

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

ESCOLA TÉCNICA IRMÃ AGOSTINA

CLASSE DESCENTRALIZADA CÉU VILA RUBI

Técnico em Recursos Humanos

**CAMILA DE JESUS
DANIELLE TORRES
EVELYN GEOVANNA
FLÁVIO SOUZA
GIOVANNA DE OLIVEIRA
MARLI SANTOS
SAPHYRA EVELLYN
VITORIA ALVES**

**PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
MODALIDADE CONSULTORIA
FOUNDEVER™ DO BRASIL LTDA**

**São Paulo
2023**

**CAMILA DE JESUS
DANIELLE TORRES
EVELYN GEOVANNA
FLÁVIO SOUZA
GIOVANNA DE OLIVEIRA
MARLI SANTOS
SAPHYRA EVELLYN
VITORIA ALVES**

**PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
MODALIDADE CONSULTORIA
FOUNDEVER™ DO BRASIL LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC Irmã Agostina, orientado pela Prof. Renata Borges, como requisito parcial para a obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo
2023**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a Deus, que nos deu capacidade e força para desenvolvê-lo, aos nossos familiares que nos ajudaram e apoiaram, a nossa orientadora, que foi constante fonte de motivação e incentivo ao longo de todo o percurso e a nós que juntos servimos de incentivo uns para os outros, vivendo momentos essenciais para hoje colhermos um resultado tão satisfatório como esse.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar, a Deus, por ter permitido que tivéssemos saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho, e por nos permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do caminho.

Aos familiares e amigos, por todo o apoio e ajuda, por nos incentivar nos momentos difíceis e compreenderem nossa ausência enquanto nos dedicávamos.

A nossa orientadora, Renata Borges, por ter nos acompanhado e feito parte de nossa trajetória. O seu empenho foi essencial para a nossa motivação à medida que as dificuldades iam surgindo ao longo do percurso.

Às pessoas com quem convivemos ao longo desses meses de curso, que certamente tiveram impacto em nossa formação acadêmica.

E por fim, agradecemos a todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, enriquecendo nosso processo de aprendizado.

Nossa GRATIDÃO!

EPÍGRAFE

“A educação não transforma o mundo. Educação MUDA pessoas. Pessoas transformam o mundo.”

- Paulo Freire

RESUMO

A rotatividade é causada por inúmeras variáveis, sendo elas externas e internas, dentre elas está o processo de recrutamento e seleção, uma vez que há problemas na gestão de pessoas, e esse processo não é bem trabalhado, observamos a contribuição para a rotatividade na empresa. Problemas como: baixa produtividade; salários baixos; perdas de talentos e um ambiente considerado “tóxico”, são situações que ocorrem durante a má vistoria de superiores.

Com o objetivo de analisar o processo de recrutamento e seleção e seu impacto na rotatividade da empresa Foundever™ Brasil, entrevistamos um colaborador da empresa, e, identificamos alguns fatores que causam a rotatividade da mesma e assim buscamos soluções para tais problemas. Na realização desse estudo, utilizamos o método SWOT, uma matriz de planejamento estratégico que concede a possibilidade de tomar possíveis decisões de crescimento para a organização.

Através do trabalho de consultoria, levantamos hipóteses necessárias para a melhora na área de recrutamento e seleção, para ajudar a diminuir os impactos da alta rotatividade, como: Uma análise ampla do fit cultural, observando o alinhamento do perfil do candidato, da vaga e da cultura da empresa, e assim reavaliar as descrições de cargo; Aplicar os testes necessários considerando o tempo hábil para avaliar o candidato de forma adequada, buscando um maior favorecimento na análise do perfil técnico do candidato; Integrar e acompanhar os novos colaboradores no período de experiência, e, o treinamento daqueles que já atuam na empresa afim de requalificá-los. Todavia, por meio do levantamento de hipóteses desenvolvemos cinco propostas, visando melhorias no processo de recrutamento e a redução das taxas de turnover, sendo que, as propostas estão especificadas no desenvolvimento do trabalho.

