



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

EDILENE VERAS DO PRADO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL PARA
CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS EM DUAS EMPRESAS DO
SETOR PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA**

Itaituba – PA

2019

EDILENE VERAS DO PRADO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL PARA
CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS EM DUAS EMPRESAS DO
SETOR PÚBLICO 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 Me. Ana Paula Maffezzoli

Itaituba – PA

2019

Prado, Edilene Veras do.

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL PARA CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS EM DUAS EMPRESAS DO SETOR PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA/ Edilene Veras do Prado. Itaituba: FAI, 2019.

57 f.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Itaituba, 2019.

1. Recursos Humanos. 2. Recrutamento. 3. Seleção. I. Maffezzolli, Ana Paula. II. Faculdade de Itaituba, BR-PA, 2019.

EDILENE VERAS DO PRADO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL PARA
CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS EM DUAS EMPRESAS DO
SETOR PÚBLICO 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 Me. Ana Paula Maffezzolli

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

Avaliador (a): _____ Nota: _____

Prof. Rosana Santos de Oliveira

Avaliador (a): _____ Nota: _____

Prof. Poliana do Santos de Oliveira

Resultado: _____ Média: _____

Data: 21 de março de 2019

*Dedico este trabalho a minha família
que me incentivou na busca por minha
formação do ensino superior e em especial
a minha mãe que apesar de todas as
dificuldades me ajudou a conquistar meus
objetivos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar sabedoria e a oportunidade de estar conquistando mais uma meta na minha vida e por me dá força para superar os obstáculos que surgiram ao longo do curso de graduação. Agradeço por minha vida, pela força que Deus me deu todos os dias para estar presente nas aulas, mesmos com as dificuldades de cada dia.

Agradeço a minha família por sempre está ao meu lado, por acreditar no meu potencial, e em especial a minha mãe Maria Aparecida que direta e indiretamente me ajudou a conquistar tudo isso. Obrigado mãe por tudo que fizeste por mim.

Agradeço ao meu noivo Renan Leal por tudo, por estar ao meu lado, pela paciência, incentivo, companheirismo e por me ajudar neste momento tão importante.

Agradeço a todos os professores pelo conhecimento e amizade e em especial a minha orientadora Ana Paula Maffezzolli pela paciência, conhecimento passado a minha pessoa e por me orientar neste momento tão importante da minha primeira graduação.

Agradeço as minhas amigas do “meu jardim”, Brenda, Barbara, Leidiana, Ida e Jaqueline pelo carinho, amizade e companheirismos ao longo desses quatro anos de faculdade. Agradeço a cada uma, pois todas vocês são muito importantes para mim.

Agradeço a instituição da Faculdade de Itaituba - FAI por me dá a oportunidade de conquistar mais essa etapa da minha vida.

Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.

“Madre Teresa de Calcutá”

RESUMO

Recrutamento e Seleção são ferramentas de suma importância para uma empresa, uma vez que são consideradas o primeiro passo dentro da área de Recursos Humanos, que tem como uma de suas finalidades a escolha do perfil adequado para atração e aquisição do profissional que a organização necessita. O presente trabalho tem como o objetivo de apresentar o processo de recrutamento e seleção de pessoal para a contratação de estagiários utilizado em duas empresas do setor público do município de Itaituba/PA. A pesquisa foi aplicada no Fórum da Comarca de Itaituba e no Instituto Nacional de Seguro Social (INSS). Para atingir o objetivo, o estudo utilizou os métodos de pesquisa de campo e para a coleta de dados, foi aplicado o questionário com vinte questões, com a pessoa responsável pelo recrutamento e seleção de cada órgão público. Para a fundamentação teórica utilizou-se a pesquisa bibliográfica para expor os conceitos e a importância do tema abordado. A abordagem é qualitativa, que tem como finalidade recolher informações mais detalhadas sobre os procedimentos utilizados. O resultado da pesquisa mostrou que esses processos são de fundamental importância e de grande relevância para as empresas e para os órgãos públicos pesquisados, visto que, a entrada de um estagiário de forma irregular pode causar prejuízos para a empresa. Dessa forma, o processo de recrutamento utilizados pelas empresas baseia-se em anúncios realizados em instituições de ensino superior e o Fórum conta também com empresa terceirizada para este recrutamento. A seleção é realizada com a utilização de análise de currículo, prova de conhecimentos gerais e específicos, assim como exames médicos. Também se pode constatar que ambas as empresas não possuem pessoal especializado para a realização do processo de recrutamento e seleção que é realizado anualmente nos dois órgãos públicos.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

Recruitment and Selection are tools of great importance for a company, since they are considered the first step in the area of Human Resources, which has as one of its purposes the choice of the appropriate profile for attraction and acquisition of the professional that the organization needs. The present work has the objective of presenting the recruitment and selection process for trainees employed in two public sector companies in the municipality of Itaituba / PA. The research was applied in the Forum of the Region of Itaituba and in the National Institute of Social Security (INSS). To reach the objective, the study used the field research methods and the data collection, the questionnaire was applied with twenty questions, with the person responsible for the recruitment and selection of each public agency. For the theoretical foundation was used the bibliographic research to expose the concepts and the importance of the topic addressed. The approach is qualitative, whose purpose is to gather more detailed information about the procedures used. The result of the research showed that these processes are of fundamental importance and of great relevance to the companies and to the public agencies researched, since, the entrance of a trainee of irregular form can cause damages for the company. In this way, the recruitment process used by companies is based on announcements made in higher education institutions and the Forum also has a third party company for this recruitment. The selection is carried out using curriculum analysis, general and specific knowledge tests, as well as medical examinations. It can also be seen that both companies do not have specialized personnel to carry out the recruitment and selection process that is carried out annually in the two public agencies.

Keywords: Human Resources. Recruitment. Selection.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 GESTÃO DE PESSOAS: DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	11
2.1 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	11
2.2 BREVE HISTÓRICO DE GESTÃO DE PESSOAS	12
2.3 IMPORTÂNCIA EM GERIR PESSOAS.....	14
2.4 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.4.1 Cargos e Salários	16
3 RECRUTAMENTO: COMO AGREGAR PESSOAS	19
3.1 CONCEITO DE RECRUTAMENTO	19
3.2 OBJETIVO DO RECRUTAMENTO	20
3.3 RECRUTAMENTO INTERNO	22
3.3.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno	23
3.4 RECRUTAMENTO EXTERNO.....	24
3.4.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	25
3.5 FONTES DE RECRUTAMENTO.....	26
4 SELEÇÃO DE PESSOAL: UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO EMPRESARIAL	30
4.1 CONCEITO DE SELEÇÃO DE PESSOAL	30
4.2 OBJETIVO DE SELEÇÃO DE PESSOAL	31
4.3 MÉTODOS DE SELEÇÃO	32
4.3.1 Testes de seleção.....	33
4.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	37
5 METODOLOGIA	39
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	40
6 EXPOSIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	42
6.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS	48
7 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE.....	55

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo, apresentar o processo de recrutamento e seleção de pessoal para a contratação de estagiários utilizado em duas empresas do setor público do município de Itaituba - PA. É evidente que a gestão de pessoal é uma área de grande relevância para as empresas e órgãos públicos que fazem contratação de estagiários. A necessidade de entender a fundo os princípios, as vantagens, desvantagens do recrutamento e seleção, a influência das ferramentas de Recursos Humanos e no que elas podem melhorar e auxiliar no contexto organizacional é de fundamental importância.

O setor de Recursos Humanos possui vários meios e tipos de mecanismos para se relacionar com o mercado de trabalho, isso faz com que o leque de mão de obra seja abrangente e através dos seus mecanismos e conhecimento que será realizada a delimitação, focando apenas no seu público alvo.

Portanto, o recrutamento e seleção são ferramentas de suma importância para uma empresa, já que sem elas são consideradas o primeiro passo dentro da área de recursos humanos, que tem como um de seus objetivos a escolha do perfil adequado para atração e aquisição do profissional que a organização necessita.

Ao referencial teórico busca apresentar a importância do processo de recrutamento e seleção para uma empresa, independentemente de seu ramo de atuação, se possui ou não fins lucrativos. Contudo, enfatiza-se a importância do processo de recrutamento e seleção para estagiários dos setores públicos visto que, os órgãos públicos, apesar de ter seu próprio método de ingresso de funcionário que é através de editais para concursos públicos e/ou portarias, necessita de mais mão de obra, neste caso estagiários, para suprir a demanda e as necessidades de seus clientes e/ou usuários.

O processo de recrutamento e seleção utilizados por empresa pública é realizado através de edital e o processo de seleção é realizado através de provas de concurso público, porém, existe uma forma diferenciada para a contratação de estagiários, uma vez que, sua permanência dentro da organização é por tempo limitado. Em busca de saber como é realizado este processo de recrutamento e seleção de estagiários no INSS e no Fórum da Comarca de Itaituba é que buscou-se desenvolver esta pesquisa.

Para atingir o objetivo geral, o presente trabalho pretende responder as

seguintes questões norteadoras: a) Qual a importância de recrutamento e seleção de estagiários nos órgãos INSS e Fórum da Comarca de Itaituba/PA? b) Como se dá o recrutamento de estagiários nos órgãos INSS e Fórum da Comarca de Itaituba/PA? e c) Quais as principais técnicas de seleção de estagiários utilizada nos órgãos INSS e Fórum da Comarca de Itaituba/PA?

Para responder as questões norteadoras e cumprir com o objetivo proposto, o trabalho aderiu a metodologia utilizando pesquisa bibliográfica baseados em autores como, Chiavenato (2014), Knapik (2008), Carvalho; Nascimento e Serafim (2012). A pesquisa classifica-se ainda como pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, utilizou-se de questionário com vinte perguntas que foram aplicados diretamente com os gestores responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção de cada órgão público.

Seguindo o planejamento, o trabalho apresenta a seguinte estrutura: o primeiro capítulo trata da Introdução; o segundo capítulo apresenta conceitos, históricos sobre os Recursos Humanos, destacando o surgimento, os motivos da sua criação, a adaptação do RH ao longo do tempo e qual foi a sua importância. Seguido pelo terceiro capítulo que aborda o conceito de recrutamento, o objetivo, as fontes que podem ser utilizadas no recrutamento, os meios de comunicação e suas vantagens e desvantagens. O quarto capítulo, apresenta sobre o processo de seleção de pessoal, que expõem o conceito, objetivo, os métodos utilizados dentro da seleção de pessoal e um breve contexto sobre treinamento e desenvolvimento. O sexto capítulo demonstra a metodologia da pesquisa. O sétimo é o resultado dos dados obtidos na pesquisa seguido da análise e o oitavo capítulo expõe a conclusão do estudo.

2 GESTÃO DE PESSOAS: DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

2.1 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas enfrentou diversas modificações, tanto na sua denominação quanto em sua influência. E devido a esse histórico de mudanças e conquistas, Seiffert (2005, p. 1) declara que a “[...] Gestão Humana é o resultado da busca de uma atuação organizada frente as questões que afetam a atuação do ser humano nas organizações”.

Para melhor entender o significado da Gestão de Pessoas, Chiavenato (2014) conceitua como contingencial e situacional, de igual modo, ela depende de vários aspectos e na junção deles constitui-se um ‘mix’ no qual torna a gestão de pessoas única em cada organização.

E devido a essa forma de atuação flexível da Gestão de Pessoas, Knapik (2008) acrescenta que, apesar desta dependência entre estratégias do setor de Recursos Humanos (RH) e a visão e política da empresa, encontra-se um fator inalterável que é o interesse da organização. Que nada mais é que, o aumento da produtividade com custo reduzido e obtenção de bons resultados, para que a companhia continue ou se torne competitiva no mercado.

Ainda segundo a autora, em relação aos funcionários, o departamento tem a missão de mantê-los motivados, capacitados e proporcionar a eles oportunidade de crescimento profissional, para que não seja somente a organização a conseguir realizar seus objetivos e necessidades.

