de vagas não é uma tarefa fácil, esse processo pode ser demorado, tendo em vista que a falta de planejamento aliada a urgência que se pede, pode acarretar em escolhas que não estarão de acordo com o perfil adequado para a organização.

Conforme o exposto, percebe-se que é muito importante o planejamento adequado na contratação de pessoal, visto que sem planejamento pode ocorrer inadequação dentro do quadro de colaboradores. Segundo Chiavenato (2014, p. 119), “além de preencher cargos vagos e disponíveis, é importante também atrair candidatos com competências necessárias ao sucesso da organização”.

Vale ressaltar a importância de se considerar a qualificação pessoal, para que os candidatos contribuam para o crescimento da organização e, logo, crescer

juntamente com a mesma. Assim, se não houver um planejamento pessoal, sobretudo para os setores gerenciais, podem ocasionar problemas sérios para a empresa. Um deles segundo Pontes (2008) *apud* Banov (2015), a mudança de cargo internamente, sem a devida preparação ou qualificação profissional, pode gerar um desempenho deficitário, e aquilo que era para ser considerado um prêmio muitas vezes torna-se uma penalidade, já que a pessoa que foi promovida pode vir a ser demitida.

Segundo Banov (2015), o recrutamento são os meios que a empresa utiliza para divulgar suas vagas com a intenção de captar possíveis candidatos na qual a mesma tem interesse. De forma que algumas etapas são extremamente importantes, pois envolvem a coleta de dados onde há o detalhamento do perfil do cargo, o planejamento quando ocorre o recrutamento, seja interno ou externo, além da escolha dos meios de divulgação, custos, execução do recrutamento e a avaliação do mesmo.

Dessa forma, nota-se que os processos que fazem parte do recrutamento ou captação de pessoal são muito importantes, pois contribuem para uma boa realização dessa atividade, tendo em vista que o candidato necessita pesquisar e se inteirar do que o mercado oferece e se qualificar para ocupar a vaga em aberto.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a característica predominante que antecede ao recrutamento, é a análise, avaliação e a classificação de cargos e salários, além da impessoalidade, tendo em vista que o objetivo dessas funções é mostrar a estrutura salarial e ocupacional da empresa.

Sendo assim, analisa-se que as organizações têm como objetivo atrair os candidatos através do salário, bem como dos cargos que estão disponíveis oferecendo oportunidades e crescimento profissional. Para tanto, é de suma importância o candidato estar preparado e qualificado para que possa ingressar em uma organização.

Para Chiavenato (2014), o recrutamento é composto por técnicas e métodos que buscam atrair pretendentes que sejam qualificados e capacitados para ocupar cargos dentro da organização, colaborando e desempenhando funções nas quais contribuirá para o crescimento da mesma. Diante do exposto, pode se perceber a importância de uma boa qualificação que permite com que os candidatos ocupem as melhores vagas dentro do mercado de trabalho, tendo em vista também, as exigências da organização.

Já segundo Banov (2015), o recrutamento busca sempre por candidatos com potenciais, de forma que participem do processo de seleção onde escolherá apenas

aqueles que são compatíveis com o cargo em aberto. Diante da evolução do mercado de trabalho, as pessoas precisam acompanhar de perto esta evolução. Por essa razão, é de extrema importância a capacitação, desta forma estarão preparados para uma possível contratação.

Conforme Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o recrutamento de pessoas é considerado um instrumento que tem a finalidade de atrair candidatos potencialmente qualificados e adequados de forma a suprir a demanda da instituição de acordo com o perfil exigido.

De acordo com os autores citados a cima, a qualificação é a melhor forma de se apresentar ao tentar se inserir no mercado de trabalho, haja visto que com a evolução da informação as empresas estão cada dia mais exigentes e o mercado mais competitivo. Portanto, estar preparado se torna um diferencial no momento de se inscrever numa vaga de trabalho.

O processo de recrutamento além de selecionar pessoas para ocupar uma vaga em uma organização, funciona ainda como uma via de mão dupla, permitindo uma comunicação entre o setor de recursos humanos e a oportunidade de atrair candidatos. Lembrando que dessa forma atinge seu objetivo básico que é trazer os mesmos para serem selecionados (CHIAVENATO, 2014).

Nota-se, que durante o processo de recrutamento, além de selecionar bons candidatos o setor de recursos humanos estreita sua comunicação com a empresa, trabalhando juntos em prol do mesmo objetivo que é suprir a demanda da organização.

2.4.1 Tipos de Recrutamento

O recrutamento se dar com os candidatos preenchendo as vagas a serem ocupadas de forma que esse preenchimento pode ser interno ou externo, de modo a atingir os objetivos da instituição (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM 2012).

De acordo com Chiavenato (2015), o recrutamento interno se dá quando surge uma vaga e a empresa preenche-a dando oportunidade por meio da redistribuição de seus próprios colaboradores que são promovidos ou transferidos”.

Conforme com os autores citados anteriormente, é comum hoje as empresas fazerem esses remanejamentos, aproveitando em seus quadros funcionários que se

destacam e se empenham, e, contribuem para o bom andamento da organização, para tanto fazem essas mudanças internamente.

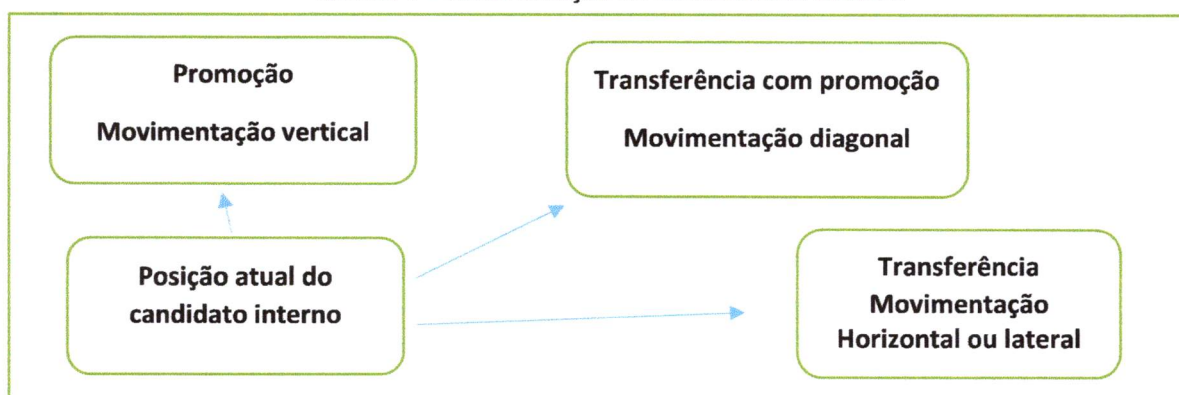
Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o recrutamento interno busca modificar seus cooperadores dentro de cada setor de maneira a se adequar para fortalecer a organização. Pode-se destacar dentro desta movimentação o remanejamento de determinados funcionários, solicitar outros colaboradores, e assim ampliar o sistema de recursos humanos e os níveis de carreira funcional.

Conforme o autor, observa-se que as instituições se preocupam em agregar valores aos seus colaboradores, tendo em vista que o primeiro passo para o preenchimento de vagas ocorre internamente.

Conforme Banov (2015, p. 20), “o recrutamento interno pode surgir por substituição, alguém que ocupava um cargo, por algum motivo, não ocupa mais e a empresa busca por um profissional para substituí-lo”. Para preencher a vaga deixada por um funcionário, as empresas procuram ocupá-la com as competências existente dentro da própria instituição. Sendo assim, oferece a oportunidade de ter novas habilidades e conhecimento.

Chiavenato (2015), destaca como ocorre a movimentação interna provocada pelo o recrutamento interno.

Quadro 1 - Movimentação de recrutamento Interno.



Fonte: Chiavenato (2015, p.75).

O quadro acima demonstra como acontece o remanejamento dos funcionários internamente, ou seja, é dada a eles a oportunidade de ocupar outro posto, recebendo uma promoção, que é a movimentação vertical, ou são transferidos, a movimentação horizontal, ou ainda recebem transferência promocional no caso a movimentação diagonal.

Segundo Banov (2015, p. 19), são vários os fatores que podem levar à abertura de vagas:

Fatores externos: as políticas econômicas, que oscilam entre o crescimento e a recessão, quando provocam o crescimento, fazem surgir vagas para a expansão das empresas. Há uma movimentação em busca de profissionais internos e externos para cobrir as vagas geradas pelo o crescimento econômico.

Mudanças na legislação: que podem implicar em maior ou menor necessidade de vagas para contratação temporária, autônomo, terceirizada ou por tempo indeterminado.

Assim, as organizações devem ficar sempre atentas para os acontecimentos dentro do mercado de trabalho e de acordo com a necessidade poder efetuar a contratação de novos integrantes da empresa. Pode optar inclusive por contratação temporária ou mesmo por tempo indeterminado, desde que esteja de acordo com a legislação.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 105), o processo de recrutamento externo se inicia a partir do momento em que o candidato preenche a proposta de emprego, ou mesmo quando comparece com seu currículo. O candidato deve preencher o formulário com seus dados pessoais, bem como escolaridade, suas experiências profissionais, seus conhecimentos além de endereço, e-mail e telefone para que a empresa possa entrar em contato. Lembrando que esse tipo de formulário pode ser preenchido também pela a internet.

As organizações abrem suas vagas de trabalho, para tanto o candidato deve estar atento para que venha preencher os formulários adequadamente, de maneira que todos seus dados estejam corretos e de acordo com o que pede nos devidos formulários. Assim sendo não perderá a oportunidade de ser um dos contratados.