Desse modo, considerando os objetivos a serem seguidos, mediante a metodologia aplicada, do cronograma e custos determinados, e a análise SWOT descrita alcançaremos com êxito nossa meta, visando diminuir a rotatividade e as despesas da organização, através de um novo olhar para o setor, e no processo de gestão de pessoas, manteremos a empresa ativa no mercado com seus colaboradores motivados

.Palavras-Chave: recrutamento e seleção, rotatividade; fit cultural; gestão de pessoas.

ABSTRACT

Turnover is caused by numerous variables, both external and internal, among which is the recruitment and selection process, since there are problems in people management, and this process is not well worked, we observe the contribution to turnover in the company . Problems such as: low productivity; low salaries; loss of talent and an environment considered “toxic”, are situations that occur during the poor inspection of superiors.

In order to analyze the recruitment and selection process and its impact on the turnover of the company Foundever™ Brasil, we interviewed a company employee, and we identified some factors that cause the turnover of the company and thus we seek solutions to such problems. In carrying out this study, we used the SWOT method, a strategic planning matrix that grants the possibility of making possible decisions for the organization's growth.

Through consulting work, we raise the necessary hypotheses to improve the recruitment and selection area, to help reduce the impacts of high turnover, such as: A broad analysis of the cultural fit, observing the alignment of the candidate's profile, the vacancy and the company culture, and thus reevaluate job descriptions; Apply the necessary tests considering the time to adequately evaluate the candidate, seeking greater favorability in the analysis of the candidate's technical profile; Integrating and monitoring new employees during their probationary period, and training those who already work in the company in order to requalify them. However, through the raising of hypotheses, we developed five proposals, aiming at improvements in the recruitment process and the reduction of turnover rates, and the proposals are specified in the development of the work.

In this way, considering the objectives to be followed, through the methodology applied, the schedule and determined costs, and the SWOT analysis described, we will successfully reach our goal, aiming to reduce the turnover and expenses of the organization, through a new look at the sector , and in the people management process, we will keep the company active in the market with its employees motivated.

Keywords: recruitment and selection, turnover; cultural fit; people management

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	9
2. PROBLEMATIZAÇÃO.....	10
3. CONSTRUÇÃO DE HIPOTÉSES.....	10
4. OBJETIVOS	11
4.1. Objetivo geral.....	11
4.2. Objetivo específico	11
5. JUSTIFICATIVA.....	12
6. DESENVOLVIMENTO	12
6.1. Referencial teórico	12
6.1.1. Reavaliar as descrições de cargos.....	12
6.1.2 Propor uma análise no tempo de resposta dos testes na fase de recrutamento	14
6.1.3 Propor treinamentos de desenvolvimento para recrutadores que já estão na empresa	15
6.1.4 Reformular os testes aplicados em processo de recrutamento de modo que favoreça a análise do perfil	19
6.1.5 Planejar o acompanhamento do colaborador em fase de integração..	21
7. METODOLOGIA	23
8. CRONOGRAMA	24
9. CUSTOS	24
10. ANÁLISE SWOT	27
11. CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS.....	31
Anexo 1: Pesquisa explicativa.....	30
Anexo 2: Autorização de imagem	34

1. INTRODUÇÃO

De modo geral, diferentes empresas enfrentam a questão da rotatividade que a cada dia se torna mais recorrente, principalmente quando delimitamos a área analisada e observamos os motivos geradores. No presente trabalho, queremos instigar através da área de recrutamento e seleção o impacto da rotatividade dos colaboradores, utilizando a metodologia de consultoria os nossos objetivos procuram fortalecer as análises do Fit Cultural, reformular e aprimorar testes aplicados, planejar o acompanhamento na fase de integração, e o melhor desenvolvimento de recrutadores da empresa.

Observaremos na seguinte pesquisa, a empresa Foundever™ do Brasil, o Grupo Foundever™ foi criado em 2016 depois que o Grupo Acticall adquiriu a Foundever™, o grupo combina os mais de 30 anos de experiência com sua presença global e diversidade incomparável de clientes. Com a mentalidade, inovação e visão empreendedora. Desde sua fundação a companhia apresenta uma ampla experiência na gestão de projetos de Call Center, e atua também na área de TI com ênfase em vendas, retenção e relacionamento com empresas e consumidores.