Uma empresa pode até ter uma base de gestão de pessoas semelhante a outra, mas a atuação não será a mesma, já que, cada organização possui uma cultura diferente e é constituída por pessoas distintas e isso interfere e influencia na forma de atuação do setor responsável por lidar com pessoas.

Chiavenato (2014) ainda contribui, ressaltando a valorização do capital humano nas organizações e os reconhecem como principal ativo, e que por isso, as empresas devem se conscientizar e ficarem atentas com seus colaboradores, para conseguir crescer, prosperar e manter sua continuidade, através do seu retorno e preocupação para com as pessoas.

Uma empresa que não possui essa preocupação com os seus colaboradores dificilmente terá sucesso e Chiavenato (2014) confirma isso em sua pesquisa,

afirmando que uma organização depende de pessoas e é formada por esse capital humano, se os funcionários não são valorizados, porque eles iriam valorizar a empresa?

Ainda segundo o autor Chiavenato (2014), o setor de recursos humanos tem como objetivo extrair e explorar o melhor dos colaboradores de uma empresa, o Recursos Humanos (RH), busca influenciá-los para aumentarem as forças da organização, já que os funcionários são uma “via de mão dupla”, ou seja, são fontes de sucesso, mas também podem se tornar fonte de fracasso caso não sejam valorizados.

Uma organização que possui colaboradores insatisfeitos, pode trazer vários problemas e em diversos setores, e caso isso ocorra, pode gerar insatisfação de clientes, resultados negativos nas metas estabelecidas, entre outros problemas. Knapik (2008, p. 41) concorda quando discorre que:

As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, dependendo de como são consideradas e gerenciadas, e é a área de gestão de pessoas que tem a responsabilidade de criar uma relação positiva e construtiva de parceria e interação.

E para que seja possível as pessoas se conciliarem com as empresas, é necessário que o RH mantenha sempre os seus colaboradores motivados, satisfeitos com seu cargo e principalmente que estejam com suas necessidades básicas supridas, caso a organização não consiga proporcionar isso aos seus funcionários, será difícil manter uma boa relação.

2.2 BREVE HISTÓRICO DE GESTÃO DE PESSOAS

A então denominada atualmente de Gestão de Pessoas, sofreu ao decorrer do tempo algumas alterações significativas e a Revolução Industrial foi a grande influenciadora dessas mudanças, para entender melhor essa trajetória, será redigido um breve histórico a respeito dessa área que está sendo cada vez mais valorizada.

O autor Seiffert (2005) aborda sobre a evolução das formas de gerenciamento humano, expondo que não há teses informando o exato surgimento da Gestão de Pessoas como uma preocupação específica na prática administrativa, mas declara que provavelmente ocorreu desde o surgimento da vida humana civilizada, mesmo que não reconhecida como tal denominação científica.

Seiffert (2005) informa que no final do século XVIII foi criado o posto de secretário do bem-estar, que tinha a função de auxiliar os empregados com problemas pessoais relacionados a habitação, instruções, necessidades médicas e também procuravam melhorar as condições de trabalho dos mesmos, para assim tentar evitar a formação de sindicatos.

Na década 1920, segundo o autor, surge o órgão de gerenciamento humano, que foi criado com o intuito de evitar que os colaboradores prejudicassem a empresa com a formação de sindicatos e a forma sistêmica adotada pelas organizações também contribuiu para esta criação.

Analizando a visão de Seiffert (2005) sobre a história de Recursos Humanos é possível verificar que esta ciência e departamento surgiu inicialmente, não porque as empresas se preocupavam com sua mão de obra, mas sim por ter o receio que seus funcionários conseguissem os prejudicar, através dos sindicatos que estavam ganhando força por atrair uma classe que estava disposta a lutar por seus direitos.

Chiavenato (2009) contribuí ao histórico dizendo que o RH só existe por ter indivíduos e organizações e enfatiza que as pessoas são pessoas e não coisas, o autor corrobora informando que após o forte impacto da Revolução industrial surgiu com a denominação de Relações Industriais o setor responsável por intermediar as organizações e as pessoas.

Chiavenato (2009) continua postulando que essa criação teve o intuito de reduzir o conflito e conciliar os objetivos das empresas e os objetivos dos empregados. E que nesta fase ainda era considerado algo incompatível as metas das empresas, apesar de o setor tentar reduzir ao máximo as diferenças entre empresa e pessoa, já que as empresas era um sistema fechado.

Ainda segundo Chiavenato (2009), nos anos 1950 o setor responsável pelo capital humano sofreu algumas ampliações, passando a se chamar de Administração de Pessoal. Nesta fase este setor já não era mais somente um intermediador, o mesmo evoluiu e começou a administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente na época e buscava também administrar os conflitos que surgiam devido à forte influência dos sindicatos.

O autor acrescenta que nos anos 1960 com a nova ampliação, a legislação se tornou obsoleta e aumentou de forma desproporcional os desafios das organizações e as pessoas se tornaram recursos fundamentais para o sucesso da empresa. Em 1970, surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH) que ainda

visualizava as pessoas como recursos produtivos e/ou agentes passivos e que deviam ser controladas de acordo com as necessidades da empresa.

Após esta fase iniciou-se a fase que vivenciamos atualmente, que considera o capital humano o agente ativo e proativo, dotado de inteligência e capaz de realizar tomadas de decisões. nesta nova roupagem e nova denominação: Gestão de Pessoas, na qual essas organizações passaram a administrar com as pessoas e não as pessoas.

2.3 IMPORTÂNCIA EM GERIR PESSOAS

A gestão de pessoas é de suma importância e através dela é possível motivar e captar pessoas, administrar cargos e salários, fazer o acompanhamento da saúde ocupacional dos colaboradores, monitorar e controlar os mesmos e muitas outras funções são exercidas por este setor.

Para melhor enfatizar a importância deste departamento, os autores Ulrich *et al* (2013), defendem que o departamento de RH recebe várias solicitações, mas ainda possui recursos limitados e que através de uma análise das práticas de liderança deste setor, foi identificado que poderia concentrar a sua atenção em doze departamentos diferentes e isso é possível porque o RH lida com pessoas e uma organização é realizada pelos colaboradores.

Os Recursos Humanos vêm ao longo do tempo se modificando e se modernizando, e apesar de sua atuação ser modelada de acordo com a cultura e valores da empresa, este departamento deve-se manter em constante atualização, uma vez que, é através deste setor que as empresas terão equipes treinadas e motivadas para colocar em prática a missão da organização na qual representa.

A área de gestão de pessoas possui alguns objetivos que, de acordo com Knapik (2008) são eles: motivar os colaboradores através do reconhecimento, incentivos, desafios e a disponibilização de crescimento profissional; capacitar os funcionários para que seja possível alcançar os objetivos estabelecidos pela organização e também os tornar agentes de transformação. O RH desenvolve lideranças, faz gerenciamento das mudanças e procura manter a qualidade de vida dos colaboradores, proporcionando a eles realização de suas necessidades.

A globalização tem sido a motivadora das empresas, forçando-as no aumento da produção com qualidade, tanto em seus produtos como nos serviços ofertados no

mercado e isso é devido ao poder de escolha e exigência dos consumidores por preços menores e de mais qualidade.

Segundo Chiavenato (2014), para sobreviver no mercado competitivo é necessário ter seu diferencial, uma vez que a qualidade no produto ou serviço já se tornou requisito básico e obrigatório. E para que as organizações se destaquem no mercado as pessoas se tornarão este diferencial, usando de suas competências e talento como ferramenta estratégica para manter e conquistar clientes através de um excelente atendimento.

Knapik (2008, p. 55) concorda dizendo que as pessoas são essenciais para que a empresa consiga atingir seus resultados desejados, uma vez que, a organização contrata colaboradores com este propósito. Esse reconhecimento do capital intelectual e humano faz o RH crescer e evoluir cada vez mais e com isso, este setor conquista a empresa por ser um diferencial estratégico, que tem o poder de controlar, aplicar e aperfeiçoar toda a mão de obra existente em uma organização.

Contudo, pode-se verificar que, de acordo com os autores, gerir pessoas é fundamental dentro das organizações, ou seja é através delas que as empresas conseguirão ser eficazes no mercado e assim, atingir seus objetivos.

2.4 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

O Recurso Humano possui várias atividades que se integram e que possuem o propósito de obter efeitos positivos, para a organização e para o colaborador. Esses são um dos motivos para esse departamento ser tão importante e através dos processos é possível alimentar a força organizacional seguindo uma trajetória. Na ausência de uma dessas atividades não será possível manter ou até mesmo ter estabilidade na empresa, pois, um depende do outro.

Dessa forma, para contratar pessoas é necessário haver um cargo disponível para ser ocupado, para a função exercida tem que ter um valor determinado ou pré-determinado a ser pago ao colaborador. Para que exerça suas atividades é necessário capacitá-lo e assim sucessivamente. De acordo com Chiavenato (2014) os processos da gestão de pessoas são:

Agregar pessoas: nesta modalidade é realizado os processos de recrutamento e seleção de pessoas, que tem por objetivo suprir a necessidade do departamento requerente através da inclusão de pessoas capacitadas, que passam

por testes e entrevistas até chegar a sua aprovação.

Aplicar pessoas: através deste processo é possível fazer a descrição dos cargos, para melhor orientar quem vai ocupa-lo e informar de forma formal, quais as suas funções e atividades a serem realizadas, assim como auxiliar também na avaliação de desempenho e desenho organizacional.

Recompensar pessoas: o autor Chiavenato (2014) ainda afirma que com este recurso é possível incentivar e satisfazer as necessidades mais elevadas das pessoas, através de recompensas, benefícios, remuneração e serviços sociais.

Desenvolver pessoas: o treinamento e o desenvolvimento profissional são utilizados como forma de capacitação de pessoal que envolvem programas de mudanças e de comunicação.

Manter pessoas: ainda, de acordo com o autor, o processo de manter pessoas, visa criar um clima agradável no ambiente para uma melhor satisfação dos colaboradores e para que isso aconteça é necessário administrar bem as relações sindicais, proporcionar ao funcionário segurança e qualidade de vida, ter uma cultura organizacional e manter a disciplina.

Monitorar pessoas: segundo o autor Chiavenato (2014) este processo tem o objetivo de controlar e acompanhar as atividades dos colaboradores e quantificar e analisar os resultados para uma melhor verificação das atividades.

O processo de gestão de pessoas é fundamental para o desenvolvimento eficiente das funções de recursos humanos dentro de uma empresa, além disso vem desde o processo de recrutamento e seleção de colaboradores, análise de cargos, de salários, treinamentos, etc. ações planejadas para esse processo é de extrema importância para que toda as etapas sejam cumpridas pelo RH.

2.4.1 Cargos e Salários

Este é mais um dos processos realizados pelo setor de RH e como os demais este também é de suma importância em razão de ser essencial a existência de um plano de cargos e salários definido dentro da empresa. Tendo este plano será possível estabelecer política salarial eficaz, fazer plano de carreira e prever o avanço dos colaboradores conforme suas aptidões e desempenho.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 294) salários “[..] são a recompensa monetária que recebe trabalhando para alguém”. A definição de cargos

e salários influencia igualmente na contratação de um novo funcionário, de forma que no momento da contratação já seja informado o quanto vai receber por seus serviços, evitando assim a insatisfação a respeito de seu salário.

Ainda segundo Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 285) “[...] a descrição de cargo é um esboço das habilidades, responsabilidades, conhecimento, autoridade e etc. envolvidos em cada função”. Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir valor ao mesmo.

Cargo é definido por Carvalho e Nascimento (2004, p. 18) como um “conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares, executadas por um ou mais indivíduos na instituição. O cargo plural, ou seja, para cada cargo pode haver uma ou várias pessoas numa mesma empresa”. O novo colaborador precisa saber o valor do salário que vai receber pelos seus serviços e como deverá exercer suas atividades. E através da descrição do cargo se torna possível a execução dessas tarefas de forma correta e que juntamente ao treinamento recebido o funcionário conseguirá desenvolvê-las com mais facilidade.