Para Chiavenato (2015), o recrutamento externo se dá a partir do momento que a organização solicita pessoas de fora para preenchimento de suas vagas, ou seja, pessoas que foram captadas pela a divulgação do recrutamento.

Conforme o autor supracitado, as organizações procuram preencher suas vagas dando oportunidades para os funcionários internos, ainda assim nem sempre conseguem atingir o seu objetivo. Desta forma, recrutam pessoas do mercado externo, assim traz sangue novo, novas competências, conhecimentos e habilidades.

Chiavenato (2014), afirma que o recrutamento externo, se refere a uma quantidade grandiosa de candidatos que estão distribuídos dentro do setor de

recursos humanos. Esse campo de atuação acaba sendo muito grande e seus sinais nem sempre conseguem chegar os candidatos.

Desta forma, percebe-se, que o recrutamento externo procura atingir o maior número de pessoas para que possam serem analisadas, e diante da necessidade da organização a possibilidade de ocuparem uma oportunidade ligada diretamente ao perfil que a empresa precisa.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012,) o recrutamento externo acontece além do ambiente da empresa, ou seja, o departamento de recrutamento busca os meios de comunicação para lançar as vagas disponíveis, dentre eles estão o rádio, tv, jornais, agências de emprego e entre outros.

Tendo em vista a ideia do autor, nota-se o quanto os meios de comunicação são importantes para as organizações. Através desses veículos a população atenta conseguem descobrir as vagas disponíveis no mercado, e assim se inscrever para aquela que melhor se encaixe com o perfil que cada uma exige.

De acordo com Chiavenato (2015), as organizações alteram entre o recrutamento interno e externo, utilizando as vantagens e desvantagens, buscam ainda o recrutamento misto, onde é incluso tanto fontes internas como externas. Ainda conforme o autor, as empresas se interessam por pessoas qualificadas e tem curto prazo para que as vagas sejam preenchidas

Banov (2015), comenta que o processo de recrutamento misto corre quando a empresa faz uso do mesmo processo de divulgar suas vagas, seja do recrutamento interno ou externo. Assim sendo, uma empresa nunca faz só um tipo de recrutamento, sempre utiliza tanto o interno quanto externo.

Os autores acima citados, explicam que as organizações nunca se prendem a um só tipo de recrutamento, desta forma, procuram divulgar suas vagas para captar pessoas que se enquadrem dentro do perfil exigido. Por outro lado, prezam por candidatos preparados e qualificados.

2.4.2 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

Os recrutamentos internos e externos apresentam tanto vantagens como desvantagens, conforme cita o autor abaixo.

Para Chiavenato (2014), entre as principais vantagens que o recrutamento interno pode trazer é aproveitar melhor o potencial humano da organização, além de

motivar e encorajar seu desenvolvimento profissional, incentivando a permanência dos mesmos bem como sua fidelidade. Desta forma, se torna ideal para se manter instável e com poucas mudanças dentro do ambiente, assim não exige socialização na organização de novos membros, e, a probabilidade de uma melhor seleção devido os candidatos serem bem conhecidos, custa bem menos financeiramente, do que recrutar pessoas externas.

O recrutamento interno traz para as organizações vantagens que auxiliam em seu crescimento. Para tanto busca agregar valores como a capacidade humana, além de motivar e dar coragem para que se desenvolvam profissionalmente com os treinamentos oferecidos pela a empresa, com isto fideliza seus subordinados, fazendo com que se sintam estáveis e sem muitas mudanças. Assim sendo evita a contratação de novos membros, desta forma a empresa ainda sai ganhando devido permanecer com funcionários já engajados com a estrutura da instituição.

Dentro das desvantagens, pode ocorrer o bloqueio da entrada de novas ideias, de experiências e expectativas, sem contar que conserva e favorece a rotina diária, mantendo assim inalterado o patrimônio humano da organização, a burocratização e o mecanismo, mantendo a conservação da cultura organizacional existente, funcionando como um sistema fechado de reciclagem contínua (CHIAVENATO, 2014).

Como desvantagens, observa-se, que a empresa deixa de conviver com pessoas e ideias diferentes, inviabilizando assim uma nova troca de experiências, favorecendo a rotina e perdendo a oportunidade de renovar seu capital humano. Desta feita, a burocracia toma conta do ambiente tornando-o robotizado e conservador, permanecendo a cultura já existente, ou seja, mantendo um sistema fechado e sem reciclagem.

Segundo Chiavenato (2014), as vantagens do recrutamento externo introduzem sangue novo na organização, trazendo talentos, habilidades e competências, aumentando desta forma o capital humano ao incluir novos conhecimentos e competências, enriquecendo o capital intelectual, renovando a cultura organizacional com novas aspirações.

As organizações bem-sucedidas, estão sempre buscando algo para acrescentar às suas atividades. Por essa razão, procura estar sempre atenta às inovações do mercado de trabalho, procurando inserir em seu quadro pessoas com potenciais e talentos diversos, trazendo conhecimentos, habilidades e novas culturas.

Além disso, irão agregar valores à empresa, propiciando motivação e incentivando os outros membros a aspirarem crescimento a partir de suas atitudes.

Nas desvantagens, pode-se dizer que afeta de forma negativa a motivação dos funcionários atuais, reduzindo sua fidelidade ao passo que oferece oportunidades a pessoas estranhas. Para esse processo, requer aplicação de técnicas para poder escolher os candidatos, gerando custos operacionais, além de exigir socialização organizacional para os novos contratados, assim, é mais dispendioso, demorado e não traz segurança como o recrutamento interno (CHIAVENATO, 2014).

Em contrapartida, temos como desvantagens, a negatividade e desmotivação dos funcionários existentes, que se sentem menosprezados e sem oportunidades de crescimento dentro da empresa. Diante disso, as organizações precisam aplicar técnicas para recrutar os candidatos externos, gerando custos para as mesmas e de certa forma tornando o processo longo e sem a certeza de contratação adequada.

2.4.3 Ferramentas de Recrutamento

Conforme o mercado de trabalho evolui, as organizações precisam utilizar a tecnologia a seu favor. São fatores importantes e influenciam nos resultados da empresa. Desta forma, é necessário conhecer algumas ferramentas utilizadas para anunciar vagas de emprego.

Banov (2015), apresenta quais são essas ferramentas:

- Redes sociais;
- Softwares de recrutamento e seleção;
- Entrevista;
- Testes de conhecimentos;
- Dinâmicas de grupo;
- Testes psicológicos;
- Exames médicos.

De acordo com Burn (2019), para que uma organização continue crescendo, é necessário aprimorar cada vez mais seu quadro de colaboradores, encontrando desta forma os melhores candidatos e capacitando os já existentes. Porém, para alcançar resultados sólidos, é importante que o setor de RH use a tecnologia a seu favor. A

solução mais simples aqui é seguir um sistema de recrutamento e seleção para facilitar esse trabalho.

Segundo o mesmo autor, diferente dos sites de vagas, esse sistema é um software que as empresas podem utilizar para agilizar o processo de recrutamento e seleção, garante também que a sua escolha será a melhor para a companhia. Em qualquer setor de recursos humanos, ou em qualquer negócio precisa desse tipo de tecnologia para assim aumentar seu desempenho e acompanhar o ritmo do mercado.

Portanto, a utilização deste software auxilia as tarefas contribuindo bastante com seus resultados. O uso do software possibilita usar o sistema para filtrar resultados com base em diversos critérios, com isso reduz bastante o tempo de busca. E com ferramentas de organização à disposição, também será possível criar agendas de entrevistas fáceis de administrar.

Vale ressaltar que se torna necessário seguir as leis trabalhistas, que de maneira natural, afetam também as normas que se deve seguir durante o processo de contratação. Desta forma, o software usado para realizar esse procedimento também precisa incluir certas informações e atender a alguns padrões de qualidade. Sendo assim, tentar fazer tudo de forma igual ou usar ferramentas inadequadas quase sempre deixa a empresa fora dessa regulamentação

2.5 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO

O que se percebe é que o método de seleção passa por algumas etapas onde as empresas têm como base o perfil dos cargos além das competências, de maneira que possam estabelecer as normas para a seleção. É de suma importância esses critérios pois são eles que diferenciam uma empresa da outra.

As diferenças individuais vêm sendo acompanhadas há milhares e milhares de anos. O filósofo grego Platão (528-348 a. C), em uma das suas obras já sugeriu a realização de algumas provas e testes com a finalidade de testar o conhecimento dos candidatos (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 134).

Os autores supracitados definem ainda que nesse processo de seleção os testes precisam ser baseados nas exigências que o cargo oferecido propõe, desse modo é testado o conhecimento, habilidade e aptidões do candidato à vaga.

Conforme os autores, as exigências para o cargo se fazem necessário, uma vez que sua finalidade é ter precisão na hora de contratar, ou seja, ter objetividade, até porque, as pessoas que irão preencher essas vagas são completamente diferentes uma da outra, cada uma com sua particularidade, e que estão concorrendo a mesma vaga de trabalho.

Para Chiavenato (2015, p. 100), a seleção de recursos humanos é definida como “a escolha do homem certo para o cargo certo, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, e a eficácia da organização”.

Conforme o autor, quando a organização escolhe o candidato certo para a vaga certa, o potencial da organização se eleva, pois, acrescenta conhecimento e experiências vinda de fora e se unindo aos já existentes, assim, aumenta o volume de eficiência dentro dos setores da empresa, que desta forma a tendência é o crescimento e expansão dos serviços.