A estratégia de negócio da companhia é suportada por seus valores fundamentais: Com uma cultura da "Visão, Paixão e Propósito". A Foundever™ é conhecida por construir relacionamentos de longo prazo pela incomparável capacidade de sua equipe global assim como por sua profunda experiência local na gestão de uma extensa gama de serviços. Tem como missão atender a todos os requisitos dos clientes, colocando uma estrutura de profissionais e de processos adequados a cada situação que se apresente, e objetivando alto padrão de qualidade e assertividade, atuando com seriedade, ética e com a qualidade de seus serviços. Com pouco mais de 160.000 colaboradores trabalhando, a Foundever™ se encontra em 40 países fazendo jus aos seus serviços e compromentimentos.

Portanto, fica claro o nosso desejo de potencializar ainda mais essa empresa que se demonstra comprometida aos seus valores, visão e missão estabelecidos

2. PROBLEMATIZAÇÃO

Como o Recrutamento e Seleção da empresa Foundever™ do Brasil LTDA impacta na rotatividade dos colaboradores?

3. CONSTRUÇÃO DE HIPÓTESES

1. Não há análise de *Fit* cultural entre o candidato e a vaga;
2. Falta de tempo hábil para avaliar o candidato de forma adequada;
3. Recrutadores não qualificados para condução do processo seletivo;
4. Os testes aplicados não favorecem a análise do perfil técnico do candidato;
5. Não há integração e acompanhamento do colaborador no período de experiência.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Analisar o Recrutamento e Seleção da empresa e seu impacto na rotatividade dos colaboradores.

4. 2 Objetivos específicos

1. Reavaliar as descrições de cargo alinhando o Fit cultural na fase de recrutamento;
2. Propor uma análise no tempo de resposta dos testes na fase de recrutamento.
3. Propor treinamento de desenvolvimento para recrutadores que já estão na empresa para requalificar e alinhar o profissional com as demandas da área;
4. Reformular os testes aplicados em processo de recrutamento de modo que favoreça a análise do perfil;
5. Planejar o acompanhamento do colaborador em fase de integração.

5. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem como objetivo analisar o Recrutamento e Seleção da empresa Foundever™ Brasil e seu impacto na rotatividade dos colaboradores, dado que, os processos de recrutamento e seleção uma vez equivocados podem resultar em altas demandas de rotatividade na empresa.

Quando a empresa tem um número alto de rotatividade, isso gera um impacto negativo, podendo trazer sérios prejuízos para a organização.

Contudo, é importante entender os impactos da rotatividade, e avaliar o processo de gestão de pessoas e o próprio setor de RH.

Enxergar esses problemas é um passo fundamental para fazer os ajustes e conseguir melhorias, como o incentivo de melhores performances, e o desenvolvimento dos colaboradores.

6. DESENVOLVIMENTO

6.1 Referencial teórico

6.1.1 Reavaliar as descrições de cargos

Com ênfase na pesquisa explicativa, onde foi possível entender sobre a empresa e buscar soluções para a mesma, mostrou-se como fator escasso a clareza nas descrições de cargos.

Entendendo a importância das descrições de cargos, uma vez que, é através dela que o colaborador compreende quais são as suas atribuições, nossa consultoria traz como ponto a se aprimorar a reavaliação de tais descrições.

“A descrição de cargos e funções possibilita ao colaborador a percepção de seu papel dentro da instituição e a importância de seu trabalho. Portanto, objetivou-se acompanhar as atividades diárias dos colaboradores de uma instituição de ensino, a fim de construir um modelo padrão

de comportamento e delegação de responsabilidades, além de reestruturar o organograma funcional e prover a organização de meios necessários para uma gestão mais profissional na condução dos recursos humanos.” (Denis Renato de Oliveira, Marcela Soares Pacheco X SEMEAD, 2007).

No entanto, considerando que o alinhamento do fit cultural na fase de recrutamento é essencial, numa busca de contratações precisas e assertivas, levando benefícios para profissionais e, para a empresa, já que, candidatos alinhados culturalmente com a empresa tendem a permanecer maior tempo nela. Contudo, levando em conta a necessidade de aprimorar as descrições dos cargos, é importante que esse detalhamento seja feito em conformidade com algum colaborador que já atua na área e sabe de suas atribuições, juntamente com os gestores.