Knapik (2005) acrescenta que a descrição do cargo pode ser realizada por um formulário contendo todas as responsabilidades e exigências referente ao cargo, inclui também as competências, habilidades e atitudes desejadas. Essas informações servem igualmente para o selecionador que, ciente dessas informações saberá escolher a pessoa que preencha as necessidades do cargo.

Ainda, segundo a autora, a descrição e análise de cargos servem de base para outros programas, tais como: o treinamento e desenvolvimento, que através das informações sobre o cargo, é possível saber com antecedência qual treinamento o novo colaborador precisará para conhecer ou aprender a realizar suas funções, e isso serve também, para que no caso de transferência de funcionário, essas informações sejam repassadas a quem ocupar o cargo a respeito das atividades que exerceu.

A autora afirma ainda que, o recrutamento e seleção, nesta situação, as informações fornecidas ajudarão a definir o perfil exigido do candidato: como também a base para definição de salários, que auxilia na definição de faixas salariais, promoções e aumento de salário; avaliação de desempenho: ajuda na definição de indicadores a serem alcançados; higiene e segurança no trabalho: torna possível realizar programas de prevenção a partir das condições de trabalho.

A Gestão de pessoal possui uma base teórica que tem grande relevância para as empresas, cada ferramenta tem a sua finalidade e a aplicação de todas dentro de uma organização que faz com que a tenha sucesso. Nesta pesquisa, será destacado duas dessas ferramentas, a primeira é o recrutamento de pessoal, que busca captar pessoas capacitadas para ocupar uma vaga e posteriormente sobre a seleção de pessoal.

3 RECRUTAMENTO: COMO AGREGAR PESSOAS

3.1 CONCEITO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento é composto por um conjunto de atividades e técnicas que tem por finalidade atrair candidatos qualificados e capazes de atender as necessidades da empresa. É o mecanismo que oferece ao mercado, oportunidades de emprego e também torna mais eficaz a atração de mão de obra para as organizações e seu próprio conceito mostra esta capacidade de reunir várias atribuições. Chiavenato (2014, p. 101) por exemplo define o recrutamento como “[...] um conjunto de atividades desenvolvidas para atrair candidatos qualificados para uma organização”. Seguindo esta linha de raciocínio, outros autores contribuem enfatizando a essência desta base conceitual sobre recrutar e pode-se destacar:

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 92) conceituam o recrutamento como “[...] o elo entre organização e mercado de trabalho que atua como ponto de referência que une candidato à empresa”. Por sua vez Knapik (2005, p. 167) contribui conceituando recrutamento como “[...] uma série de ações que tem o objetivo de atrair candidatos com potencial para uma vaga e ingressar em uma organização”.

Para Knapik (2005) o recrutamento é utilizado sempre que a empresa necessitar de pessoas para compor o seu quadro de funcionários, alguns por tempo determinado e outros por tempo indeterminado e isso irá depender da necessidade da empresa, uma vez que, para contratar uma pessoa com a intenção de logo depois demitir tem que estar ciente das despesas que terá.

Esta ferramenta tem sua importância por trazer para a organização, segurança em suas contratações. Além de aumentar as chances de contratar pessoas que estejam realmente aptas para o cargo que através deste meio é possível analisar o perfil profissional dos candidatos que deve estar coerente as necessidades do cargo e correlacionado a descrição do mesmo e ainda é possível testar os candidatos antes de contratar.

Segundo Marras (2011) todo processo de recrutamento e seleção de pessoal origina-se da necessidade interna da empresa que precisa de novos profissionais que para fazer esta nova contratação é necessário que o gerente ou responsável pelo departamento que precisa desta mão de obra, faça formalmente uma Requisição de Pessoal (RP), que pode ser feita por um aumento de quadro de funcionários não

previsto ou por motivo de substituição.

O atendimento desta requisição é realizado de acordo com a carência do departamento, ou seja, de acordo com sua necessidade e para fazer um recrutamento, é necessário uma disponibilidade financeira e caso isso não esteja no planejamento organizacional não será possível atender a requisição de imediato, já que recrutar e selecionar requer custos elevados.

Atualmente as pessoas estão buscando mais qualificações e se capacitando cada vez mais para competir no mercado de trabalho, com o objetivo de atender os requisitos definidos nos perfis de vagas disponíveis e colocar em prática seu conhecimento de forma que venha somar na empresa.

3.2 OBJETIVO DO RECRUTAMENTO

Para realizar e conseguir atingir o objetivo do recrutamento, se faz necessário seguir algumas etapas e Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), contribuem informando as etapas do processo de recrutamento e suas características:

Planejamento: é a primeira etapa, realizada em um planejamento do recrutamento, ou seja, a ação que contempla inicialmente a requisição de recursos humanos, que pode ser realizada, por exemplo por uma pessoa responsável pelo departamento que esteja necessitando de mais um colaborador.

Conforme os autores, o interessado irá fazer um formulário com todas as informações necessárias relativas ao candidato como: habilidades, grau de instrução, tarefas que a pessoa irá executar, o cargo que vai ocupar e entre outras descrições que são necessárias para que o setor de recursos humanos faça a divulgação da vaga com um perfil já estabelecido.

É realizado também, de acordo com os autores, o estudo do mercado de trabalho, que é considerado uma fonte do surgimento de candidatos ao preenchimento da vaga oferecida pela empresa. Este mercado deve ser examinado seguindo alguns parâmetros para chegar aos resultados esperados, resultados que podem não ser o esperado, e quando isso acontece é preciso verificar a possibilidade de alterar a estrutura salarial proposta na descrição da vaga para assim conseguir atrair candidatos potenciais para a organização.

Execução do planejamento: é a segunda etapa que se coloca em prática o planejamento para a realização do recrutamento, ou seja, convocação e classificação

de candidatos. É o momento em que será colocado em prática o que foi proposto inicialmente. Para realizar esta etapa é necessária uma pessoa que seja capacitada, a escolha vai depender do porte da empresa, no caso de pequenas empresas, esta função normalmente é exercida pelo próprio dono.

Avaliação do resultado: é a terceira etapa do processo. Dessa forma, os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) acrescentam ainda, que é possível fazer uma avaliação de resultados, ou seja, uma análise qualitativa e/ou quantitativa dos candidatos, que é a fase em que será avaliado os resultados obtidos do recrutamento efetuado e também é realizado uma análise quantitativa e qualitativa dos candidatos para obter as respostas desta etapa, leva-se em consideração a rapidez de atendimento à requisição feita pelo setor interessado, número de candidatos capacitados para a vaga e o custo operacional.

Através dessas etapas pode-se analisar e verificar se o objetivo do recrutamento foi alcançado. Segundo Chiavenato (2014, p. 104) um dos objetivos do recrutamento é a “[...] busca de candidatos para preencher cargos que estão vacantes na organização e manter inalterado o seu *status quo*, ou pode estar concentrado na busca e aquisição de competências necessárias ao sucesso do negócio”.

A demanda de recursos humanos pode ser causada, segundo Carvalho e Nascimento (2004), por motivos externos ou internos, a razão das causas externas é quando há um nível de atividade econômica no mercado consumidor, avaliam-se também as taxas de desemprego ou de emprego, as taxas de inflação, juros e entre outros fatores incluindo os aspectos legais, sociais e políticos.

Conforme o autor, todos os elementos citados influenciam na demanda de RH e no processo de recrutamento. As causas internas são os planos estratégicos elaborados pelo departamento e o orçamento disponível pela organização. O autor acrescenta ainda que, outro fator influenciador desta demanda é o desligamento ou necessidade de mão de obra, as transferências ou promoção de colaboradores e afastamento de funcionários por motivo de licenças, aposentadoria, etc.

É fato que o recrutamento é uma necessidade para as organizações, e não deve ser tratado como uma burocracia, conforme descrito pelos autores, verifica-se a necessidade de se realizar um planejamento para se fazer um recrutamento. Esse planejamento é necessário para que a empresa tenha candidatos com perfis adequados para ocupar o cargo disponível e assim dar sequência de forma eficiente para a próxima etapa de um recrutamento que é a seleção de pessoal.

3.3 RECRUTAMENTO INTERNO

Acontece dentro da própria organização e pode ser considerado a primeira opção para o setor de recursos humanos. Por ser o meio mais rápido e possui um menor custo, quando se faz necessário é realizado uma análise dos funcionários da empresa para que o remanejamento do colaborador, seja feito de forma satisfatória para ambas as partes para não haver um desfalque do cargo.

No recrutamento interno, a divulgação da vaga dentro da própria empresa gera oportunidade para promoções e transferência de pessoal. Entre as vantagens que este tipo de recrutamento oferece, pode-se citar: o processo é mais rápido e econômico; o candidato já conhece a cultura da empresa; é uma fonte de motivação para os funcionários; aproveitam-se os investimentos da empresa em treinamento e, apresenta maior índice de validade. No entanto, existem neste processo desvantagens a serem consideradas, tais como: frustração dos funcionários que não participam do processo e surgimento de conflitos de interesse (ZAVAGLIA, 2006, p. 71 *apud* APINAGÉS, 2008, p. 22).

Para fazer essa promoção ou transferência de colaborador, se faz necessário à definição de um perfil adequado para a ocupação e também o treinamento do contribuinte para ocupar a nova função, não deixando também o cargo anterior sem uma pessoa capacitada para ocupá-lo.

“Recrutar pessoas, passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso da organização, seja no longo ou no curto prazo” (CHIAVENATO, 2014, p. 113). Portanto, pode-se afirmar que o recrutamento interno é um incentivo para o crescimento profissional e uma motivação para o colaborador que busca fazer carreira e ter reconhecimento pelo seu trabalho. Alguns funcionários que desejam esse crescimento dentro da empresa, procura se destacar, trabalha mais motivado e desempenha suas atividades com mais eficiência e eficácia.

Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998) afirmam que existe três formas de recrutar os candidatos internos da empresa. A primeira é através do desenvolvimento, no qual torna o colaborador visível para escolha já que se destaca por ter treinamento, e é educado, tem habilidades para desenvolver as funções propostas. Em segundo lugar é possível apenas transferir um colaborador para ocupar o cargo e isso pode ser realizado até mesmo com aqueles que não estão satisfeitos com o cargo atual.

Ainda, segundo os autores, o terceiro modo é a promoção, que dá a oportunidade ao colaborador competente a chance de subir de cargo e está promoção

só pode ser realizada com os funcionários que o RH sabe que será capaz de assumir as novas responsabilidades. Os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) destacam outros meios de recrutamento interno, como por exemplo:

Quadros de avisos ao pessoal: a empresa utiliza os quadros de avisos internos e expõe sobre a vaga para que os colaboradores fiquem cientes e possam concorrer ao cargo.

Comunicar aos gerentes das unidades: o gerente é o responsável pelas unidades, portanto, quando recebem o comunicado, podem informar aos interessados do setor de recursos humanos uma lista com os nomes dos funcionários disponíveis para transferência ou remanejamento.

Banco de talentos disponíveis: a empresa pode desenvolver um banco de talentos, especificando as qualidades dos colaboradores e em caso de um recrutamento interno, poderá utilizar das informações no momento em que for necessário.

Como fonte de recrutamento interno, de acordo com os autores Carvalho e Nascimento (2004) as fontes utilizadas são: quadros de avisos ao pessoal, para a divulgação da vaga; banco de dados interno; anunciar abertamente a vaga para o departamento no qual consta essa vaga disponível; informar aos gerentes das unidades uma lista de funcionários disponíveis para a ocupação da vaga e assim poderá escolher o funcionário.

3.3.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

O recrutamento interno possui algumas vantagens e desvantagens. E os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) destacam algumas em suas obras. Através da análise desses pontos positivos e negativos, torna-se possível obter uma melhor visão sobre o tipo de recrutamento e se será eficaz e trará o resultado esperado. Quando se trata de **vantagens**, são listados pelos autores os seguintes quesitos:

Rapidez: mais rápido, pelo fato de já ter as pessoas disponíveis internamente, para a ocupação do cargo.

Economia: menos custos com divulgação, pois não será necessário a utilização de anúncios nos meios de comunicações externas e divulgações em agências de emprego (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012).