Segundo Chiavenato (2015), as técnicas de seleção começam logo após as informações sobre os cargos a serem preenchidos assim como suas competências. Essas técnicas servem para escolher os candidatos adequados e são agrupadas em categorias, desde entrevista, prova de conhecimentos, alguns testes psicológicos, de personalidade, além de técnicas de simulação.

Para Banov (2015, p. 59): “as etapas completas de um processo de seleção são: análise de currículos, entrevistas, aplicação de testes, dinâmicas de grupo e exame médico específico”. Ainda dentro do processo de seleção de pessoal, são consideradas diferenças individuais, o cargo, a cultura da empresa assim como os objetivos organizacionais, que combinados procuram ajustar a pessoa-empresa.

Conforme os autores citados anteriormente, a seleção não é garantia de escolher o candidato certo, mas com certeza com o uso adequado das técnicas de seleção de pessoal, possivelmente aumenta a probabilidade de contratação satisfatória.

Para Chiavenato (2014), nos dias atuais as organizações se preocupam mais em tornar o processo seletivo eficiente, de forma a aumentar as habilidades dos colaboradores, para tanto focam nas competências individuais fonte indispensável para o crescimento da instituição.

Deste modo, fica evidente que para uma organização alcançar o sucesso, precisa investir de forma eficiente na contratação e nos treinamentos de seus

colaboradores, tendo em vista que cada indivíduo é dotado de habilidades e aptidões das quais as mesmas exigem e necessita. Assim, juntas, construirão uma organização forte e pronta para enfrentar os desafios que o mercado competitivo oferece, e dessa forma recrutar cada vez mais pessoas competente para troca de experiências e conhecimentos.

Conforme Chiavenato (2014), a seleção de pessoas funciona de forma a fazer uma filtragem apenas dos candidatos que apresentam as características desejadas pela a organização. Sendo assim, as organizações fazem uma espécie de peneira, visando apenas aqueles com o perfil adequado para a empresa e para o cargo em aberto, desta forma a organização consegue escolher o candidato com maior adequação.

De acordo com Banov (2015), as pessoas são diferentes assim como as empresas também, o objetivo básico para o processo de seleção de pessoal é buscar a pessoa certa para o lugar certo. Observa-se que selecionar uma pessoa para determinado cargo, não é uma tarefa fácil, exige muita atenção no momento da escolha, os candidatos escolhidos devem se enquadrar de acordo com o perfil do cargo, de forma a aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

2.6 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NA ORGANIZAÇÃO

Entende-se que o procedimento de recrutamento e seleção de pessoas tem uma função muito importante para as empresas pois faz parte do sistema de recursos humanos, e por essa razão busca por candidatos com potenciais para participarem da seleção, onde escolherão somente aqueles que estão de acordo com o perfil que o cargo em aberto exige, dentro da cultura e estrutura organizacional (BANOV, 2015).

Ainda de acordo com Banov (2015), o método de recrutar é muito relevante pois não apenas divulga vagas, mas atrai indivíduos qualificados para suprir a demanda da empresa nos setores que necessitam serem preenchidos. Para tanto, divulga suas vagas, com o intuito de captar o maior número de pessoas possíveis.

Observa-se, portanto, que a captação de pessoal a cada dia torna-se mais importante e exige de cada candidato preparação, competência e proatividade para um mercado dinâmico e competitivo, tendo em vista também as exigências das organizações para preenchimento do seu quadro de funcionários.

Chiavenato (2015), define que recrutar e selecionar pessoas se faz necessário, devido ser um sistema aberto onde as empresas buscam interagir com o sistema de recursos humanos e com isto sofre influencias significativas do mercado de trabalho.

Compreende-se, portanto, que devido as transformações que o mercado sofre, há a necessidade de inteiração entre as empresas e o sistema de recursos humanos, haja visto que o mesmo é responsável pela contratação de pessoal adequado para preenchimento das vagas em aberto.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o recrutamento e seleção se torna importante devido estar dentro do contexto do sistema de recursos humanos e empresarial, e se posicionar em um ambiente em que a organização exige e se esforça em busca de reforços, em situações além dos limites econômicos em que a empresa geralmente atua.

Ainda conforme os autores acima citados, mesmo em situações não tão favoráveis, as organizações procuram estar em sintonia com o sistema de recursos humanos, e juntos buscam soluções para fortalecer os setores que precisam serem preenchidos. Assim, todos trabalham em prol de um objetivo comum buscando alcançar as metas traçadas no início do planejamento.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico como o de conclusão de curso, mais conhecido como TCC, é importante que o conhecimento desenvolvido na pesquisa seja de cunho científico, em que Magalhães (2007), conceitua que o conhecimento científico consiste em uma pesquisa metodológica, onde avalia os acontecimentos e as realidades, de forma a encontrar o que ocasionou e como concluir as leis que o orientam.

Neste sentido, a metodologia é um fator muito importante na pesquisa por ter a função de ajudar e desenvolver uma nova visão do mundo, através da curiosidade, indagação e criatividade. Deste modo, a pesquisa é um processo que requer planejamento, onde para se alcançar o objetivo esperado necessita seguir alguns procedimentos, ou seja, a forma como se envolve com a pesquisa e a habilidade em escolher a maneira correta para chegar a essa finalidade.

De acordo com os seus procedimentos, o estudo inicia com a pesquisa bibliográfica. Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica, ocorre a partir de dados, feitos em outras pesquisas, documentos, alguns livros, artigos, teses e assim por diante. É comum usar esses dados ou categorias teóricas trabalhadas por outros pesquisadores e que estão devidamente registrados. Os textos são uma forma de pesquisas dos temas a serem apresentados. O pesquisador inicia seu trabalho a partir das pesquisas dos autores dos estudos destes textos.

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa. Conforme Silva e Menezes (2001) citados por Magalhães e Orquiza (2002), considera que na pesquisa qualitativa, basta decifrar os fenômenos distinguindo-os do real e objetivo, ou seja, não necessita de técnicas e estatísticas pois o ambiente natural é o suficiente para a coleta de informações e quem faz a pesquisa é a ferramenta adequada.

Para Almeida (2011), a pesquisa qualitativa está voltada para o estudo no ambiente natural, tendo o pesquisador como instrumento fundamental e fonte direta de dados; desta forma, dando enfoque maior aos significados impostos pelas pessoas aos fatos e à existência.

Percebe-se, portanto, que a pesquisa qualitativa se encaixa neste estudo, pois busca investigar a argúcia dos partícipes da análise, no que concerne as exigências do processo de recrutar e selecionar pessoas para as organizações dentro dos parâmetros estabelecidos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Para Magalhães (2007), a pesquisa exploratória é o início de todo trabalho científico. Usa-se quando o tema foi pouco utilizado, quando houve pouca exploração literária, e nenhuma informação sobre o problema a ser estudado. Possibilita que o pesquisador se aproxime de forma geral do fato.

Desta forma, se exige um planejamento permanente, motivo pelo qual, pode acontecer alguns contratempos. Por essa razão quase sempre é feita como classificação bibliográfica, entrevistas com pessoas que pesquisam ou operam na ciência, bem como fazem visitas a web sites (SANTOS, 1999 *apud* MAGALHÃES, 2007).

A pesquisa descritiva, tem como objetivo verificar a opinião de uma pessoa, e/ou de várias pessoas, com a finalidade de averiguar falhas ou erros, bem como delinear condutas e distinguir interesses e outros comportamentos, a fim de levar à tomada de decisões, sem manusear dados, e sem a intervenção do pesquisador (ALMEIDA, 1992).

Na sequência, foi realizada pesquisa de campo, em uma empresa de grande porte e outra de pequeno porte, ambas no município de Itaituba/ PA. Conforme Severino (2007), na pesquisa de campo, a fonte é abordada em seu próprio meio ambiente. Assim a coleta dos dados é feita em condições naturais em que os fenômenos acontecem, sendo observados de forma direta, sem influência ou manejo por parte do pesquisador. Abrange desde as classificações, que são mais descritivas, até estudos mais indutivos.

Compreende-se, que na pesquisa de campo, utiliza-se o ambiente próprio a ser coletado os dados, apenas observando a maneira como os fatos ocorrem. É feito de forma natural, sem que o pesquisador venha ter alguma participação, usando assim a descrição.

Segundo Severino (2007), classifica-se questionário como sendo um conjunto de questões que se propõem a informações escritas por indivíduos pesquisados, com o intuito de colher o entendimento destes sobre o tema abordado. Desta forma, este instrumento de coleta de dados torna-se importante por tornar o acesso a essas informações mais amplas e de fácil compreensão.

Para a coleta de dados deste estudo, foi aplicada e vivenciada no período do mês de novembro do ano de 2020, foram utilizados questionários destinados ao gestor e colaboradores das empresas. O questionário destinado aos gestores continha dez

(10) questões, sendo oito (08) delas objetivas com múltipla escolha de respostas e duas (02) questões subjetivas. Aos colaboradores, aplicou-se questionário contendo dez (10) questões, sendo uma (01) delas objetiva e nove (09) subjetivas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

3.1.1 Gazin Indústria e Comércio de Móveis e eletrodoméstico Ltda.

De um pequeno empreendimento que foi inaugurado há 54 anos em Douradina, no interior do Paraná, surgiu a **Gazin**, uma das maiores empresas do Brasil, com duzentas e quarenta e três lojas de varejo em nove estados, além de cinco indústrias de colchões e estofados, uma indústria de molas e treze centros de distribuição de mercadorias (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Quanto a missão, a visão e os valores da empresa estas são definidas da seguinte forma: a missão da empresa consiste em oferecer sempre o melhor em produtos e serviços, com atendimento diferenciado, a visão é ser o melhor grupo econômico em solidez e os valores consiste na valorização das pessoas e fazer negócios sustentáveis (DADOS DA PESQUISA, 2020).