Desse modo, será construído um guia com diversas informações desde os pré-requisitos para o preenchimento das vagas até a descrição precisa referente ao cargo em questão. Como exemplo, o Guia de uma vaga de recrutador terá, pré-requisitos, e competências técnicas para a vaga:

- Formação acadêmica;
- Fluência em idiomas;
- Experiência anterior;
- Treinamento e cursos realizados;

Soft Skills que serão diferencial para a vaga:

- Boa comunicação interpessoal;
- Pensamento criativo;
- Resiliência;
- Liderança;
- Inteligência emocional;
- Disciplina;

- Proatividade;
- Empatia;
- Criatividade.

Descrição da vaga: Procuramos um Recrutador com experiência do ciclo completo de recrutamento, da seleção de talentos à atração de candidatos para entrevistar e contratar ótimos funcionários

O que faz um Recrutador? Um Recrutador bem-sucedido colaborará com os gerentes do departamento em uma base regular e identificará proativamente as necessidades futuras de contratação. Você deve também ser capaz para atrair candidatos com o uso das várias fontes, como redes de mídia social e referências de funcionários.

O nosso Recrutador ideal tem formação acadêmica de RH combinada com experiência profissional em seleção, entrevista e avaliação de candidatos. Em suma, as responsabilidades do recrutador devem assegurar que a nossa empresa atraia, contrate e retenha os melhores funcionários, enquanto cria um forte fluxo de talentos

Contudo, as descrições poderão conter informações mais claras e objetivas, facilitando o entendimento daqueles que atuaram no cargo e daqueles que já desempenham a função

6.1.2 Propor uma análise no tempo de resposta dos testes na fase de recrutamento

Outra demanda manifestada através da nossa pesquisa foi a necessidade de um tempo de resposta mais adequado nos testes aplicados. Para que assim, os resultados sejam mais concisos e eficazes.

Dado que, um tempo de resposta adequado beneficia não só o candidato, mas também o avaliador. A falta de tempo hábil para respostas nos testes pode acarretar uma má avaliação do candidato, uma vez que, na pressa ele não teve tempo para pensar, refletir e se desenvolver da melhor forma. Essa análise abre

a possibilidade de o avaliador analisar com clareza tais respostas, proporcionando uma avaliação mais justa.

“Na escolha de testes nos processos seletivos, leve em consideração os candidatos. Isto é, ao escolher quais testes serão aplicados de acordo com o cargo e as atribuições, devem ser levados em conta o tempo e o desgaste emocional e mental dos candidatos, evitando perder o foco e evitando que o objetivo seja comprometido. Divida o processo em várias etapas. Além disso, determine um tempo de intervalo entre um teste e outro.” (Artigo por EMPREGARE.com, 2020)

Pensando nisso, sugerimos que a empresa aplicasse uma avaliação de reação para entender como foi a experiência desse candidato e o que poderia ser feito para melhoria. Algumas perguntas da pesquisa foram:

Considerando que o teste tem 10 minutos para ser realizado, sendo 10 questões e 1 minuto de resposta para cada, responda:

- Visando leitura, interpretação de texto e resposta, você acha o tempo justo para responder de maneira correta?
- Quanto tempo total de prova você considera necessário?
- Acha que as perguntas do teste estão relacionadas a vaga? Justifique.

Assim que a pesquisa for aplicada, nos basearemos em seu resultado pretendendo reformular o teste com um novo tempo hábil de resposta, com a média estabelecida a partir das respostas dos candidatos. Após isso, faremos uma nova pesquisa para entender se a implementação foi efetiva.

6.1.3 Propor treinamentos de desenvolvimento para recrutadores que já estão na empresa

Com o objetivo de requalificar e desenvolver recrutadores pensamos em um projeto onde seria possível aprimorar os conhecimentos do recrutador.

Mediante a necessidade de otimizar esses profissionais para um processo de recrutamento melhor e mais atualizado, surge a carência de treinamentos.

Contudo, acreditamos que o treinamento é a chave para transformações significativas no processo de recrutamento e seleção.