Conhecimento: de acordo com os autores, o funcionário já está adaptado a cultura da organização. Este meio proporciona mais segurança na escolha do candidato, uma vez que a empresa já conhece os pontos fortes e fracos e tornando-se necessário considerar também o seu desempenho, hábitos, limitações e méritos para uma melhor avaliação.

Motivação: estimula os colaboradores na melhoria do seu desempenho, a serem mais leais e os motivam a conquistar um cargo melhor e ter crescimento profissional.

Ainda segundo os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), as **desvantagens** são: trabalhar com recrutamento interno, pode ter como desvantagens a resistência de funcionários antigos para ocupar cargos que requerem mais responsabilidades, dependendo do porte e da cultura da empresa os funcionários quando promovidos não recebem treinamento para exercer a nova atividade.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 106) afirmam que há “existência da resistência por parte dos gerentes para liberarem seus colaboradores mais eficientes para ocuparem outro cargo e a ausência de uma avaliação criteriosa dos funcionários que são candidatos”.

Devido a essas vantagens e facilidades Carvalho (2007) comenta em seu livro, que o recrutamento interno é o meio mais procurado pela empresa, já que através desta forma de recrutar ocorre uma estimulação de oportunidade, para que os colaboradores queiram fazer carreira profissional na organização, gerando assim funcionários mais eficientes.

Pode-se observar nas falas dos autores que o recrutamento interno é um meio bastante utilizado nas empresas para recrutar colaboradores, tem vantagens que propiciam a organização, mais agilidade e menor custo no processo, porém traz também desvantagens que devem ser analisadas com cuidado pela empresa. Vale ressaltar que é fundamental verificar a necessidade da organização para a escolha do processo de recrutamento, que pode ser interno como visto, ou ainda, externo como será explicitado no próximo tópico.

3.4 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo é o meio utilizado quando não é possível realizar o recrutamento interno, este meio proporciona mais despesas e não tem resultado

imediatamente. Entretanto é necessário ser realizada a divulgação da vaga no mercado de trabalho, analisar currículo, fazer entrevistas e testes, mas através do recrutamento externo se tem disponível outros tipos de recrutamento tais como: recrutamento virtual, em escolas, agências de emprego, etc.

Segundo Knapik (2008) o recrutamento externo é realizado por diferentes meios de comunicação que tem por objetivo atrair mão de obra qualificada e apta no mercado de trabalho. E dependendo da exigência de qualificação, do nível hierárquico e das especificações do cargo, antes de divulgar a vaga é preciso analisar o cargo para identificar qual os meios mais viáveis para atrair os candidatos para o processo seletivo.

Segundo os autores Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998), uma empresa pode, dependendo do cargo a ser preenchido e da situação econômica, contratar ou recontratar antigos funcionários, porém estes têm mais que um bom curriculum, amigo ou parente de algum colaborador da organização e pode até mesmo recrutar pessoas das empresas concorrentes.

3.4.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Como no recrutamento interno, o recrutamento externo também possui alguns pontos positivos e pontos negativos. Os autores destacam os pontos principais, os que mais influenciam a respeito deste tipo de recrutamento. Lembrando que é através dessas informações que o departamento de RH vai analisar se é viável ou não a utilização da informação.

Vantagens: para Chiavenato (1999) *apud* Lima e Toledo (2011), as vantagens no recrutamento externo para a empresa é que “sangue novo” trará experiências e ideias novas para a organização; contratará mão de obra treinada para atuar no cargo evitando assim de início investimento em treinamento específico.

De acordo com os autores, este tipo de recrutamento possui a vantagem de renovar e enriquece os recursos humanos com pessoas jovens e dinâmicas e evitar conflitos caso haja duas pessoas aptas para ocupar o mesmo cargo e a organização ter que escolher uma dessas pessoas gerando assim conflito entre as mesmas.

Desvantagens: segundo Baylão e Rocha (2014) as desvantagens do recrutamento externo é que o procedimento é mais demorado do que o recrutamento interno, pois se leva tempo para definir perfil, encontrar o meio de comunicação para

informar da vaga em aberto mais econômico, recepção e triagem inicial dos colaboradores, encaminhamento à seleção e etc.

Conforme os autores Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 294) “este meio é mais caro e exige despesas imediatas nas técnicas a serem utilizadas como anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento caso seja uma opção, despesas internas entre outras”. Ainda segundo os autores, inicialmente se torna menos seguro, a empresa não conhecer a fundo o candidato; pode frustrar os colaboradores, pois assim haverá a monopolização das vagas evitando o crescimento profissional dos funcionários.

Já segundo Chiavenato (2014) as desvantagens do recrutamento externo são: a redução da felicidade dos funcionários pôr da oportunidade aos candidatos de fora; a empresa precisará organizar esquemas de socialização dos novos funcionários e pode acabar afetando de forma negativa a motivação dos colaboradores que já estão a mais tempo dentro da empresa, isso sem descartar os altos custos.

É possível compreender que o meio de recrutamento externo é utilizado quando a empresa não possui condições de realizar o recrutamento interno, portanto, efetua um planejamento para a realização de um recrutamento externo, ou seja, recrutamento que buscará candidatos externamente a organização. É importante que se faça um planejamento antes de pôr em prática este tipo de recrutamento para que a empresa possa ter bons resultados com o processo.

3.5 FONTES DE RECRUTAMENTO

Para realizar o recrutamento, se faz necessário analisar qual a fonte mais econômica e eficiente, seja ela externa ou interna. A escolha deve ser estudada e não deve ferir a ética da organização, pois, o meio mais barato não significa que seja o mais viável.

As fontes de recrutamento dizem respeito à origem dos candidatos ao preenchimento dos cargos a serem ocupados, origem essa que pode ser interna ou externa, de modo a atingir os objetivos da instituição (CARVALHO; NASCIMENTO e SERAFIM, 2012, p. 105).

Para os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) informam que essas fontes são os meios disponíveis que as empresas utilizam ao seu favor. A fonte é escolhida de acordo com as necessidades da organização e a mesma escolherá a

forma que lhe proporcione um menor custo possível. Entretanto ocorre muitos gastos nesses procedimentos, já que, para atingir o seu público alvo a empresa irá utilizar várias alternativas de comunicação para atrair pessoas. E o meio mais rápido dependendo da urgência da mão de obra e mais eficiente para não haver investimento desperdiçado. Knapik (2005) discorre sobre algumas dessas fontes para a realização do recrutamento externo, são elas:

A divulgação no site da empresa: caso a empresa possua um site, ela poderá disponibilizar/anunciar as vagas disponíveis na organização, oferecendo aos interessados um campo para o cadastro de curriculum para um posterior contato e seleção desses currículos.

Anúncios em jornais: através dos jornais é possível fazer a divulgação das vagas em aberto e é possível também, caso a empresa queira, não divulgar o seu nome, uma vez que a organização tem esta escolha de sigilo a respeito de não divulgar seu nome no enunciado, mas a divulgação tem que ser clara e objetiva e se faz necessário mencionar os requisitos exigidos pela vaga e uma breve apresentação sobre a empresa.

Anúncios na imprensa: de acordo com Carvalho e Nascimento (2004), são meios de anúncio na imprensa, tais como rádios, TV, jornais, revistas, etc. Os autores ainda destacam que a divulgação é realizada através da imprensa que necessita de uma propaganda cuidadosa, além disso, este meio apesar de requerer um custo elevado ele atinge uma grande porcentagem de pessoas e dispensa a pesquisa de mercado no mercado de trabalho.

Empresa de consultoria em recursos humanos: para a autora Knapik (2005) os consultores em Recursos Humanos são especializados em recrutamento e seleção, fazem a intermediação do processo de recrutar e selecionar pessoas. Ainda, segundo a autora, a área de gestão de pessoas utiliza esta fonte terceirizada sempre que está sobrecarregada com outras atividades tais como: o planejamento estratégico da empresa, os consultores podem selecionar pessoas para todos os cargos de uma empresa, já que o objetivo desta fonte é encontrar o profissional certo para assumir essa vaga.

Divulgação em escolas, universidades, etc.: neste caso, na maioria das vezes o cargo é para estagiários e/ou técnicos, tem um custo relativamente baixo e proporciona aos jovens a oportunidade de ingressarem no mercado de trabalho.

Internet: de acordo com Knapik (2005), com o avanço tecnológico, essa tem

sido uma das fontes mais utilizadas, devido a sua grande repercussão, fácil acesso e baixo custo, as empresas têm adquirido com frequência o uso da internet e obtendo bons resultados devido sua eficiência. Através desta fonte é possível atrair candidatos para todos os cargos desde o operacional até a alta gerência.

Cartazes: a autora ainda acrescenta dizendo que, apesar de pouco utilizado, este meio de recrutamento tem um custo relativamente baixo/médio e é mais utilizado para contratações para cargos de nível operacional. A autora coloca como uma forma de limitação a localização dos cartazes, exemplo, se a empresa precisa de um motorista os cartazes devem estar expostos em postos de abastecimento de diesel e assim torna-se, mas provável a atração e seleção da pessoa certa.

Bancos de dados e agências: Knapik (2005) discorre que o banco de dados pode ser informatizado que facilita o acesso aos currículos e tornam mais ágeis o processo de seleção e assim tornando-se menos burocrático ou físico que pode ser armazenado e minimiza os custos nos futuros processos de seleção.

As agências, ainda segundo a autora, têm como objetivo recolocar no mercado de trabalho pessoas desempregadas, reduz custos e é um intermediador entre candidato e empresa, evitando que a organização tenha que destinar uma pessoa específica para realizar esta atividade. A empresa pode, segundo a autora, buscar informações com agências que terceirizam o serviço na busca de currículos, ou ainda, utilizar informações de banco de dados que a própria empresa pode desenvolver através de currículos recebidos de candidatos a vagas de trabalho.

Arquivos de candidatos: ainda segundo os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) é possível recrutar através de currículos arquivados de candidatos que se apresentaram a empresa anteriormente.

Recrutamento virtual: “[...] é o recrutamento a distância feito por meios eletrônicos, como a internet. Seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais a qualquer tempo ou lugar” (CHIAVENATO, 2014, p. 109).

Esta é uma outra fonte de recrutamento que torna o processo mais rápido, tanto para a empresa como para o candidato e possui baixo custo de operação. Dessa forma faz a divulgação através de sites, redes sociais e anúncios em blogs ou até mesmo através do próprio site da empresa.

Chiavenato (2014) acredita que este meio proporciona um melhor diálogo com os candidatos, podendo através do mesmo tirar dúvidas e apresentar ao candidato

informações sobre a política da organização e sobre o processo de recrutamento e seleção. Esse método pode ser utilizado como uma opção complementar ou como a principal fonte para recrutar candidatos. Da mesma forma, este é um meio que abrange mais pessoas, com muita agilidade e possui facilidade no processo.

Ainda segundo Chiavenato (2014), além de proporcionar um menor custo, o recrutamento virtual viabiliza atingir de forma mais rápida seu público alvo, devido ao seu fácil acesso. Este meio é geralmente mais utilizado por pequenas empresas, já que possui um baixo custo, nos anúncios publicados via internet, e é possível estabelecer um perfil, informar o salário definido para o cargo e muitas outras informações. É possível também ocultar o nome da empresa na qual está ofertando a vaga.

Contudo, conclui-se que as fontes para a realização de recrutamento são variadas, é recomendado que a empresa, em seu planejamento do processo de recrutamento, defina quais as mais eficientes fontes de recrutamento que podem ser utilizadas. Vale lembrar que é importante analisar os custos e a necessidade da organização para a escolha dos melhores meios de divulgação do recrutamento.

A segunda ferramenta a ser trabalhada é a seleção, que tem como finalidade filtrar e identificar os candidatos atraídos pelo recrutamento. Neste processo é possível conhecer melhor o provável futuro funcionário da empresa, além de que é presumível ainda os avaliar através de provas, testes de aptidão e entre outros.