Figura 1 - Frente da Filial Gazin 254 em Itaituba-PA. Fonte: <https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fih5.googleusercontent.com%2F->

Em Itaituba, contam com quatro lojas, sendo uma na Av. Justo Chermont, outra na Rod. Transamazônica – bairro da Liberdade, a terceira na Rod. Transamazônica, Km 03, e a quarta de número duzentos e cinquenta e quatro, que é lócus dessa pesquisa, localiza-se na rua Bruno Juarez Correa, 602 - bairro Bela Vista e teve sua

inauguração no ano de 2013, disponibilizando de vinte e um (21) colaboradores, sendo que participaram dessa pesquisa apenas onze (11) porque os demais não tiveram tempo para responder os questionários (DADOS DA PESQUISA 2020).

3.1.2 Caramuru Alimentos S/A

O grupo Caramuru, tornou-se o principal grupo brasileiro no processamento de soja, milho, girassol e canola, com armazéns situados nos estados do Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais e Paraná. Sua missão é fornecer alimentos, insumos, biocombustíveis e serviços de qualidade, atendendo às necessidades de clientes e consumidores, gerando valores à sociedade, fornecedores, colaboradores e acionistas (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Atua ainda, nos seguimentos animal, industrial, produtos de consumo, commodities e logística, investindo ainda em linha de produtos naturais, tendo a linha sinhá como principal marca de comercialização. A empresa teve início de suas atividades em Itaituba, no ano de 2017 e recebe em seus silos o produto STCP que é o farelo da soja, e o mesmo irá se transformar em ração para peixes (DADOS DA PESQUISA, 2020).

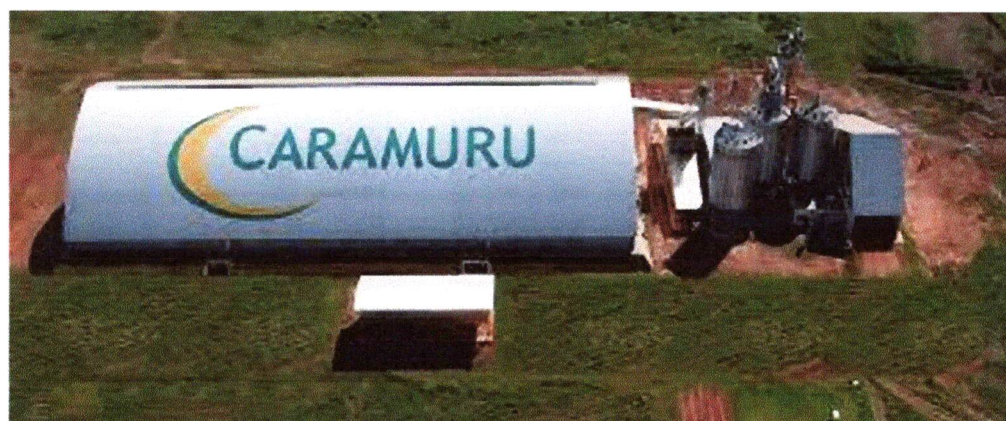


Figura 2 - Empresa Caramuru Alimentos em Itaituba-PA. Fonte: [https://www.google.com/imgres?imgurl=https %3A%2F%2Fwww.caramuru.com% 2Finstitucional%](https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.caramuru.com%2Finstitucional%2F).

Sua estrutura organizacional funciona da seguinte forma: Supervisor de Logística, Secretaria de Recursos Humanos, Secretaria do Financeiro e Operacional. Sendo composta de dez (10) funcionários, onde participaram dessa pesquisa oito (08), porque os demais um estava com covid e o outro trabalha a noite e não tinha como entregar o questionário (DADOS DA PESQUISA 2020).

4 RESULTADO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 PERCEPÇÕES DOS GESTORES

Participaram da pesquisa dois gestores de duas empresas do município de Itaituba. O primeiro tem trinta e dois (32) anos, cursou o ensino médio completo, seu ramo de atividade é no segmento de móveis e eletrodomésticos, atuando a quatro (4) anos e seis (6) meses onde é gerente em uma das lojas de Itaituba. O segundo tem quarenta (40) anos formado em logística e cursa o quarto período do ensino superior em Administração e é supervisor de logística no seguimento de alimentos. Foram aplicadas a estes um questionário com dez questões buscando compreender a percepção destes sobre a importância do recrutamento e seleção para uma empresa.

Diante do exposto, iniciou-se a pesquisa, perguntando:

Em sua visão qual é a importância dos recursos humanos para a empresa?

Resposta gestor A: *Muito importante, pois é onde seleciona pessoas.*

Resposta gestor B: *Os recursos humanos são o nosso maior patrimônio.*

Análise: Segundo os gestores das empresas A e B, o departamento de recursos humanos é uma ferramenta muito importante para uma organização, o gestor B até enfatiza que estes constituem o maior patrimônio da empresa.

De acordo com Chiavenato (2015), os recursos humanos abrangem muito mais do que só a seleção de pessoas, é uma área de extrema relevância para todos os profissionais que buscam uma colocação dentro do mercado de trabalho, de forma que saber agregar valores humanos, integrando-os e alinhando-os em suas atividades, ajuda bastante as organizações se manterem nessa nova era de mudanças e inovações.

Chiavenato (2015) afirma ainda que a Administração de Recursos Humanos, é composta por subsistemas, onde ambos têm como objetivo atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos. Esses subsistemas se integram de maneira que o resultado final, se engloba em um sistema de grande dimensão e de enorme expansão.

Dando continuidade ao questionário indagou-se: dentre as técnicas de recrutamento e seleção existentes qual o processo que a empresa utiliza em suas contratações?

Resposta gestor A: *Teste de perfil*

Resposta gestor B: *Análise de currículo, entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos, dinâmica de grupo, integração.*

Análise: De acordo com o gestor da empresa A, são feitos apenas os testes de perfil, não manifestou se é realizado outro procedimento; já o gestor da empresa B, utiliza de várias ferramentas para escolha dos seus candidatos, além da análise de currículos, faz entrevistas, aplica testes psicológicos, testes de conhecimentos, dinâmica de grupos e por último é feito a integração do candidato.

De acordo com Pontes (2010, p. 30) *apud* Maffezzolli e Jesus (2015), “o recrutamento procura candidatos para ocupar as vagas existentes, enquanto a seleção identifica o candidato mais qualificado entre os recrutados”.

Dando prosseguimento perguntou: se poderia detalhar essas fases: dinâmica, entrevista, testes, integração?

Resposta gestor A: *Fazemos a entrevista com o candidato e realizamos os testes de perfil.*

Resposta gestor B: *após a avaliação do currículo, o candidato é chamado para uma entrevista, onde se faz uma breve apresentação da empresa e logo é feita aplicação do teste de conhecimento sobre a vaga disponível ao mesmo.*

Análise: perguntado ao gestor A se poderia detalhar as fases dinâmicas, entrevista, testes e integração, percebe-se que além do teste de perfil, utiliza ainda a entrevista, o gestor B, fez uma breve explanação de como são feitos esses processos, ainda que não tenha se aprofundado no tema.

Para Banov (2015, p. 72): “a entrevista permite averiguar conhecimentos, esclarecer dados que não estejam claros no currículo, aprofundar informações, dar oportunidade para o candidato expor suas qualificações e expectativas”. Ainda segundo o autor, para contratação de candidatos, as empresas podem utilizar outras ferramentas, como: análise de currículos, testes de conhecimentos em geral e específicos, dinâmica de grupos.

Na continuação do questionário foi feita a seguinte pergunta: quais competências um profissional deve destacar no processo de recrutamento e seleção?

Resposta gestor A: *O interesse de ganhar dinheiro, ser proativo e ser automotivante.*

Resposta gestor B: *É preciso sentir o candidato, ter um olhar crítico sobre o mesmo.*

Análise: Conforme a resposta de ambos os gestores, há inúmeras formas de destacar as competências de um profissional dentro de um processo de recrutamento e seleção, para o gestor A para quem trabalha com vendas, ser bem remunerado faz com que desperte o interesse do candidato, mas deve se levar em conta a proatividade e a motivação; para o gestor B, torna-se necessário procurar conhecer o candidato, ainda que levante críticas sobre o mesmo, para que dessa forma ele descubra seu potencial. Diante do exposto, percebe-se a necessidade de identificar bem as competências individuais que cada funcionário deverá construir e utilizar e o que a organização pretende adquirir para que aumente seu capital humano e seja bem-sucedida.

Segundo Lacombe (2009), a desenvoltura humana não se restringe apenas a sua astúcia em concretizar suas tarefas e alcançar suas finalidades, mas na capacidade de se colocar na posição do outro, pois assim poderá compreendê-lo de forma completa. Desta maneira, a inteligência humana ainda cria um ambiente de garantia, comunica-se e encoraja a comunicação entre seus membros, procurando compreender quais suas necessidades, motivações e anseios.

Na sexta pergunta indagou-se: atualmente, qual a maior dificuldade para a empresa captar e contratar pessoas?

Resposta gestora A: *Achar pessoas qualificadas no mercado.*

Resposta gestora B: *Mão de obra qualificada.*

Análise: Para os dois gestores a maior dificuldade para captar pessoas na atualidade é a mão-de-obra qualificada, de forma que com um mercado tão acirrado e competitivo, torna-se extremamente necessário manter-se atualizado e sempre se reciclando para não deixar passar as oportunidades.