“O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos a trabalho, atitudes frente a situações, conhecimento da tarefa e do ambiente e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Dentro de uma concepção mais limitada, o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia da pessoa para a execução de determinado trabalho ou tarefa. Na verdade, o treinamento é uma educação especializada que inclui desde a aquisição da habilidade motora até conhecimentos técnicos, desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a situações.” (CHIAVENATO, 2020, p. 343)

“Que o treinamento seja feito, não só para aprimorar o que se conhece, mas para conhecer o que ainda não sabe.”
(Claudiney Ribeiro, [s.d.]

No entanto, pensando nesse conceito e considerando a concepção e a importância da educação corporativa, desenvolvemos as seguintes propostas:

Primeiro será acordado juntamente com a empresa uma política de obrigatoriedade com o intuito de capacitar os recrutadores que já estão na empresa, num processo de reciclagem, com treinamentos e cursos.

Identificamos que a plataforma LMS é a mais aderente a necessidade da empresa, assim, propomos a contratação dessa plataforma cujo custos específicos poderão ser apurados diretamente com o fornecedor da plataforma, na qual utilizaremos para a aplicação dos cursos de capacitação e especialização.

Com a plataforma contratada, serão aplicados cursos de extensão com ênfase em atualizações e aperfeiçoamentos.

Os cursos serão feitos duas vezes ao mês, com duração de 12 horas cada, e poderão ser acessados pela plataforma disponível. Além disso, esses recrutadores ainda terão que fazer treinamentos, que serão realizados uma vez no mês, com duração mínima de 4 horas.

Será montado um calendário com as datas prevista para os cursos e treinamentos que serão feitos, lembrando que eles acontecerão no período de trabalho, onde todos os recrutadores se dedicaram exclusivamente para essa formação.

Ao final de cada curso será entregue certificados, juntamente a isso ao final de cada treinamento será concedido uma bonificação.

Contudo, os gestores e coordenadores farão o acompanhamento de todo o processo e utilizarão o ROI de treinamento para mensurar os resultados, verificando se a proposta estabelecida gerou avanços. Dessa maneira, no final de todo procedimento cada recrutador receberá um feedback sobre seu desempenho e do uso das aplicações dos conceitos aprendidos.

Todavia, os treinamentos terão foco nas habilidades desses recrutadores, buscando desenvolver suas técnicas, acerca do processo de recrutamento e seleção, portanto os treinamentos serão para melhorar a capacidade técnica desses profissionais.

Como por exemplo, identificando a necessidade de melhoria no processo das entrevistas, será aplicado:

- *Treinamento de entrevista por competência utilizando a metodologia CHA*, com o objetivo de ajudar a avaliar melhor os conhecimentos e experiências. E ainda, contará com exemplos de questões que o recrutador pode levantar para o nível de complexidade da vaga;
- *Treinamento de recrutamento as cegas*, com o objetivo de minimizar os preconceitos, a discriminação e o machismo. Assim, gerar oportunidades valorizando a diversidade e a inclusão, proporcionando um processo de recrutamento e seleção analisando apenas as competências;
- *Treinamento de dinâmicas de grupos*, com o objetivo de extrair e avaliar conhecimentos específicos. Além disso, o treinamento terá em seu

conteúdo: de que modo fazer uma avaliação das pessoas nas dinâmicas de grupos, e ainda trazer quais competências podem ser avaliadas através dessas dinâmicas.

Já os cursos estarão concentrados em aprimorar os conhecimentos da análise comportamental, em atualizar e requalificar a respeito de novas plataformas e ferramentas que podem surgir no mercado, das normas, regras, princípios e objetivos da empresa, de como se portar, entre outros.

Exemplificando, serão cursos básicos de:

- *Treinamento e Desenvolvimento* e apresentarão conteúdo referente às competências relacionadas aos pré-requisitos da vaga, contando com uma análise crítica das competências mapeadas, capacitando e requalificando os recrutadores;
- *Curso de feedbacks*, contendo mecanismos de como fazer um feedback ideal, buscando inserir uma comunicação assertiva;
- *Curso de reorientação*, garantindo que o recrutador ainda esteja alinhado com os valores e as diretrizes da empresa. Reapresentando as políticas corporativas, os objetivos estratégicos e trazendo informações relevantes sobre o departamento e/ou mudanças nessas categorias.