4 SELEÇÃO DE PESSOAL: UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO EMPRESARIAL

4.1 CONCEITO DE SELEÇÃO DE PESSOAL

A seleção de pessoal é uma fase muito importante, e através dela será possível identificar as habilidades dos candidatos e verificar se está realmente apto para o cargo. Conceituando, “seleção é o processo pelo qual a organização utiliza certas estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as competências exigidas para ocupar o cargo oferecido pela empresa em um determinado momento” (KNAPIK, 2008, p. 146 a 147).

Já Carvalho (2007, p. 36) conceitua seleção de pessoal como “[...] a escolha, entre os candidatos recrutados, daqueles mais aptos para a execução de funções em um determinado posto de trabalho, classificando-os segundo grau de habilidades, conhecimento e aptidões de cada um”.

Portanto, pode-se afirmar que a seleção é um complemento do recrutamento. Nesta fase será possível identificar as habilidades dos candidatos através de provas, teste e entrevista. Neste processo é necessário levar em consideração o perfil profissional exigido pelo cargo que deve ser o mesmo proposto no recrutamento, uma vez que este perfil é estabelecido de acordo com as necessidades do cargo e o candidato precisa atendê-las.

Para incrementar a base de conceito desta estratégia, Aquino (1980, p. 164) conceitua a seleção como “[...] investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento, dos melhores candidatos”. O perfil do candidato é atrelado às necessidades do cargo, caso seja escolhido uma pessoa que não tenha as competências e habilidades que o cargo exija, assim não será capaz de exercer as funções exigidas e se isso acontecer será também um erro do selecionador, pois o selecionador tem que estar ciente das responsabilidades e exigências na qual se origina a vaga.

Os autores Megginson; Mosley e Pietri Junior (1998) ainda destacam que na seleção deve-se considerar alguns fatores em relação aos candidatos:

Antecedentes da pessoa: neste caso é necessário saber o nível educacional, currículo profissional e “investigar” o que de fato o candidato fez no passado, em outras palavras, perguntas quais suas experiências.

Aptidão e interesse: buscar saber e entender o que a pessoa quer para si e no que ela se considera hábil.

Atitudes e necessidades: o selecionador deve verificar através das perguntas se a pessoa possui autoridade e responsabilidade em seus atos.

Saúde, energia e resistência: segundo os autores Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998) se a vaga for para o operacional é necessário saber antes de contratar se o candidato possui capacidade física para desempenhar as atividades do seu cargo.

Conforme os autores, a seleção se faz necessária por haver uma variabilidade de pessoas com características e competências distintas, essas diferenças físicas e psicológicas contribuem para a necessidade de realização de testes físicos, caso sejam necessários os testes psicológicos, justamente para conhecer melhor as habilidades dos candidatos.

Segundo Marras (2011) para fazer um processo de seleção é necessário levar em consideração os fatores: exigências do cargo que são avaliadas as características que o cargo exige do candidato e o outro fator são as características, que deve ser analisado quais as habilidades e o conhecimento que o candidato possui e verificar se o profissional será capaz de realizar as atividades exigidas pelo cargo.

Para realizar uma seleção se faz necessário conciliar as informações entre cargo e candidato, de forma que o profissional precisa atender as necessidades do cargo e o cargo precisa oferecer ao futuro colaborador um manual das atividades e ter estabelecido quais as funções que devem ser exercidas.

4.2 OBJETIVO DE SELEÇÃO DE PESSOAL

Os selecionadores utilizam estratégias como por exemplo, testes, entrevistas e provas para identificar os melhores candidatos e escolher o que melhor se adequar ao perfil traçado pela empresa para assim ocupar o cargo em questão, pois, será através desses meios que o selecionador conseguirá identificar se o candidato está apto.

Para Chiavenato (2014) a seleção funciona como um tipo de filtro que torna possível a ingressão de alguns candidatos na organização, ou seja, ela faz o papel de escolher a pessoa certa para o cargo certo e no tempo hábil, para aumentar a eficiência do desempenho humano e a eficácia da empresa.

Em alguns casos, quando a empresa necessita com urgência de um profissional, utiliza-se somente da entrevista para a contratação, quando se tem um

período maior e uma grande quantidade de candidatos, os testes são utilizados como um bom meio para eliminação.

Afirmam Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), que o procedimento de recrutar está fundamentado em informações oriundas de análises, avaliações e classificações do cargo a ser preenchido, enquanto o de selecionar pode ser baseado em duas variáveis:

Aspectos físicos: que se caracteriza por examinar variáveis que tem importância no desempenho das atividades, tais como tempo de reação, controle de ritmo, estatura, força e outros que estejam de acordo com o cargo a ser ocupado.

Aspectos psicológicos: caracteriza-se por examinar variáveis como memória, capacidade, inteligência, atenção e entre outros que podem ser demonstradas por meio de avaliações dos testes de aptidões psicomotoras, visuais e etc.

Contudo, é importante frisar que a seleção de pessoal é realizada após o recrutamento e que tem como objetivo, segundo os autores, de escolher o candidato certo, ou seja, com o perfil que o cargo exige dentro da empresa e apto para exercer a função.

4.3 MÉTODOS DE SELEÇÃO

O método a ser utilizado na seleção dependerá de algumas variáveis, são elas: o número de candidatos, urgência da contratação e para qual nível hierárquico será destinada essa mão de obra. Marras (2011) defende, que as exigências do cargo e a característica do candidato são pontos fundamentais para uma seleção.

Segundo Chiavenato (2014), depois que o departamento de RH obter as informações básicas referente ao cargo e informar quais os requisitos que o candidato deve possuir para ocupar a vaga, inicia-se o processo de obtenção de informações a respeito dos candidatos.

Segundo o autor após ter conhecimento das competências básicas dos cargos e as requeridas do candidato é realizada a escolha das técnicas a serem utilizadas para obter informações dos candidatos. As técnicas de seleção utilizadas podem ser entrevistas, provas de conhecimento, testes e técnicas de simulação, todas servem como meio de avaliar as características do candidato por meio do seu comportamento.

4.3.1 Testes de seleção

Os testes vêm sendo aplicados nas empresas para uma melhor avaliação do comportamento dos candidatos ou até mesmo de funcionários. E para obter resultados mais consistentes pode ser realizado diferentes tipos de testes, que possuem a finalidade de obter informações a respeito das pessoas que os fazem.

Carvalho e Nascimento (2004, p.119) conceituam teste seguindo uma identificação de um norte-americano como, “[...] a aplicação de um conjunto de provas psicofisiológicas, bem como experiências sobre a memória”. Como a entrevista o teste também deve ser baseado nas exigências do cargo, deve analisar o conhecimento, habilidades e aptidões do candidato segundo os autores.

A escolha do tipo de teste vai depender de quais informações o RH quer obter do candidato, a escolha também pode ser feita para desempatar uma seleção entre candidatos que se demonstram aptos a vaga.

Carvalho e Nascimento (2004) defendem que os testes de seleção possuem uma validade e que a mesma se refere ao seu grau de representação em relação a sua capacidade de atingir bons resultados, existem três tipos de validade segundo os autores e são elas:

Validade de conteúdo: que diz respeito a demonstração de conteúdos que podem ser aproveitados por terem indicado bons resultados em sua execução.

Validade relativa ao critério: neste tipo de validade é levado em consideração critérios indecentes para serem comparados aos resultados dos testes.

Validade do conceito: este último tipo é baseado de acordo com a qualidade psicológica medida pelo teste.

Para Chiavenato (2014, p. 134), “os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas”. Ainda, segundo o autor, esse tipo de teste possibilita através de amostras estatísticas, comparar o desempenho dos candidatos e os testes devem ser aplicados em condições padronizadas.

Chiavenato (2014) afirma que os testes utilizados para seleção de pessoal apresentam três características que outros meios não mostram, são eles:

Preditor: significa a capacidade de testar resultados, capazes de servir como base de desempenho para futuro cargo, ou seja, através deste preditor se torna viável antecipar o comportamento do futuro candidato na atividade para qual será

contratado.

A **validade** conforme Chiavenato (2014), é o teste que precisa possuir validade, caso não tenha não terá importância. Por último o teste deve possuir **precisão**. De igual modo deve apresentar bons resultados em várias aplicações na mesma pessoa que se pretende avaliar.

No entanto, é possível compreender que, segundo os autores, os testes devem ser bem analisados e embasados para se ter bons resultados, devem ainda serem realizados de acordo com o perfil definido pelo RH para ocupação do cargo, para que não se tenha retrabalho ou resultados insatisfatórios.

4.3.1 Entrevistas de seleção

Segundo Pontes (2010) esta etapa é de suma importância, já que, através dela, é possível conhecer melhor o candidato, e dá a ele a oportunidade de se expressar e confirmar as informações descritas no seu currículo.

A entrevista é a uma das técnicas mais utilizadas pelas empresas, visto que, a esta técnica possui diversos aproveitamentos, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho e até ainda a entrevista de desligamento na qual poderá servir como base para as políticas de administração de recursos humanos da organização.

Dessa forma a entrevista proporciona um contato direto entre entrevistado e entrevistador e, neste momento, o candidato terá a oportunidade de se expressar, falar sobre si e sobre sua carreira profissional, será o seu primeiro contato pessoal com a empresa e isso lhe beneficia, e ainda através deste momento será possível saber de forma breve o clima organizacional.

Chiavenato (2009) *apud* Baylão e Rocha (2014), ressaltam que a entrevista deve seguir as seguintes etapas:

Preparação da entrevista: definir antes de fazer a entrevista de seleção, quais são os objetivos específicos, tipo de entrevista, leitura preliminar do currículo do candidato e estar ciente das informações do cargo.

Preparação do ambiente: deve escolher um ambiente que traga conforto, sem ruídos e que não tenha interferência externa para não atrapalhar a entrevista.

Ambiente psicológico: deve ser ameno e cordial; sem coações ou imposições.

Processamento da entrevista: Chiavenato (2009) *apud* Baylão e Rocha (2014) ainda informam que no momento em que ocorrerá a troca de informações desejadas entre entrevistado e entrevistador, tendo como conteúdo: material que deve conter todas as informações necessárias sobre o candidato e a forma que analisa o comportamento do indivíduo e a busca para obter características pessoais.

Segundo Caxito (2007), nos processos seletivos, a técnica mais utilizada é a entrevista, devido alguns fatores que são eles: ser fácil de ser aplicada, é um grande recurso para extrair informações dos candidatos; possui um baixo custo, é uma técnica adaptável e pode ser utilizada em qualquer fase do processo.

E de acordo com o autor, a entrevista possibilita o contato direto com o pretendedor da vaga e através dela é possível observar sensações e impressões a respeito. E a entrevista também proporciona ao entrevistador o momento para sanar dúvidas e esclarecer alguns pontos.

Ainda segundo Caxito (2007) a entrevista é uma técnica de suma importância e que conjuntamente com outros métodos, é possível extrair diversos dados do entrevistado e devido a isso. A entrevista deve ser planejada e bem organizada para não haver falhas, visto que até mesmo um ambiente mal estruturado pode interferir na entrevista ou no comportamento das pessoas presentes.

O autor ainda ressalta que, a entrevista pode ser utilizada no recrutamento, na seleção e também como forma de avaliação e acompanhamento dos colaboradores e no desempenho das suas funções. Dessa forma é possível coletar informações que influenciará na melhoria dos processos realizados na organização ou em um determinado departamento. Com isso Caxito (2007) corrobora acrescentando os diversos usos da entrevista, são eles:

Entrevista de triagem ou de pré-seleção: pode ser considerada a primeira opção de entrevista, pois é utilizada durante o processo de recrutamento e seleção. E também pode ser realizada por telefone ou de modo presencial para esclarecer informações fornecidas pelo candidato no currículo. Ainda, analisar o comportamento do pretendente a vaga e a entrevista de triagem que deve ser objetiva, precisa conter perguntas básicas, o entrevistador deve ouvir os candidatos e anotar os dados e observações realizada a respeito dos mesmos.