Banov (2015) afirma que no processo de recrutamento externo as empresas buscam captar pessoas que tenham o perfil desejado por cada uma delas, ou seja,

atrair sangue novo para a organização, novos talentos, habilidades e com muita garra e vontade de crescer, trazendo bastante expectativas por parte de ambos. Renovando assim seu quadro de pessoal e sua cultura organizacional.

Seguindo o questionário, perguntou-se: quais procedimentos a empresa utiliza para reter seus atuais colaboradores?

Resposta gestor A: *Remuneração e benefícios.*

Resposta gestor B: *Capacitação da mão de obra contínua, valorização do ser humano.*

Análise: Ambos os gestores concordam que para manter seus colaboradores é necessário que haja alguns benefícios de maneira que possa despertar o interesse, e os motivem a continuarem produzindo bem e com qualidade, mas que é de extrema importância a qualificação e a valorização pessoal.

Para Chiavenato (2014), uma organização deve cultivar métodos de conservação das pessoas para que possa manter os profissionais contentes e determinados, a mesma deve garantir-lhes a integridade física, mental e igualitárias para que permaneçam e participem do negócio, tendo obrigações e abraçando a causa da empresa. Dessa forma, esses métodos proporcionam entre as equipes de trabalho, um ambiente sadio, harmonioso e seguro, definindo a permanência dos colaboradores em prol do alcance das metas planejadas.

Indagou-se diante disso: quais os motivos mais frequentes de desligamento de funcionários na empresa?

Resposta gestor A: *Problemas disciplinares.*

Resposta gestor B: *Problemas disciplinares.*

Análise: De acordo com os gestores, a causa maior de desligamento é a indisciplina, alguns funcionários não se adaptam ao método da empresa e tende a se tornarem rebeldes e não cumprem com as normas e cultura da empresa, levando-os a serem desligados.

Teixeira *et al.* (2010) frisam que o turnover é o método que analisa o número de desligamento de funcionários de uma empresa, ou seja, onde ocorre o rompimento do contrato de trabalho, diante do exposto essa análise indica quando a procura por produto ou serviço no mercado está forte, se há conflitos internos, desmotivação ou outras causas.

Na nona pergunta, indagou-se: o número de candidatos que os recursos humanos apresentam é suficiente para realizar uma seleção dos mesmos com:

Resposta gestor A: *Alta eficiência.*

Resposta gestor B: *Alta eficiência.*

Análise: ambos os gestores concordam que a alta eficiência se torna suficiente para fazer uma boa seleção.

Teixeira *et al.* (2010) afirmam que os processos relacionados à retenção de pessoas são vistos como peculiares, ou mesmo estratégicos para a organização, uma vez que há muito esforço para conservar os talentos permanentemente determinados e empenhados com o negócio empresarial.

Na última questão foi indagado: quais os requisitos dos candidatos que são observados no processo de seleção (habilidades e competências)?

Resposta gestor A: *Os dois quesitos.*

Resposta gestor B: *Responsabilidade, disponibilidade, confiança, ética, pontualidade e comunicação.*

Análise: para o gestor A, é essencial que os candidatos desenvolvam várias habilidades e competências de maneira que possa contribuir para o sucesso da empresa. O gestor B, acredita que ter responsabilidade, confiança, pontualidade, ter ética e ser comunicativo, são qualidades imprescindíveis para um profissional dentro de uma organização.

Conforme Chiavenato (2015), as organizações exigem capacidades dentro dos seus setores com o intuito de concorrer no mundo dos negócios que sofrem constantemente mudanças e é bastante competitivo. Essas capacidades se transformam em competências individuais, de forma que cada colaborador possa implementar e aproveitar para que a empresa obtenha sucesso.

4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram da pesquisa onze (11) colaboradores da empresa A e sete (07) da empresa B. Foi aplicado a estes um questionário com dez questões. Na questão número 1 foram traçados o perfil e a identificação dos colaboradores. Os colaboradores da empresa Gazin foram identificados pela sigla GA e numeração

cardinal em ordem crescente, os colaboradores da empresa Caramuru foram identificados pela sigla CB e numeração cardinal em ordem crescente.

Quadro 2 - Perfil dos colaboradores da pesquisa.

Entrevistado	Gênero	Escolaridade	Função	Tempo de atuação	Idade
GA1	Masculino	Superior incompleto	Operador de Caixa	11 meses	24 anos
GA2	Feminino	Não informou	Zeladora	2 anos e 11 meses	35 anos
GA3	Masculino	Cursando gestão ambiental	Vendedor	3 anos	38 anos
GA4	Feminino	Ensino Médio	Vendedora	5 anos	28 anos
GA5	Masculino	Ensino Médio	Vendedor	12 anos	36 anos
GA6	Feminino	Superior incompleto	Vendedora	3 anos	32 anos
GA7	Masculino	Ensino Médio	Vendedor	2 anos	24 anos
GA8	Feminino	Superior Completo	Vendedora	3 meses	31 anos
GA9	Masculino	Ensino Médio	Operador de caixa	10 meses	25 anos
GA10	Masculino	Ensino Médio	Vendedor	1 ano	39 anos
GA11	Feminino	Superior Completo	Vendedora	2 anos e 8 meses	24 anos
CB1	Feminino	Superior incompleto	Assistente Administrativo PL	3 anos e 8 meses	35 anos
CB2	Masculino	Ensino Médio	Eletricista	2 anos	34 anos
CB3	Feminino	Ensino Médio	Copeira	6 meses	27 anos
CB4	Masculino	Ensino Médio	Operador de Expedição	6 meses	23 anos
CB5	Feminino	Pós graduada	Assistente Administrativo PL	2 anos	33 anos
CB6	Masculino	Ensino Médio	Operador de Processo II	6 meses	23 anos
CB7	Feminino	Ensino Médio	Auxiliar de Produção	7 meses	28 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A pesquisa foi aplicada com colaboradores das empresas Gazin e Caramuru na cidade de Itaituba-PA, sendo nove (09) do gênero feminino, e nove (09) do gênero masculino, possuem do ensino médio ao ensino superior completo, com cargos entre vendedores a operador de caixa, zelador, copeira, assistentes administrativos e eletricista. O tempo de atuação dos funcionários nas empresas variam de três (03) meses a doze (12) anos, com idades de vinte e três (23) a trinta e nove (39) anos.

Na primeira questão foi perguntado: em sua visão qual é a importância dos recursos humanos para a empresa? Estes disseram que:

Quadro 3 – Em sua visão qual é a importância dos recursos humanos para a empresa.

Colaborador da empresa A	Resposta	Colaborador da empresa B	Resposta
GA1	A valorização do funcionário e capacitá-lo psicologicamente para os desafios cotidiano no trabalho.	CB1	É importante para o desenvolvimento das atividades, para a soma do crescimento da empresa, e de cada colaboradores.
GA2	Gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos. E também é uma associação de habilidades e métodos, políticas técnicas, praticas definidas com objetivos de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.	CB2	Eu acho que é de suma importância é a área que cuida da contribuição de todos os colaboradores.
GA3	Muito importante para a organização da empresa tanto nos treinamentos quanto no dia-a-dia da empresa.	CB3	Somos importantes porque somamos, crescemos com a empresa.
GA4	Valorizar o salário, manter o interesse dos funcionários ativo e cuidado para com a classe	CB4	É uma área muito importante para a empresa pois contribui para o desenvolvimento do colaborador.
GA5	Valorização do profissional e salário em dia.	CB5	É de suma importância para o desenvolvimento e crescimento da empresa, e do colaborador.
GA6	De fundamental importância, pois o profissional de RH, é responsável pela organização da instituição, treinamento, planos de carreira, cargos e salários.	CB6	É uma área muito importante, pois contribui para o nosso crescimento e desenvolvimento dentro da empresa.
GA7	O RH é importante na análise de perfil de cada candidato a uma vaga e também após a contratação é responsável por organizar folhas de pagamento e banco de horas.	CB7	É uma área muito importante dentro da nossa empresa.
GA8	Os recursos humanos servem para estruturar o quadro de funcionários de uma empresa.		
GA9	Para a empresa é muito grande, pois é o RH que faz todo o processo de forma do colaborador.		
GA10	Ajuda a aprofundar o conhecimento sobre o comportamento do ser humano que faz parte de uma empresa, além de buscar as reais necessidades do funcionário e buscar seus benefícios.		
GA11	Os recursos humanos ele é importante alinhar os objetivos organizacionais, facilitando e ajudando no desempenho dos profissionais.		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Análise: De acordo com os colaboradores da empresa A os recursos humanos são extremamente importantes, pois agrega muitos valores para a empresa e também para seus funcionários. Assim como o colaborador GA10, que comentou a área de recursos humanos busca conhecer mais sobre o comportamento humano, usando de estratégias que permite com que saibam quais as necessidades de cada um e desta forma poder auxiliar naquilo que precisam melhorar para desempenhar com eficiência suas tarefas contribuindo para o crescimento da empresa.

Para os colaboradores da empresa B, é importante, pois acreditam que contribui não só para o crescimento da empresa, mas de todos os funcionários, motivando, incentivando e capacitando-os, e, assim com a colaboração de todos a empresa pode ascender dentro do mercado com um nível mais alto de competitividade.

Segundo Fidelis e Banov (2007), a administração de recursos humanos abrange sempre os recursos financeiros da organização, que por sua vez recruta o capital humano onde é remunerado para exercer e desenvolver funções por ela instituído. Conta com profissionais capacitados e especializados, com uma visão generalista, que atuam e lidam com assuntos estratégicos relacionados com pessoas, procuram sempre estarem atualizados promovendo ações voltadas para o desenvolvimento de pessoal e à motivação dos mesmos em busca de resultados.