Afim, de inovar e aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção, vamos começar primeiro requalificando e modernizando os recrutadores. Esses profissionais lidam com diferentes pessoas, diferentes gerações, diferentes ferramentas, etc, e precisam estar inteirados sobretudo do mercado. Também é importante que eles entendam que os cursos e treinamentos fazem parte das metas do departamento.

Finalmente, os recrutadores com melhor desempenho e que estão aplicando os conhecimentos adquiridos ganharão premiações especiais, tais como: ingressos para cinema, parque, teatro, museu e atividades culturais, dia no SPA, cestas, etc.

6.1.4 Reformular os testes aplicados em processo de recrutamento de modo que favoreça a análise do perfil

Logo após, identificar as necessidades de requalificar os recrutadores que agora estarão aptos, é preciso reformular os testes que são aplicados no processo de recrutamento, entendendo que os testes são facilitadores é necessário um olhar atento para a aplicação e a efetivação dos mesmos, além de alinhar o perfil a vaga necessária, o teste aplicado deve ser condizente com aquilo que o gestor busca como competência e habilidade para a contratação de um novo colaborador.

É necessário usar o avanço tecnológico como um auxiliador e não como um projetor de todo o teste, sem ao menos uma interação "real" no processo ou uma direção, pois como nos é mencionado em Chiavenato:

"A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e preciosos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com o mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal."
(CHIAVENATO, 2014, p.142)

Os testes aplicados durante as entrevistas devem identificar um candidato de maneira profunda, fazendo que o colaborador entre em contato com a empresa, a cultura organizacional e esteja em interação ao seu recrutador para que fique claro o esforço e comprometimento que será ter esse colaborador contribuindo para a empresa.

“Um teste psicológico objetivo é um instrumento de avaliação psicológica que presumivelmente possibilita uma medição quantitativa de um determinado comportamento, traço de personalidade, função cognitiva e/ou intelectual.

Recebe essa designação, “objetivo”, em decorrência de seu resultado ser obtido de modo independente do julgamento subjetivo do avaliador. Justamente por compreender, em tese, medida científica, deve ser calcado nos parâmetros padronizados da psicometria [...]” (CASTRO et al, 2006, p. 265)

A partir do referencial citado acima e a necessidade de identificar as competências comportamentais e juntamente as reformulações dos testes que já são aplicados pela Foundever™ do Brasil, que vimos no tópico 6.1.2, propomos a aplicação da metodologia S.T.A.R e o método DISC.

Com a metodologia S.T.A.R analisaremos como o candidato age diante de uma determinada ocasião. Mediremos as habilidades e competências do candidato, a partir de algumas perguntas pré-definidas, como:

- Compartilhe alguma situação difícil que enfrentou no trabalho. O que fez para resolvê-la?

Com base na resposta adquirida, determinaremos a **situação** enfrentada, que **tarefa** foi realizada, qual foi a **ação** tomada e que **resultado** foi alcançado. E, com o teste comportamental DISC aplicado identificaremos mais alguns traços comportamentais, as métricas do teste são reconhecer o perfil do candidato dentre um dos quatro perfis comportamentais, que se classificam: D (dominância); I (influência); S (estabilidade) e C (conformidade).

Aplicaremos as questões do teste com quatro alternativas e o candidato irá optar pela opção que mais se identifica, dessa forma, abaixo:

- Escolha a palavra que melhor te define, marque um X na alternativa:

Atencioso

Competitivo

Convincente

Controlado

Fica claro que não podemos classificar certo ou errado para as questões respondidas, o teste junto a metodologia servirão como auxiliares no reconhecimento do perfil.

Dessa forma, a metodologia é aplicada no começo da entrevista, logo após os testes técnicos, o teste DISC é apresentado ao candidato, e, em seguida

aplicado, no encerramento da entrevista avaliaremos se o candidato segue para a próxima etapa, as entrevistas variam de 35 a 45 minutos.

6.1.5 Planejar o acompanhamento do colaborador em fase de integração

O período de experiência é uma fase de suma importância, já que, é nele, que o novo contratado vai conhecer de fato a empresa, sua cultura e clima organizacional, e assim poder se sentir realmente parte da empresa. É também nessa etapa que toda a empresa é apresentada.