Entrevista de avaliação: o RH utiliza este meio para avaliar o desempenho dos colaboradores em relação às metas e objetivos estipulados pelo departamento competente, segundo Caxito (2007), essas avaliações podem ser utilizadas para

verificar a possibilidade ou necessidade de treinamento, classificar empregados, analisar a conduta e comportamento e também serve como base para uma provável promoção.

De acordo com o autor, esse modelo de entrevista deve ser elaborado de forma a deixar o colaborador confortável para responder aos questionamentos e para isso o entrevistado deve informar ao funcionário que a entrevista não é de ação disciplinar e sim de avaliação.

Entrevista de ação disciplinar: Caxito (2007) afirma que este tipo de entrevista é usado para gerenciar comportamentos que ferem os códigos de conduta da empresa, são entrevistas complicadas, difíceis e tensas, uma vez que se colocar em pauta, o futuro profissional candidato à vaga, como também a sua motivação ou até mesmo a da sua equipe e a sua relação com os demais. O entrevistador deve conduzir a entrevista tendo como base e apoio o código de conduta da empresa e a legislação trabalhista caso seja necessário para aplicar advertência ao colaborador.

Entrevista de desligamento: Caxito (2007) incrementa que, a entrevista de desligamento deve ser praticada em casos de afastamento voluntário ou por demissão, para assim saber o real motivo do desligamento caso o emprego peça demissão. Caso o funcionário for demitido, o autor aconselha que a entrevista não seja realizada no mesmo dia da demissão, devido a pessoa está emocionalmente abalada.

O autor ainda defende que este tipo de entrevista serve para receber as críticas e declarações do ex-funcionário, e essas informações servirão para um aprimoramento dos programas, políticas e cultura utilizada pela organização caso a crítica seja algo que realmente tenha benefício e seja aplicada. Além dos tipos de seleção, também é possível escolher o seu formato e Knapik (2008) descreve as suas variações:

A entrevista pode ser diretiva e não diretiva, ou seja, sendo ela diretiva é possível induzir as respostas desejadas e identificar pontos e conceitos a respeito do candidato e para isso o entrevistador precisa possuir essa habilidade, enquanto a não diretiva, explora as informações, não possui um padrão e não contem perguntas objetivas.

De acordo com Knapik (2008), o formato pode ser padronizado e este tipo de entrevista ocorre quando se tem um roteiro estabelecido pela empresa. O não padronizado que ao contrário da padronizada, não existe um roteiro definido; a

tradicional segue uma listagem de perguntas normalmente feitas por muitas empresas, perguntas essas que estão relacionadas as expectativas futuras do colaborador e a em equipe que é realizada por vários entrevistadores.

Para que a empresa tenha bons resultados na contratação de seus colaboradores, é preciso que realize um bom planejamento para o processo de recrutamento, tão logo para a seleção de pessoal, buscando assim candidatos com perfil desejado pela empresa para ocupar determinado cargo.

Em síntese, vale ressaltar que a empresa não encerra com essas etapas a contratação do colaborador, que após o processo de recrutamento e seleção, é obrigação da empresa treinar o candidato para que ele conheça e execute com eficiência suas tarefas. No entanto, o treinamento é de fundamental importância para a empresa e para o bom desempenho do funcionário, conforme pode ser verificado no tópico a seguir.

4.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O treinamento também faz parte do leque de funções do RH, o treinamento é uma ferramenta de suma importância, e é essencial para o colaborador e para a empresa. Carvalho (2007) afirma que o treinamento, apesar de ter vários conceitos, possui uma única essência, que é auxiliar o colaborador a ter eficiência em suas atividades através de métodos apropriados.

Já para Chiavenato (2014, p. 310), “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas de que necessitam para desempenhar seus cargos”. De acordo com os conceitos, entende-se que o colaborador precisa aprender a executar a sua atividade ou aperfeiçoá-la. Já para a empresa, é bom porque um funcionário sem experiência ou sem conhecimento a respeito da sua função que pode ocasionar grandes problemas para a ela. Então se faz vantagem investir em treinamento independente de qual seja o cargo que o funcionário vai ocupar.

O autor ainda contribui conceituando o treinamento como um “[...] somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidades motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, a assimilação de novas atitudes administrativas” (CARVALHO, 2007, p. 96).

Knapik (2005) acrescenta que o desenvolvimento possui foco na preparação do colaborador para assumir outros cargos futuramente, ou seja, crescimento

profissional, já que o treinamento possui foco no presente, é imediatista e ocorre de acordo com as necessidades dos colaboradores e disponibilidade financeira.

Carvalho e Nascimento (2004) demonstram as vantagens do treinamento, e informa que quando o programa é colocado em prática da forma correta, possui benefícios como: melhora e aperfeiçoamento do profissional, sendo possível elaborar planos de acordo com as metas da empresa. Para isso se faz necessário um estudo na empresa para descobrir quais as necessidades de treinamento necessitam e a maior estabilidade dos funcionários entre outros.

Para os autores, há uma necessidade do ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação. O treinamento está associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o desenvolvimento.

Chiavenato (2014) enfatiza que treinamento é diferente do desenvolvimento. Para o autor treinamento é um centro de contínuo esforço que tem como objetivo aperfeiçoar a atividade dos colaboradores e construir talentos com habilidades e conhecimento necessário para o cargo. Enquanto o desempenho é de maior proporção, pois, vai além do cargo, e este fator visa a carreira da pessoa e possui foco a longo prazo que de acordo com Chiavenato (2014), o desenvolvimento serve para preparar os funcionários para acompanhar as mudanças e o crescimento da empresa.

É possível verificar que o treinamento é fundamental para a empresa e para os colaboradores, uma vez que, é através do treinamento que o funcionário desempenhará suas funções de forma correta, conforme estabelecido pela empresa e é através do treinamento que o colaborador poderá ter bom desempenho na execução de suas funções, trazendo assim vantagens para a organização.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa iniciou com a pesquisa bibliográfica para embasamento teórico, segundo Gil (1999, p. 65) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos”, material utilizado para o embasamento teórico do trabalho foram livros voltados diretamente para o assunto, revistas e web sites através de publicações de materiais como artigos científicos.

“A pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômeno muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p. 45). A pesquisa bibliográfica auxilia contribuindo para a argumentação e defesa do tema, uma vez que ela é baseada e formada através de teorias de autores que buscaram minuciosamente esclarecer o assunto na qual está abordando e como confirmação.

Cervo e Bervian (2002, p. 65) defendem que a “pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Por sua vez, Cervo e Bervian (2002, p. 66) conceituam a pesquisa bibliográfica como o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.

Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. “A pesquisa bibliográfica pode ser considerada um procedimento formal com métodos de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 43).

Ainda, como parte da metodologia, utilizou-se de estudo de caso, que segundo Cervo e Bervian (2002, p. 72) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”, ou seja, será descrito a situação do contexto, explicando variáveis que não são possíveis ser destacadas nos outros métodos.

Fregoneze *et al*, (2014, p. 20) defende que o estudo de caso “trata-se de um estudo profundo, exaustivo e detalhado de uma unidade de interesse, que pode ser único ou múltiplo e a unidade pode ser uma ou mais pessoas”, este estudo auxiliará resolução dos problemas definidos na problemática.

Pode-se classificar a pesquisa como sendo descritiva. “Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com os demais sejam examinadas” (CASTRO, 1976, p. 66). Portanto, a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de um determinado fenômeno.

Como abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa, pois irá auxiliar no aprofundamento da pesquisa de forma a colaborar com informações mais detalhadas sobre os procedimentos utilizados pela empresa no processo de recrutamento e seleção, visando obter informações em que será possível realizar comparações de resultados de acordo com as descrições feitas.

Fregoneze *et al.* (2014, p. 18), define a pesquisa qualitativa aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Em vez de estatísticas, regras e outras generalizações, ela trabalha com descrições, comparações interpretações e atribuição de significados, possibilitando investigar valores, crenças, hábitos, atitudes e opiniões de indivíduos ou grupos.

Este tipo de pesquisa permite que o pesquisador se aprofunde no estudo do fenômeno ao mesmo tempo que tem o ambiente natural como a fonte direta para coleta de dados. Através deste método será possível analisar detalhadamente os procedimentos utilizados na empresa e por meio dos resultados encontrados.

Para a coleta de dados, utilizou-se de questionário contendo 20 perguntas e que foram aplicadas com pessoas responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção de estagiários dos órgãos INSS e Fórum. A pesquisa foi realizada no mês de novembro do ano de 2018 e aplicada com duas pessoas que atuam no cargo de gestor e que são responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção de ambos os órgãos.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O processo de recrutamento e seleção utilizados por empresa pública é realizado através de edital e processo de seleção, contudo, existe uma forma diferenciada para a contratação de estagiários, uma vez que, sua permanência dentro da organização é limitada. Em busca de saber como é realizado este processo de recrutamento e seleção de estagiários no INSS e no Fórum da Comarca de Itaituba é

que buscou-se desenvolver esta pesquisa. A empresa Instituto Nacional do Seguro Social – INSS que tem como finalidade a prestação de serviços previdenciários:

[...] foi criado em 27 de junho de 1990, durante a gestão do então presidente Fernando Collor de Melo, por meio do Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, como autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS, atual Ministério da Previdência Social – MPS (INSS, 2017).

Em Itaituba no estado do Pará não se tem disponível a formalização da história sobre a implantação da agência, mas de acordo com o gestor o instituto está localizado na Avenida Marechal Rondon, N°: 09, bairro: Aeroporto Velho, Cep: 68181-010, Itaituba - PA, possui um quantitativo de vinte e seis servidores e sete estagiários, dados informados no ano de 2018, para atender as demandas dos municípios de: Jacareacanga, Aveiro, Ruropólis, Trairão e Placas.

Por sua vez, o Tribunal de Justiça, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará-TJEPA, a “instalação da 3ª Vara da Comarca de Itaituba e lançamento da Pedra Fundamental do Fórum Desembargador Walter Bezerra Falcão foi realizada em 18 de dezembro de 2000”. A respeito do Fórum da Comarca de Itaituba, também não possui informações formalizadas sobre a instalação da mesma, não se destaca data exata e nem sua real história. O Fórum está localizado na Travessa de Carvalho, N°: s/n, bairro: Centro, Cep: 68181-060, Itaituba – PA.

6 EXPOSIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Como explicitado anteriormente, a pesquisa foi aplicada com duas pessoas, uma da empresa pública INSS e outra do Fórum da Comarca de Itaituba, ambos responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção de estagiários para as empresas. As três primeiras perguntas elaboradas, tem como objetivo, saber as informações básicas sobre o perfil dos entrevistados, como gênero, tempo que atua na empresa e formação.

Obteve-se as seguintes respostas, no INSS o gestor é do gênero masculino, com formação na área de Licenciatura Matemática, é gerente da Agência da Previdência Social-APS e tem seis anos e três meses de atuação no órgão.

No Fórum, o gestor é do gênero masculino, com formação na área de Administração, o cargo que ocupa é de secretário geral e tem vinte e quatro anos e dez meses de tempo de atuação no órgão.

É importante frisar que os gestores participam ativamente dos processos de recrutamento e seleção de estagiários e possuem formação diferenciada. O gestor do INSS é formado em Licenciatura Matemática e o gestor do Fórum é formado em Administração, os dois possuem conhecimento sobre tais ferramentas do Recurso Humano.

A quarta pergunta do questionário, foi elaborada para saber a quantidade de estagiários existente atualmente em ambas as empresas, em resposta:

No INSS atualmente possui sete estagiários enquanto no Fórum possui doze estagiários. Vale ressaltar que a quantidade de estagiários descritas acima, trata-se do ano de 2018. Verifica-se também a grande quantidade de estagiários existentes, o que se pode presumir que há uma necessidade de efetivação de colaboradores que está sendo suprimida por meio de estagiários.

A quinta pergunta trata de saber qual o conhecimento do entrevistado quanto aos processos de recrutamento e seleção de estagiários:

Em resposta, o secretário do Fórum afirma que possui total conhecimento sobre os processos de recrutamento e seleção, assim como o entrevistado que atua no INSS, que afirma também possuir total conhecimento a respeito sobre os processos.