Indagou-se aos colaboradores: dentre as técnicas de recrutamento e seleção existentes qual o processo que a empresa utilizou em sua contratação? Estes responderam que:

Quadro 4 – Dentre as técnicas de recrutamento e seleção existentes qual o processo que a empresa utilizou em sua contratação.

Colaborador da empresa A	Resposta	Colaborador da empresa B	Resposta
GA1	Entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos	CB1	Redes sociais, entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos, análise de currículo.
GA2	Outros.	CB2	Entrevista, teste psicológico, testes de conhecimentos, análise de currículo.
GA3	Entrevista, teste psicológico, teste de	CB3	Redes sociais, entrevista, teste psicológico, teste de

	conhecimentos, análise de currículo.		conhecimentos, análise de currículo.
GA4	Teste psicológico, análise de currículo.	CB4	Entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos, análise de currículo.
GA5	Redes sociais, entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos, análise de currículo.	CB5	Entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos, análise de currículo.
GA6	Entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos, análise de currículo.	CB6	Entrevista, teste psicológico, análise de currículo.
GA7	Entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos, análise de currículo.	CB7	Entrevista, teste psicológico, análise de currículo.
GA8	Entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos, análise de currículo.		
GA9	teste de conhecimentos, análise de currículo.		
GA10	teste de conhecimentos, análise de currículo.		
GA11	Entrevista, teste psicológico, teste de conhecimentos, análise de currículo, outros, indicação.		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Análise: de acordo com os colaboradores das duas empresas todos utilizaram as mesmas técnicas de recrutamento e seleção citadas no quadro 4, sendo que tais etapas são as mais utilizadas para os processos de recrutamento e seleção nas empresas nos dias de hoje.

Para Banov (2015) entre as principais etapas consideradas como eficazes de uma técnica de seleção de pessoas estão a análise de currículos, entrevistas, utilização de testes psicológicos e de conhecimentos, dinâmicas de grupo e exame médico específico. Ainda conforme o autor dentro desse processo de seleção de pessoal, são consideradas diferenças individuais, a função, os costumes da empresa assim como as finalidades organizacionais, que combinados procuram ajustar a pessoa-empresa.

Segundo Chiavenato (2015), as metodologias de seleção iniciam logo após ao levantamento de dados acerca dos cargos a serem preenchidos além de suas competências. Essas técnicas são utilizadas para escolher os candidatos apropriados

e são organizadas em categorias, desde entrevista, prova de conhecimentos, alguns testes psicológicos, de personalidade, além de técnicas de simulação.

Na quarta questão foi perguntado poderia detalhar como aconteceu a fase ou (as fases) da resposta anterior? Estes responderam que:

Quadro 5 - Poderia detalhar como aconteceu a fase (ou as fases) da resposta anterior.

Colaborador da empresa A	Resposta	Colaborador da empresa B	Resposta
GA1	Após a análise do meu currículo, fui convocado para uma entrevista, após a entrevista com o gestor, fui submetido a um teste de conhecimento e questionário de análise de perfil.	CB1	Divulgação em grupos de WhatsApp, entrevista com responsável pela empresa, dentro da entrevista foi feito teste psicológico, teste de conhecimento e análise de currículo.
GA2	Foi através de pessoas que me conhecia e me indicaram ao gerente. Antes já trabalhava fazendo diária pra loja.	CB2	Primeiro envio de currículo para a empresa e chamado para entrevista e depois teste psicológico e teste de conhecimento.
GA3	Entrevista com o gerente e depois uma prova analisada pelo psicólogo.	CB3	Através do WhatsApp, entrevista com o representante da empresa e junto com a entrevista teve teste psicológico e teste de conhecimento
GA4	Teste psicológico onde respondemos algumas perguntas importantes.	CB4	Envio de currículo, chamada para entrevista, teste psicológico, teste de conhecimento.
GA5	Muito detalhada, cansativa e demorada.	CB5	Soube pelas redes sociais, envio de currículo por e-mail, entrevista com o supervisor de loja da empresa, fizemos testes psicológicos e conhecimentos gerais.
GA6	Primeiramente fiz uma entrevista, após testes, depois que fui informada da aprovação e logo para a parte da contratação.	CB6	Enviei o currículo, logo após fui relacionado para uma entrevista, aí fiz teste psicológico.
GA7	Foram aplicadas provas escritas que abrange todos esses quesitos	CB7	Primeiro foi enviado foi enviado currículo, testes psicológico e depois teste de conhecimento.
GA8	Fui chamada para uma entrevista, fiz testes online e passei por uma análise de currículo.		
GA9	Teste de conhecimento através de perguntas.		
GA10	Teste psicológico onde já foi analisado a parte de conhecimento comportamental direcionado a atitudes no dia-a-dia.		
GA11	Primeiramente a entrevista, logo em seguida os testes.		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Análise: conforme os colaboradores tanto da empresa A, quanto da empresa B, o método utilizado foi o mesmo nas duas empresas, dando-se inicialmente com a análise de currículo e sequenciado pela entrevista e logo após os outros procedimentos.

As organizações procuram a melhor forma de escolher seus candidatos. Para tanto, geralmente indicam mais de uma técnica de seleção para cada cargo, de forma que cada uma ajuda as demais, fornecendo extenso conjunto de dados sobre o candidato. Assim, as características das técnicas de seleção indicam o desempenho do candidato em função dos saldos que obteve quando submetido a essa técnica (CHIAVENATO, 2015).

Seguindo foi perguntado aos colaboradores, quais competências e habilidades um candidato precisa destacar no processo de recrutamento e seleção para ser contratado, estes disseram que:

Quadro 6 – Em sua percepção, quais competências um candidato precisa destacar no processo de recrutamento e seleção para ser contratado.

Colaborador da empresa A	Resposta	Colaborador da empresa B	Resposta
GA1	Ter boa comunicação, postura e principalmente atitude, topar os desafios e enfrenta-los com determinação, seja qual for a função destinada ao candidato.	CB1	O candidato precisa primeiramente demonstrar interesse pelo cargo oferecido, ser positivo, capacitado, está aberto a novos desafios de comprometimento e responsabilidade.
GA2	A pessoa tem que ter escolaridade uma formação de cursos e terminado o ensino médio e está cursando alguma área.	CB2	Conhecimento, pontualidade, ser uma pessoa ética e profissional.
GA3	Ter um bom diálogo, saber se comportar diante do entrevistado, está bem apresentado.	CB3	Ele deve ter responsabilidade, pontualíssimo.
GA4	Força de vontade, atitude, disponibilidade, competência para atuar no cargo pleiteado.	CB4	Conhecimento, pontualidade, ter compromisso com a empresa, trabalhar com segurança.
GA5	O candidato tem que ter boa apresentação, disposição, boa vontade e habilidade em sistema.	CB5	O candidato necessita ser capacitado para o cargo, ou seja, ter requisitos básicos que a empresa solicita. Habilidade e ter humildade para trabalhar em equipe.

GA6	Disposição de horários e disposto a aprender mais a cada dia	CB6	Esforço, comprometimento, pontualidade, dedicação.
GA7	Precisa ter experiência na função que vai exercer e ter boas referências no mercado.	CB7	Conhecimento, pontualidade, ser uma pessoa de confiança.
GA8	Ter boa comunicação, ser simpático e demonstrar segurança nas suas respostas, ser sincero.		
GA9	Habilidades de agilidade, atenção e ser flexível.		
GA10	Comprometimento com a empresa e disponibilidade para execução de diretrizes.		
GA11	Ter disponibilidade, comunicação, responsabilidade, habilidade e competências.		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Análise: segundo os respondentes da empresa A e da empresa B, acredita-se que é necessário, ter alguma formação, cursos ou mesmo experiência no cargo pretendido, além de ser comunicativo, ter compromisso, responsabilidade, disponibilidade, ser pontual e dedicado.

De acordo com Banov (2015), há uma grande apreensão por parte das organizações em relação às capacidades individuais de cada candidato. Tendo em vista que, em meio a uma atmosfera altamente competitiva, as mesmas buscam novos padrões de gestão para adaptar seus colaboradores às suas táticas de negócios. O intuito é alinhar as competências individuais às finalidades organizacionais, de forma que fiquem ligadas à missão, à visão, aos objetivos e aos valores da empresa.

Indagou-se aos colaboradores se, atualmente, qual a maior dificuldade para ser contratado em um processo de recrutamento, estes responderam que:

Quadro 7 - Atualmente qual a maior dificuldade para ser contratado em um processo de recrutamento.

Colaborador da empresa A	Resposta	Colaborador da empresa B	Resposta
GA1	Pessoas capacitadas.	CB1	Falta de capacitação, falta de interesse próprio.
GA2	Seleção é entender quais as qualificações necessárias para as vagas, assim unir habilidades com os aspectos	CB2	Falta de conhecimento e falta de qualificação.

	relacionados ao fit cultural da empresa e entender quem é esse profissional no mercado		
GA3	Falta de pessoa capacitada.	CB3	Falta de mão de obra qualificada e disponibilidade.
GA4	A não valorização do currículo.	CB4	Falta de conhecimento, de qualificação e segurança.
GA5	A dificuldade maior é achar pessoas que vistam a camisa da empresa de verdade, que se disponha.	CB5	Divulgação da vaga, as empresas precisam ter ferramentas para divulgar, falta de interesse de alguns candidatos em procurar.
GA6	Em nossa região, acredito que seja a pouca informação dos candidatos, pois muitos não tem nem o ensino médio.	CB6	Qualificação de mão de obra.
GA7	A maior dificuldade é quando o candidato não tem experiência e não tem indicação.	CB7	Falta de conhecimento e qualificação.
GA8	Em muitos casos, a maior dificuldade é encontrar pessoas qualificadas para a vaga, ou seja, caso a vaga seja de extrema importância para a empresa.		
GA9	Habilidade do que o recrutador irá pedir.		
GA10	Análise psicológica e comportamental.		
GA11	Achar pessoas com disponibilidade e vestir a camisa da empresa.		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Análise: os colaboradores tanto da empresa A e quanto da empresa B, afirmam que para ser contratado o candidato precisa estar qualificado, tendo em vista que no mercado atual, a competitividade é muito acirrada, e não há dúvidas que o melhor meio é o conhecimento e a preparação.