Contudo, a integração deve ser pensada em uma escala maior, envolvendo todo o time de trabalho. A integração da equipe no ambiente de trabalho aumenta a motivação dos colaboradores e faz com que atuem com mais sinergia. Equipes bem formadas e integradas tendem a se fortalecer em vez de se desfazerem. Esse acompanhamento é crucial para que não haja frustrações e para avaliar a inserção do colaborador, para que não haja turnover.

Todavia, é indispensável que o colaborador tenha um suporte nesta fase inicial, porventura ela pode previr um desalinhamento das expectativas do colaborador com a empresa, e, se possível alinhá-lo com a mesma e suas respectivas demandas. Esse acompanhamento traz resultados positivos para a cultura e clima organizacional da empresa, uma vez que, tal colaborador foi inserido de forma assertiva, terá fit cultural com a empresa e por resultado, fortalecerá as práticas culturais desta. Isto posto, a empresa conseguirá aproveitar ao máximo as entregas desse novo **colaborador** e desta forma, alcançar o aumento da produtividade de todo um time. Consequentemente, o Clima Organizacional tende a melhorar consideravelmente.

"Considera-se que investir no programa de integração não é despesa, é um esforço necessário no sentido da socialização da equipe. O investimento é preciso e o retorno pode ser compensador." (ARAÚJO, R. N. O.; CARIOCA, J. M. G.; MACHADO, D. Q.. et al., 2012.)

Tendo em ênfase o primeiro contato com a empresa durante os processos de R&S, propomos um acompanhamento geral na parte de onboarding, onde eles estarão mais abertos para aprender, tirar dúvidas, entender sobre a cultura organizacional da empresa.

Essa necessidade veio à tona pois a Foundever™ do Brasil preza pelo acolhimento de seus colaboradores e espera que eles possam sentir que já fazem parte realmente.

As principais vantagens da implantação de um bom programa de integração, além de reduzir a insegurança inicial do colaborador, são:

A diminuição da rotatividade, uma vez que o colaborador passa a desenvolver um sentimento de pertencimento à organização;

Economia de tempo ao explicar as tarefas, já que o colaborador estará mais bem ambientado e treinado;

“Adequação das expectativas à realidade da empresa, uma vez que o processo de integração dos colaboradores irá explanar as metas e objetivos desta.” (CHIVENATO – 1999)

Pensando nisso, gostaríamos de aplicar:

- Modelo de integração atualizado;
- Folders personalizados de boas-vindas;
- Apresentação no Power Point (simplificada apresentando a equipe, com duração média de 10 minutos);
- Tour guiado pela empresa;
- Pesquisa de satisfação direcionada para áreas específicas, como: R&S, treinamento, estrutura da empresa, etc;
- Acompanhamento com psicólogos.

Com o resultado das pesquisas de satisfação, conseguiremos entender como este colaborador se sente, se o processo de recrutamento foi assertivo, e

se a o onboarding foi eficiente. Com todas essas respostas positivas, o número de rotatividade dentro dos 90 dias poderá cair.

Contudo, além de aumentar a retenção de talentos da empresa, também irá fazer com que os funcionários fiquem mais produtivos, engajados, motivados e satisfeitos em saber que fazem parte de uma empresa que visa o seu pertencer dentro desse ambiente de trabalho.

7. METODOLOGIA

Por meio de entrevista direcionada a um dos recrutadores da empresa Foundever™ do Brasil, a Laços Consultoria identificou pontos que precisam de melhorias na área de recrutamento e seleção para que então o seu desenvolvimento e impacto seja efetuado de maneira mais estratégica acerca da rotatividade dos colaboradores.

Contamos também com a análise SWOT, que concedeu hipóteses que guiaram o desenvolvimento do planejamento para a consultoria e assessoria na empresa. Foi elaborado pelos integrantes um questionário com 13 questões pontuais relacionadas aos processos de recrutamento e seleção e o cargo em específico. Tornando assim, um facilitador para a implementação de análise e propostas para novos meios de integração, e retenção desses colaboradores de maneira engajada e satisfeita.