Verifica-se, no entanto, que ambos afirmam saber sobre o processo de recrutamento e seleção. Isso é importante para as empresas pois, de acordo com Chiavenato (2014) o recrutamento e a seleção são compostos por um conjunto de

atividades e técnicas que tem por finalidade atrair e selecionar candidatos qualificados e capazes de atender as necessidades da empresa. De forma que são mecanismos que oferecem ao mercado, oportunidades de emprego e também torna mais eficaz a atração de mão de obra para as organizações e seu próprio conceito mostra esta capacidade de reunir várias atribuições.

Contudo, as pessoas que estão diretamente ligadas ao processo de recrutamento e seleção dentro de uma empresa, devem conhecer a importância e a forma de realização desses processos para captar profissionais aptos a exercer as funções para o cargo a ser preenchido.

A sexta e sétima pergunta foi elaborada para saber o que ocasiona a necessidade de contratar estagiários e como é feito o planejamento do processo de recrutamento e seleção:

No INSS o déficit de servidores e a grande demanda de serviços ocasionam a necessidade de captar estagiários. O planejamento para o processo de recrutamento e seleção é realizado através do encaminhamento de um ofício a instituições de ensino para a indicação de alunos com o melhor rendimento e os candidatos selecionados são submetidos a uma prova de seleção.

No Fórum, segundo o gestor, o órgão disponibiliza a oportunidade para os jovens no mercado de trabalho, falta de servidores contratados e efetivos insuficiente, já no Fórum possui convênio com o Centro de Integração Empresa - Escola-CIEE e Tribunal de Justiça do Estado do Pará –TJEPA. O planejamento para o processo é realizado com o levantamento da seção de estágio do TJEPA, CIEE e comarcas (unidades judiciárias).

Verifica-se pelas respostas dos entrevistados que os órgãos se utilizam de meios diferentes para elaboração do planejamento do processo de recrutamento e seleção. Sobre esse viés Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que o planejamento é a primeira etapa da realização de um planejamento do recrutamento, ou seja, a ação que contempla inicialmente a requisição de recursos humanos, que pode ser realizada, por exemplo, por uma pessoa responsável pelo departamento que esteja necessitando de mais um colaborador.

Portanto, o planejamento inicia-se com a elaboração de um formulário com todas as informações necessárias relativas ao candidato como, quais as habilidades, grau de instrução, tarefas que a pessoa irá executar, o cargo que vai ocupar e entre outras descrições que são necessárias para que o setor de recursos humanos faça a

divulgação da vaga com um perfil já estabelecido (CARVALHO; NASCIMENTO E SERAFIM, 2012).

A oitava e nona pergunta, foram elaboradas para saber quem realiza as contratações de estagiários para a empresa e qual é o processo utilizado pelo órgão:

No INSS a pessoa que efetua o processo de contratação dos estagiários é o próprio entrevistado, denominado gestor e utiliza como meio de comunicação sobre o recrutamento, faz comunicados e anúncio nas instituições de ensino superior da cidade. O Fórum por sua vez utiliza dos serviços de empresas terceirizadas, CIEE e instituições de ensino superior. A comunicação é feita através de anúncio em jornais, canais de televisão e concursos online, acrescenta que o processo utilizado no recrutamento é a solicitação de currículo

Pode ser verificado nas respostas dadas pelos gestores, que ambas se utilizam do recrutamento externo para estagiários. Para Knapik (2008), recrutamento externo é o meio utilizado quando não é possível realizar o recrutamento interno. Acrescenta ainda que o recrutamento externo é realizado por diferentes meios de comunicação que tem por objetivo atrair mão de obra qualificada e apta no mercado de trabalho.

Com base nessa informação, pode-se verificar que as empresas utilizam como meio de divulgação do processo de recrutamento, além de outros meios, anúncios em instituições de ensino superior. É importante frisar que a busca por candidatos que estão cursando o ensino superior pode promover vantagens para a empresa que estará recrutando candidatos com conhecimento teórico aprofundado e, proporciona a candidatos que estão na graduação, a possibilidade da experiência enquanto executa suas funções na empresa.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) informam que essas fontes são os meios disponíveis que as empresas utilizam ao seu favor, a fonte é escolhida de acordo com as necessidades da organização e a mesma escolherá a forma que lhe proporcione um menor custo possível.

A décima e a décima primeira pergunta, questionam as principais técnicas de seleção utilizadas pelas empresas públicas e quais são as principais características avaliadas no candidato:

Em resposta, o gestor responsável pelo processo de recrutamento e seleção para o INSS, afirma que a entrevista e a avaliação de conhecimentos gerais sobre a empresa e suas responsabilidades são as técnicas utilizadas para a seleção de

candidatos. Como principais características avaliadas em um candidato, afirma que a facilidade de comunicação, integridade pessoal e responsabilidade são fundamentais.

No Fórum, as ferramentas do processo de seleção utilizados são a entrevista, avaliação de saúde e provas. Como característica de avaliação de um candidato, o gestor entende que a facilidade de comunicação, expectativa quanto ao seu futuro na organização, integridade pessoal e responsabilidade são fundamentais.

Já Carvalho (2007, p. 36) conceitua seleção de pessoal como “[...] a escolha, entre os candidatos recrutados, daqueles mais aptos para a execução de funções em um determinado posto de trabalho, classificando-os segundo grau de habilidades, conhecimento e aptidões de cada um”.

Portanto, pode-se afirmar que a seleção é um complemento do recrutamento, nesta fase será possível identificar as habilidades dos candidatos através de provas, teste e entrevista, neste processo é necessário levar em consideração o perfil profissional exigido pelo cargo que deve ser o mesmo proposto no recrutamento, pois este perfil é estabelecido de acordo com as necessidades do cargo e o candidato precisa atendê-las.

Pode-se verificar que as empresas se utilizam dos meios de seleção mais comuns como a entrevista e a realização de provas de conhecimentos gerais ou específicos. Os candidatos se habilitam a vaga e passam por ambas as formas de seleção na empresa. Também pode ser observado que os entrevistados afirmam que a facilidade de comunicação, expectativa quanto ao seu futuro na organização, integridade pessoal e responsabilidade são fundamentais para o processo de avaliação do candidato. São critérios que devem ser delimitados ainda no planejamento do processo de recrutamento e posto em prática quando for selecionar o candidato para ocupar a vaga.

A décima segunda, décima terceira e décima quarta pergunta, busca saber qual a principal dificuldade na realização dos processos de recrutamento e seleção, quais são os critérios de desempate e como é feito a finalização do processo seletivo:

No INSS, a principal dificuldade relatada pelo entrevistado, é a ausência de um profissional qualificado para a realização do processo. O critério de desempate utilizado pelo gestor é a entrevista e para fazer a finalização do processo de seleção consisti-se em fazer a correção das provas e montar uma planilha para a classificação dos candidatos.

No Fórum a principal dificuldade são os meios para realizar a divulgação do processo. Os critérios de desempate são a entrevista, interesse do candidato, redação e a facilidade de uso de equipamentos de informática. O processo de seleção é finalizado com a apresentação dos documentos necessários dos candidatos aprovados.

Destaca-se a relevância da resposta do entrevistado da empresa INSS, sobre a ausência de um profissional qualificado para a realização do processo. Corroborando com a resposta da questão de número cinco em que o entrevistado afirma ter conhecimentos sobre o processo de recrutamento e seleção, portanto sente a necessidade de alguém com formação que o qualifique para esta função, tendo em vista que a formação do gestor em Licenciatura em Matemática que não o prepara especificamente para esta atividade.

Por sua vez, o gestor do Fórum sente dificuldades com os meios que podem ser utilizados para a divulgação do processo de recrutamento e seleção. De forma resumida, pode-se apresentar alguns meios utilizados para divulgação de acordo com Knapik (2005), divulgação no site da empresa; anúncios em jornais locais; anúncios na imprensa; empresa de consultoria em recursos humanos; internet; bancos de dados e agências, recrutamento virtual, além do meio que empresa já utiliza que é a divulgação em instituições de ensino.

A décima quinta, décima sexta e décima sétima pergunta, questionam se os contratados atendem ao perfil desejado, se os estagiários têm acompanhamento no início das atividades e quantos processos de recrutamento e seleção são feitos anualmente:

No INSS, segundo o entrevistado, os candidatos sempre atendem ao perfil desejado. Depois de selecionado, o acompanhamento do novo estagiário é realizado pelo colaborador mais experiente do órgão. Acrescenta que o processo de recrutamento e seleção são realizados apenas uma vez ao ano.

Segundo o gestor do Fórum, os profissionais, às vezes, atendem ao perfil desejado pela empresa no recrutamento. Quando aprovados e contratados, no início das atividades, o estagiário recebe orientações pelo chefe do setor para aprender a realizar suas tarefas. Afirma que o processo de recrutamento e seleção também são realizados uma vez por ano.

Verifica-se uma divergência nas respostas quando se trata de conseguir candidatos com o perfil desejado pelas empresas. Contudo, o que chama a atenção

é que os recém contratados recebem orientações do mais experiente ou do chefe do setor para a elaboração de suas atividades, inexistindo assim um treinamento específico para o estagiário antes de iniciar suas funções.

Carvalho (2007) afirma que o treinamento, apesar de ter vários conceitos, possui uma única essência, que é auxiliar o colaborador a ter eficiência em suas atividades através de métodos apropriados. Por sua vez, Chiavenato (2014, p. 310), afirma que o “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas de que necessitam para desempenhar seus cargos”.

O treinamento é fundamental para as empresas, e é através do treinamento que o funcionário desempenhará suas funções de forma correta, conforme estabelecido pela empresa que através do treinamento que o colaborador poderá ter bom desempenho na execução de suas funções, trazendo assim vantagens para a organização.

A décima oitava pergunta, questiona se a organização realiza processo de recrutamento e seleção sempre que precisa de um novo estagiário ou há um método de classificação nos processos realizados que garante a vaga por um tempo determinado dos classificados:

Segundo o gerente do INSS, é estabelecido um tempo determinado de duração para as contratações realizadas e o gestor do Fórum responde que além do processo seletivo realizado pelo TJEPa e CIEE, quando não há mais candidato aptos, a unidade local faz processo seletivo para o preenchimento de vagas que surgirem.

Knapik (2005) corrobora dizendo que o recrutamento é utilizado sempre que a empresa necessitar de pessoas para compor o seu quadro de funcionários, alguns por tempo determinado e outros por tempo indeterminado e isso irá depender da necessidade da empresa, assim como, para contratar uma pessoa com a intenção de logo depois demitir tem que estar ciente das despesas que terá.

É evidente que devido ser somente um estágio o tempo de atuação do estagiário não poderá ser muito prolongado e por isso o órgão se planeja para assim que precisar, contratar outros estagiários para poder atender a toda a sua demanda.

Na décima nona e a vigésima pergunta, é questionado se os gestores consideram eficaz os métodos utilizados pela organização para a realização de recrutamento e seleção, e se eles dariam alguma sugestão para o aprimoramento ou mudança no processo de recrutamento e seleção utilizado pelo órgão:

O gestor do INSS afirma que considera eficazes os métodos utilizados no recrutamento e seleção pela empresa, uma vez que atende a necessidade do órgão, porém sugeri como ponto a ser aprimorado, o processo de comprovação do rendimento escolar do estudante seja indicado pela instituição de ensino. Já no Fórum, o gestor considera eficaz os métodos utilizados nos processos, pois, possuem uma equipe profissional e não possui sugestão de melhoria.

Pode-se verificar que ambos os entrevistados afirmam que estão satisfeitos com o processo de recrutamento e seleção utilizado pelas empresas, que consideram eficaz. Com exceção do INSS que afirma que deve ser aprimorado a forma de comprovação de rendimento escolar do estagiário.