Teixeira *et al.* (2010) frisam que para o trabalho dentro de uma empresa ser dinâmico, na atual sociedade do conhecimento e com o fator impacto da tecnologia na organização e no seu gerenciamento, a maioria das tarefas envolve conhecimentos mais abrangentes e sua integração, bem como a obrigação de capacitação continuada, com a procura constatar de novas informações e a polivalência.

Na continuação foi perguntado: o que a empresa precisa fazer para reter seus atuais colaboradores. Estes responderam que:

Quadro 8 - O que a empresa precisa fazer para reter seus atuais colaboradores.

Colaborador da empresa A	Resposta	Colaborador da empresa B	Resposta
GA1	Antes de contratar, capacitar.	CB1	Continuar capacitando seus colaboradores com sentimento humano, para melhor qualificação.
GA2	A pessoa tem que ser firme parceira, favorecer a troca de experiência, e o conjunto de ações com o objetivo de manter na empresa bons colaboradores.	CB2	Continuar dando oportunidades de qualificação mantendo os salários em dia.
GA3	Não respondeu	CB3	Continuar insistindo em treinamentos para os colaboradores e valorizando o ser humano.
GA4	Pagar o salário em dia, manter a visão de crescimento, oferecer plano de saúde.	CB4	Mantendo o compromisso do salários em dia com os colaboradores.
GA5	Treinamento, salário em dia, reconhecimento por parte da gestão, etc.	CB5	Continuar a investindo em seus colaboradores com treinamentos e a valorização do ser humano.
GA6	Manter seus funcionários treinados conforme as diretrizes da empresa	CB6	Continuar valorizando os colaboradores, investindo em capacitação.
GA7	Valorizando o trabalho de cada colaborador.	CB7	Continuar qualificando seus colaboradores.
GA8	A empresa precisa valorizar seus colaboradores, seja com salários (dinheiro) ou incentivos, seja com benefícios, viagens, promoções.		
GA9	Fazer análise de conhecimento.		
GA10	Manter sempre a valorização do colaborador e qualificar cada dia mais para a excelência no serviço.		
GA11	Salários justos e em dia, benefícios.		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Análise: os respondentes da empresa A e os respondentes da empresa B, acham que a valorização pessoal, seja com abonos salariais, ou mesmo incentivos, motivação, é algo muito importante que as empresas poderiam ficar atentas a esse detalhe. Sem contar que treinamentos e capacitações feitas pelas mesmas são interessantes e muito relevantes de acordo com os mesmos. Desta forma, o trabalhador se desenvolve e a tendência é produzir muito mais, contribuindo assim para o crescimento constante da organização.

Conforme Souza *et al.* (2015) afirmam que de acordo com pesquisas recentes na área de psicologia, sugere a adoção simultânea de gratificações como aumentos financeiros no salário, estímulos aos anseios de autoestima, prática e capacidade, afetam positivamente o contentamento, a motivação e a atuação.

Diante da indagação, foi questionado: de que forma acontece o processo de integração na empresa? Você acredita que esse processo é importante na adaptação do colaborador à nova função? Os respondentes disseram que:

Quadro 9 - De que forma acontece o processo de integração na empresa? Você acredita que esse processo é importante na adaptação do colaborador à nova função.

Colaborador da empresa A	Resposta	Colaborador da empresa B	Resposta
GA1	O colaborador deve buscar aprender e saber se encaixar nos valores que a empresa preserva.	CB1	Fazendo integração, apresentação do código de ética conhecimento operacional, apresentação da empresa e seus valores com missão, valores e visão e as normas de segurança.
GA2	Acontece quando são recrutados, muito colaboradores fazem parte desse processo de inicialização do colaborador no corporativo e seu primeiro contato com o corpo de funcionários e processos internos. Sim o processo de adaptação ajuda muito os indivíduos.	CB2	Eu fui bem recebido através do vídeo institucional e um diálogo com o RH. Sim eu acredito.
GA3	Na nossa empresa é levado para a matriz para uma semana de adaptação e conhecer a empresa, e o dono faz um jantar para os novos colaboradores. Isso traz valorização para cada um.	CB3	Apresentamos a empresa para os colaboradores junto com todos e apresenta o código de ética, missão, visão, valores e segurança.

GA4	Nossa integração acontece na matriz, não achei importante porque a realidade aqui na ponta é muito diferente.	CB4	Através do vídeo institucional e diálogo com o RH. Sim eu acredito.
GA5	Com certeza é importante, pois a integração é o que nos une a empresa, logo no começo da caminhada, e o que nos faz se sentir em casa.	CB5	É apresentar o código de ética da empresa e histórico da mesma como missão, visão, valores e segurança do trabalho.
GA6	A empresa disponibiliza treinamento junto na matriz, assim o colaborador acaba conhecendo onde ele realmente vai trabalhar.	CB6	Através da apresentação da empresa aos novos colaboradores. É um bate papo de integração com os gestores. O processo é importante.
GA7	Através de treinamentos que são superimportantes para que o funcionário se adapta a empresa.	CB7	Não respondeu.
GA8	A integração é importante em qualquer empresa, pois ajuda ao novo colaborador.		
GA9	O processo de integração na empresa acontece de acordo com a função. Muito importante pois a adaptação é mais rápida.		
GA10	Anteriormente em um processo presencial na matriz. Acredito que é muito importante, uma vez que o colaborador tem um contato direto com as lideranças da empresa e entende mais sobre as diretrizes.		
GA11	Sim pois passamos por vários treinamentos para ajudar a ter conhecimento geral da empresa.		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Análise: a integração dos colaboradores A acontece tanto na matriz como na filial, de forma que para esses, é um processo de grande importância, pois ajuda-os a se adaptarem melhor às suas respectivas funções. Para os colaboradores B, o processo ocorre através de um vídeo institucional com o setor de RH, sendo apresentados na ocasião a outros funcionários e onde também conhecem o código de ética da empresa, missão, visão, valores e objetivos.

Segundo Teixeira *et al.* (2010), passado o período de seleção de candidatos, os selecionados são submetidos a exames de saúde para contratar e integrar,

seguindo as regras de ambientação e de escolha final para efeito de colocação em cada cargo de acordo com o perfil desejado.

Na nona questão foi perguntado: em sua percepção, o que a empresa mais valoriza no candidato no processo de recrutamento e seleção? Os colaboradores disseram que:

Quadro 10 - Em sua percepção, o que a empresa mais valoriza no candidato no processo de recrutamento e seleção?

Colaborador da empresa A	Resposta	Colaborador da empresa B	Resposta
GA1	Iniciativa, interesse, aparência, vocabulário.	CB1	Valorizar a humildade, valores, responsabilidade e comprometimento.
GA2	Boa comunicação. Saber se comunicar é essencial para qualquer trabalho. capacidade de resolver problemas, organização e planejamento, respeito pela adversidade, trabalho em equipe.	CB2	Ter um perfil profissional, ser uma pessoa madura, não ser acanhado, ter um bom currículo e uma boa postura.
GA3	Sua abertura para o conhecimento.	CB3	Humildade, valores, disponibilidade, postura e comprometimento.
GA4	Se adequar ao perfil da empresa, comunicativo	CB4	Ter bom currículo, se bom de diálogo, esta apresentável.
GA5	Postura, disposição, conhecimento técnico, boa apresentação, indicação, QI	CB5	Valorizar a humildade, a disponibilidade, comprometimento, pontualidade, valores de vida e honestidade.
GA6	Disponibilidade de horários, ética, conhecimento e foco em aprender mais, um profissional preparado para exercer várias funções.	CB6	Pontualidade, disponibilidade e comunicação.
GA7	Ter uma boa indicação e um bom currículo.	CB7	Ter um bom currículo, está sempre apresentado
GA8	A integridade nas suas respostas, o conhecimento prático na área que irá atuar, trabalho em equipe e		
GA9	Análise de currículo.		
GA10	Conhecimento, desenvoltura, determinação.		
GA11	Sim, pois teve muitos treinamentos na filial e na matriz, poder desenvolver minha habilidade.		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Análise: segundo os respondentes da empresa A e da empresa B, acreditam que a empresa valoriza nos candidatos a iniciativa, humildade, postura, qualificação, comunicação, disponibilidade, além dos valores éticos e moral de cada um.

Para Chiavenato (2015), as organizações procuram recrutar pessoas potencialmente qualificadas e capazes de ocupar cargos e oferecer competências individuais para a empresa, de forma que possam desenvolver suas atividades com eficiência e eficácia, levando a organização a atingir os objetivos planejados.

Na última questão foi perguntado: você acha que os processos de recrutamento e seleção utilizados pela empresa foram suficientes para identificar as suas habilidades? O que poderia ser melhorado? Estes responderam que:

Quadro 11 - Você acha que os processos de recrutamento e seleção utilizados pela empresa foram suficientes para identificar as suas habilidades? O que poderia ser melhorado.

Colaborador da empresa A	Resposta	Colaborador da empresa B	Resposta
GA1	Sim	CB1	Sim. A princípio não vejo necessidade, pois o processo é eficiente e satisfatório.
GA2	Sim. Nada para mim está bom como estar.	CB2	Sim. Acho que o processo de seleção foi favorável.
GA3	Foi muito bom, não tem o que melhorar, pois eles dão todo o suporte necessário para nós.	CB3	Sim.
GA4	Não foram suficientes, pelo o processo ser online acaba deixando um pouco a desejar.	CB4	Sim. Acho que o processo de recrutamento está muito favorável.
GA5	Foram mais do que suficiente. Pois a Gazin investe pesado nessa área de integração.	CB5	Sim. Acho que o processo é eficiente e satisfatório.
GA6	Sim.	CB6	Sim, foram importantes.
GA7	As habilidade são melhoradas no decorrer do tempo, o processo de recrutamento identifica algumas de suas habilidades para ver se você está apto ao cargo.	CB7	Sim, acho que o processo de seleção é favorável.
GA8	Acredito que todo processo, ou quase todos, não são suficientes. Ele é importante porque ajuda a selecionar os mais adequados, porém pode		

	não ser os melhores. Só no momento da atuação saberá de certeza se foi feita a escolha certa.
GA9	Sim, por conta que foram para identificar as habilidades, se tinha capacidade para se encaixar na função.
GA10	Acredito que sim, uma vez que houve um aprofundamento nos processos executados.
GA11	Sim, pois teve muitos treinamentos na filial e na matriz, pude demonstrar minhas habilidades.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Análise: quando perguntados se acham que os processos de recrutamento e seleção utilizados pela empresa foram suficientes para identificar as suas habilidades e o que poderia ser melhorado neste quesito ambos os respondentes disseram sim, o processo utilizado consegue identificar as habilidades dos candidatos. Apenas o colaborador GA8, acredita que não há processos que sejam totalmente suficientes, na sua opinião ainda existe falhas que precisam ser melhoradas.

De acordo com Banov (2015), todas as fases do processo de recrutamento e seleção precisam ser usadas, pois dessa forma permite examinar as habilidades do candidato que vão se sustentando de uma etapa para outra, confirmando assim suas reais capacidades.

Sendo assim, a partir da pesquisa foi possível observar que o processo de recrutamento e seleção precisa ser bem trabalhado dentro da organização e por se tratar de algo de extrema relevância, o processo de recrutamento e seleção necessita aplicar investimentos apropriados para que dessa forma identifique e contrate cooperadores com potencialidades legítimas. Assim o processo de recrutamento e seleção é algo essencial para que toda a empresa tenha uma boa atuação, porque se não obter sucesso, a concorrência do negócio pode ficar ameaçada, assim como o convívio harmônico das equipes.

5 CONCLUSÃO

Os seres humanos com o transcorrer dos anos se tornaram instrumentos fundamentais dentro das organizações, sendo proativos e procurando ampliar a cada dia suas capacidades e relacionamentos interpessoais, tornando-se elementos de grande valor para a empresa. As mudanças continuam acontecendo, deste modo cabe a cada gestor buscar acompanhar as evoluções de forma que as organizações procurem se desenvolver cada vez mais de acordo com o que o mercado exige.

O departamento de Gestão de Pessoas, está cada vez mais centralizado no capital humano, sendo considerado como fonte essencial para as organizações por inserir nas mesmas, conhecimentos, habilidades e competências. Todo o talento humano é de suma importância e indispensável para que as empresas consigam atingir as metas desejadas, de maneira que as mudanças não ocorrem somente em suas estruturas, mas também de forma cultural e comportamental, e deste jeito transformem a participação das pessoas.

O processo de recrutamento e seleção é o processo mais importante para a construção de uma equipe eficiente dentro de uma organização, tendo em vista que é a ferramenta principal e responsável por atrair candidatos e escolher os profissionais certos para atuarem em uma empresa de acordo com os critérios estabelecidos.

Por meio da pesquisa foi possível observar que as empresas fazem uso dos métodos de recrutamento e seleção para poder inserir novos talentos e habilidades, sendo assim, responde à questão norteadora: qual a relevância do processo de recrutamento para as duas empresas?

Tornou-se possível notar que os colaboradores passaram pelos mesmos processos no momento de contratação, entendem que necessitam se qualificar para que possam desempenhar suas funções com maior desenvoltura. O que se percebe é que não há diferenças na forma de tratamento dentro das duas empresas, e tanto os colaboradores da empresa A, quanto os colaboradores da empresa B estão satisfeitos com o processo de recrutamento executado e com as suas tarefas.

De tal modo, vale frisar que tanto o processo de recrutamento quanto o de seleção de pessoal são essenciais para o bom funcionamento da empresa, assim torna-se necessário que o profissional que estiver a frente destas técnicas seja qualificado e imparcial no momento de executar cada etapa, uma vez que sua opinião pessoal pode interferir na melhor escolha pela empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias**. 3. ed. Belém: CEJUP, 1992.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CARVALHO, Antônio vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. ed. rev. e atual. Barueri São Paulo: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. 2. ed. Barueri São Paulo: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humano: o capital humano das organizações: como atrair, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- FIDELIS, Gilson José, Banov Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAFFEZOLLI, Ana Paula; JESUS, Antônio Cícero Ribeiro de. **PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: um estudo de caso em dois supermercados no município de Itaituba/PA**. In: ALMEIDA, Abel Huyapuam de Sá; ALMEIDA, Djalмира de Sá. I COLETÂNEA DA PRODUÇÃO ACADÊMICA DOS DOCENTES DA FACULDADE DE ITAITUBA. Curitiba, PR: CRV, 2015.
- MAGALHÃES, Luzia Eliana Reis. **O trabalho científico: da pesquisa à monografia**. Curitiba: Fesp, 2007.
- MARQUES, José Carlos. **Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.: **Administração** – tradução Cid Knipel Moreira. Revisão técnica, Álvaro Pequeno da silva – 3. ed – São Paulo: Saraiva 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Vera Lúcia de; FINAMOR, Ana Lígia Nunes; ALVES, Carmelita Seno Caldeira; SOUTO, Solange Oliveira. **Gestão de pessoas em saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

TEIXEIRA, Gilnei Mourao, SILVEIRA, Aristeu Coelho da; NETO SANTOS, Carlos Pinheiro dos; OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR



Este questionário tem como finalidade acadêmica contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: análise em duas empresas no município de Itaituba – PA.**

Este questionário destina-se apenas para fins acadêmicos, portanto, o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para o entrevistado.

QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR

1) Perfil do participante da pesquisa:

a) Sexo: Feminino () masculino ()

b) Escolaridade/ Área de Formação: _____

c) Sócio ou Funcionário: _____

d) Função que ocupa na empresa: _____

e) Quanto tempo atua nesta função: _____

f) Idade: _____

2. Em sua visão qual é a importância dos recursos humanos para a empresa?

3. Dentre as técnicas de recrutamento e seleção existentes qual o processo que a empresa utiliza em suas contratações?

4. Poderia detalhar essas fases: dinâmica, entrevista, testes, integração?

5. Quais competências um profissional deve destacar no processo de recrutamento e seleção?

6. Atualmente, qual a maior dificuldade para a empresa captar e contratar pessoas?

7. Quais procedimentos a empresa utiliza para reter seus atuais colaboradores?

8. Quais os motivos mais frequentes de desligamento de funcionários na empresa:

- ☐ Recrutamento e/ou seleção inadequados
- ☐ Falta de adaptação do funcionário ao cargo
- ☐ Redução de Pessoal
- ☐ deficiência na comunicação do funcionário
- ☐ Falta de habilidade
- ☐ Falta de motivação
- ☐ Pedido de demissão
- ☐ Problemas disciplinares
- ☐ Outros _____

9. O número de candidatos que os recursos humanos apresentam é suficiente para realizar uma seleção dos mesmos com:

- ☐ Alta Eficiência
- ☐ Média Eficiência
- ☐ Baixa Eficiência
- ☐ Ineficiente

10. Quais os requisitos dos candidatos que são observados no processo de seleção (habilidades e competências)?

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES



Este questionário tem como finalidade acadêmica contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: análise em duas empresas no município de Itaituba – PA.**

Este questionário destina-se apenas para fins acadêmicos, portanto, o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para o entrevistado.

QUESTIONÁRIO PARA O COLABORADOR

1) Perfil do participante da pesquisa:

g) Sexo: Feminino () Masculino ()

h) Escolaridade/ Área de Formação: _____

i) Função que ocupa na empresa: _____

j) Quanto tempo atua nesta função: _____

k) Idade: _____

2 Em sua visão qual é a importância dos recursos humanos para uma empresa?

3 Dentre as técnicas de recrutamento e seleção existentes qual o processo que a empresa utilizou em sua contratação?

() Redes sociais

() Entrevista

() Dinâmicas de grupo

() Teste psicológico

() Teste de conhecimentos

() Análise de currículo

() Outros: _____

4 Poderia detalhar como aconteceu a fase ou (as fases) assinaladas na resposta anterior?

5 Em sua percepção, quais competências e habilidades um candidato precisa destacar no processo de recrutamento e seleção para ser contratado?

6 Atualmente, qual a maior dificuldade para ser contratado em um processo de recrutamento?

7 O que a empresa precisa fazer para reter seus atuais colaboradores?

8 De que forma acontece o processo de integração na empresa? Você acredita que esse processo é importante na adaptação do colaborador à nova função?

9 Em sua percepção, o que a empresa mais valoriza no candidato no processo de recrutamento e seleção?

10 Você acha que os processos de recrutamento e seleção utilizados pela empresa foram suficientes para identificar as suas habilidades? O que poderia ser melhorado?