Para realizar e conseguir atingir o objetivo do recrutamento, se faz necessário seguir algumas etapas e para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), as etapas são: o planejamento do processo de recrutamento e seleção, a execução e a avaliação dos resultados. Portanto, pode-se considerar que os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção estão desenvolvendo o processo de forma que atenda às necessidades da empresa, tendo em vista que consideram eficaz o processo que utilizam e não sugeriram melhorias durante a execução desse processo.

6.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Através da coleta das informações a respeito dos processos de recrutamento e seleção utilizados para a contratação de estagiários nos órgãos INSS e Fórum, observou-se que ambas as empresas públicas possuem uma carência de funcionários e a grande demanda de serviços a serem fornecidos a população resulta na contratação de estagiários.

Contudo, foram elaboradas algumas sugestões para o aprimoramento do processo de recrutamento e seleção para as empresas pesquisadas:

1) A contratação de um profissional qualificado para a realização do processo de recrutamento e seleção:

O Fórum possui como vantagem o fato do superior responsável pelo processo de recrutamento e seleção ter formação em Administração, o que lhe proporciona conhecimentos teóricos sobre a execução dessa tarefa. Já o INSS não tem uma pessoa especializada na área de Recursos Humanos.

Esta sugestão eliminaria a principal dificuldade da empresa INSS em não ter

alguém qualificado para esta função, tendo em vista que a formação do profissional que atua nesta área deve ser específica. Contudo, também pode ser observado que em ambas as empresas, há muitas outras tarefas desenvolvidas pelos entrevistados, não podendo ter total foco na elaboração de um processo tão importante para as empresas.

2) Utilizar-se de meios de recrutamento diferenciados:

O Fórum tem como vantagem o fato de possuir parceria com terceirizadas que fazem o processo de recrutamento. O INSS por sua vez, não usufrui dos serviços de empresas terceirizadas. Como sugestão para o INSS, a parceria com empresas terceirizadas para a captação de candidatos é uma opção que deve ser analisada, tendo em vista que são empresas aptas para a realização do processo de recrutamento.

Além da divulgação realizada nas instituições de ensino superior, as empresas poderiam utilizar seu próprio site, redes sociais como o Facebook, WhatsApp, Instagram e outros, considerados meios com pouquíssimos custos para divulgação. Lembrando que os anúncios devem ter informações claras e objetivas sobre o perfil do candidato desejado pela empresa, qual cargo o candidato ocupará, conhecimentos que precisa ter e além de questões salariais. Outra opção para ambas as empresas seria a parceria com as instituições de ensino superior para a realização desse processo de recrutamento e seleção.

3) Utilizar-se de meios de seleção de candidatos diferenciados:

No processo de seleção, os dois órgãos públicos utilizam como principal técnica de seleção a entrevista, porém, por se tratar-se de uma contratação, mesmo que por tempo determinado, os candidatos deveriam ser avaliados fazendo trabalho em equipe, para o gestor visualizar e identificar o seu potencial se houver, testes psicológicos e testes práticos para que o gestor saiba quem está contratando e através dos testes o candidato terá o seu momento para mostrar o seu conhecimento.

4) Desenvolvimento/criação de um banco de dados:

O Fórum e o INSS não fazem a armazenagem dos currículos para ter um banco de dados, para atender a sua necessidade de pessoal em caso de emergência. O Fórum possui dificuldade para anunciar as vagas em aberto. Os candidatos para estagiar no Fórum nem sempre atende o perfil desejado para a vaga.

A empresa pode utilizar informações de banco de dados que a própria empresa pode desenvolver através de currículos recebidos de candidatos a vagas de trabalho.

É possível recrutar através de currículos arquivados de candidatos que se apresentaram a empresa anteriormente.

5) Realização de treinamento com os candidatos aprovados:

Ambas as empresas não utilizam o treinamento, os candidatos aprovados iniciam suas atividades sob orientação de um superior ou colega mais experiente no setor. Portanto, disponibilizar esta ferramenta é de fundamental importância para que o colaborador recém contratado conheça suas obrigações e como executar suas funções dentro da empresa. A elaboração de um manual administrativo ou de função também seria adequado, ou seja, um documento em que o recém contratado possa realizar pesquisas e tirar suas dúvidas.

7 CONCLUSÃO

Depreende-se que a gestão de pessoas é uma área que se faz necessária nas empresas privadas e nas empresas públicas. Gerenciar pessoas é fundamental para o funcionamento correto de todos os processos realizados dentro de uma organização. Esta área é de suma importância e é este o departamento responsável pelo processo de recrutamento, seleção, treinamento e entre outros processos. A Gestão de pessoas faz o recrutamento correto e eficiente de pessoal, seleciona o melhor candidato e oferece o treinamento adequado para o contratado.

A necessidade de estagiários surge quando a mão de obra existente adquirida através de concursos não é suficiente para atender a demanda e após contratados, se faz necessário fazer um bom acompanhamento dos estagiários, já que possuem vínculo com o órgão e muitos estão trabalhando pela primeira vez.

As empresas públicas citadas, por se tratarem de prestação de serviço, lidam diretamente com pessoas e como são órgãos que atendem a uma grade demanda, se torna imprescindível que o estagiário tenha conhecimento de suas tarefas, seja um colaborador apto para atender as pessoas, que consiga se envolver com os propósitos da organização e que seja eficiente e eficaz na sua função.

Ressalta-se que com os dados coletados e análise realizada, identifica-se que ambas as empresas públicas utilizam os meios de recrutamento e seleção de pessoal para a contratação de estagiários visando atender as necessidades internas da organização e devido haver um déficit de funcionários efetivados como frisado pelos gestores na pesquisa, esse déficit é suprido pelos estagiários.

Observa-se que a pesquisa responde as questões norteadoras, e respondendo a primeira questão norteadora que se trata de qual é a importância de recrutamento e seleção de estagiários nos órgãos INSS e Fórum da Comarca de Itaituba/PA. E ainda ressalta-se que o processo de recrutamento e seleção de estagiários é realizado para atender a demanda da população, uma vez que o quantitativo de colaboradores efetivados nessas empresas públicas não são suficientes para atender a quantidade de pessoas que procuram o atendimento especializado dos órgãos.

A segunda questão norteadora que foi elaborada para saber como se dá o recrutamento de estagiários nos órgãos INSS e Fórum da Comarca de Itaituba/PA, através das respostas obtidas com os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção em ambas as empresas do setor público, pode-se verificar que o processo de

recrutamento é realizado inicialmente com o planejamento e para atrair candidatos é utilizado como principal meio de comunicação os anúncios das vagas em escolas e instituições de ensino superior e o Fórum conta com a parceria de empresas terceirizadas para suprir a necessidade de mão de obra existente, as terceirizadas também possuem como fonte as escolas.

A terceira questão norteadora tratou de buscar saber quais as principais técnicas de seleção de estagiários utilizada nos órgãos INSS e Fórum da Comarca de Itaituba/PA, a principal técnica de seleção utilizada por ambos os órgãos é a entrevista, provas específicas e a avaliação de conhecimento geral. Os gestores destacam ainda que a facilidade de comunicação, expectativa quanto ao seu futuro na organização, integridade pessoal e responsabilidade para com a organização são pontos que tem a sua relevância no momento de escolher o candidato.

Desse modo, respondendo as questões norteadoras, verificou-se que o trabalho atingiu o seu objetivo que é apresentar processo de recrutamento e seleção de pessoal para contratação de estagiários em duas empresas do setor público no município de Itaituba/PA.

REFERÊNCIAS

- APINAGES, P. N. **Tendências de recrutamento e seleção**: análise do cenário de Itaituba. Itaituba: CGAE da Faculdade de Itaituba (FAI), 2008.
- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.
- CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- CARVALHO, A. V. **Funções básicas do sistema de RH**: atrair, escolher e preparar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. ver. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CAXITO, F. A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri, SP: Manole, 2014.
- FREGONEZE, G. B.; BOTELHO, J. M.; TRI RICIERI, M. **Metodologia Científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KNAPIK, J. **Administração geral e de Recursos Humanos**. Curitiba: 2005.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpx, 2008.
- LIMA, A. C.; TOLEDO, C. E. A. **Uma abordagem ao recrutamento externo**. Disponível em:

<<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0159.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

MARCONI, A. M.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, A. M.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H. **Administração conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6 ed. São Paulo: LTR, 2010.

SEIFFERT, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. **RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

INSS. **Breve histórico**. Disponível em: <https://www.inss.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/breve-historico/>. Acesso em: 09 mar. 2019

APÊNDICE



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

Este questionário destina-se apenas para fins acadêmicos, no entanto o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para o funcionário, à empresa ou proprietário e você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar do estudo “PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL, que tem como objetivo apresentar o processo de recrutamento e seleção de pessoal para a contratação de estagiários que atuem no órgão. Sua opinião é de fundamental importância e suas respostas permanecerão sob sigilo.

**QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
APLICADO AO GESTOR OU PESSOA RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

1) Qual sua formação? _____

2) Qual sua função na organização? _____

3) Tempo de atuação na empresa: ____ anos ____ meses

4) Quantidade de funcionários estagiários atuando na empresa atualmente:

5) A organização tem conhecimento sobre processos/métodos de recrutamento e seleção de funcionários e/ou estagiário?

- a) () Sim, possui total conhecimento
- b) () Sim, conhece somente a parte do recrutamento
- c) () Sim, conhece somente a parte de seleção
- d) () Não possui conhecimento

6) O que no momento, ocasiona a necessidade de contratação em sua empresa?
Por quê?

7) Como é feito o planejamento do processo de recrutamento e seleção da organização?

8) Quem efetua o processo de contratação de funcionários e/ou estagiário para a empresa?

- a) () Setor de Recursos Humanos
 - b) () Gerente da organização
 - c) () Proprietário da organização
 - d) () Empresa especializada/terceirizada
 - e) () Colaborador da organização indicado pelo superior
- Outros. Qual? _____

9) Qual processo de recrutamento utilizado pela empresa?

- a) () Solicitação de Currículo
 - b) () Indicação de funcionários
 - c) () Agências de emprego
 - d) () Anúncios em jornais, canais de televisão ou rádio.
 - e) () Através de avisos no mural da empresa
- Outros. Qual? _____

10) Quais as principais técnicas de seleção utilizada na sua empresa?

- a) () Entrevistas
 - b) () Testes Psicológicos
 - c) () Avaliação de noções gerais relativas à atividade
 - d) () Avaliação de saúde
 - e) () Avaliação de trabalho em equipe
- Outros. Especifique: _____

11) Na sua visão, quais as principais características avaliadas no candidato no processo de seleção?

- a) () Aparência física
 - b) () Facilidade de comunicação
 - c) () Expectativa quanto ao seu futuro na organização
 - d) () Integridade pessoal
 - e) () Responsabilidade
- Outros. Especifique: _____

12) Qual a principal dificuldade encontrada pela organização para realizar um processo de recrutamento e seleção?

- a) () Ausência de empresas de consultoria para a realização do processo
 - b) () Ausência de um profissional qualificado para a realização do processo
 - c) () Meios para realizar divulgação do processo
 - d) () Custos altos para realizar o processo
- Outros. Especifique: _____

13) Se vários candidatos apresentarem condições para ocupar a vaga, quais critérios de desempate são empregados?

14) Como o processo seletivo é finalizado?

15) Os profissionais selecionados sempre atendem ao perfil desejado para a vaga?

- a) () Sim, sempre
b) () Sim, às vezes
c) () Raramente
d) () Não, nunca

16) Após a seleção, há um acompanhamento no início das atividades do novo funcionário/estagiário na organização?

- a) () Não
b) () Sim.

De que forma _____

17) Quantos processos de recrutamento e seleção são feitos anualmente pela organização?

18) A organização realiza processo de recrutamento e seleção sempre que precisa de um novo estagiário ou há um método de classificação nos processos realizados que garante a vaga por um tempo determinado dos classificados?

19) Você considera eficaz os métodos utilizados pela organização para a realização de recrutamento e seleção?

- a) () Sim. Porque _____
b) () Não. Porque _____

20) Daria alguma sugestão para aprimoramento ou mudança no processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa? Se sim, quais seriam as sugestões?