Por fim, consultas em livros de especialistas, artigos e sites impulsionaram no complemento de informações para a decisão da estratégia que de forma sólida e clara, será apresentada a empresa Foundever™ do Brasil.

8. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA - DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTAS						
PROPOSTAS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6
Reavaliar as descrições de cargo	X					
Analisar o tempo de resposta dos testes	X	X	X			
Treinamentos e cursos para recrutadores que já estão na empresa	X	X	X	X	X	X
Reformular os testes aplicados em processo de recrutamento de modo que favoreça a análise do perfil	X	X	X			
Acompanhar o colaborador em fase de integração	X	X	X	X	X	X

Tabela 1- 1 Cronograma – Desenvolvimento de propostas

9. CUSTOS

Para o desenvolvimento dos serviços da Laços Consultoria, será necessário um investimento de R\$246.890 visto que os 8 consultores estarão dedicados no processo. Logo, deixamos abaixo toda a descrição do nosso trabalho pontuado através de nossas propostas:

PROPOSTA 6.1.1

Planejamento e estruturação das descrições de cargos, em conjunto com um profissional atuante na área e o gestor: 2 horas;

Criação e construção do guia com as descrições de cargos: 5 horas.

PROPOSTA 6.1.2

Criação e elaboração das pesquisas/avaliações de reações: 1 hora e 30 minutos; 1h30 x 2 pesquisas = 3 horas;

Aplicação das pesquisas/avaliações de reações: 30 minutos; 30 min. X 2 pesquisas = 1 hora.

PROPOSTA 6.1.3

Impressão dos certificados, treinamentos: 2 horas para criação, elaboração e impressão dos certificados dos treinamentos; 3 horas para elaboração e criação dos certificados para os cursos.

Não incluído valor da impressão, visto que, eles serão disponibilizados digitalmente, após a conclusão do curso; Total: 5 horas.

Montagem e planejamento do calendário para os cursos e treinamentos: 2 horas;

Custo de deslocamento para aplicação dos treinamentos: R\$20,00 o deslocamento de cada integrante;

$R\$20,00 \times 8 \text{ integrantes} = R\$160,00$

$R\$160,00 \times 4 \text{ treinamentos} = R\$640,00$

$R\$640,00 : 8 \text{ integrantes} = R\$80,00$ por integrante nos 4 dias de aplicação de treinamento : Total: R\$640,00;

Horas de criação e inserção do conteúdo dos cursos para a plataforma: 90 horas; $90 \text{ horas} \times 8 \text{ cursos} = 720 \text{ horas}$;

Horas de criação de conteúdo para treinamentos: 50 horas para criação; $50 \text{ horas} \times 4 \text{ treinamentos} = 200 \text{ horas}$;

Aplicação dos treinamentos: 3 horas de conteúdo + 1 hora de mentoria; $4 \text{ horas} \times 4 \text{ treinamentos} = 16 \text{ horas}$;

Não incluído os custos da plataforma que deverão ser apurados junto ao fornecedor específico;

Não incluído valor de locação de sala, sendo que será utilizada uma das salas da empresa;

Não incluso valor das bonificações e premiações especiais que serão ofertadas pela empresa, como forma de engajamento para seus colaboradores.

PROPOSTA 6.1.4

Orientação e preparação dos recrutadores para aplicação da metodologia S.T.A.R em entrevistas: 3 horas; Total: 3 horas;

Treinamento para aplicação da metodologia DISC: 2 horas; Total: 2 horas;

Conferência sobre as implementações das metodologias e treinamentos: 4 horas; Total: 4 horas;

Criação e elaboração dos certificados digitais: 3 horas; Total: 3 horas;

Não incluído coffee break que será oferecido pela empresa.

PROPOSTA 6.1.5

Planejamento e criação de novo modelo de integração atualizado: 5 horas;
Total: 5 horas;

Aplicação do novo modelo de integração: 2 horas; Total: 2 horas;

Desenvolvimento e criação de folders personalizados de boas-vindas: 5 horas; Total: 5 horas;

Criação, preparação e aplicação de apresentação da equipe em PowerPoint: 2 horas; 1 hora e 40 minutos para criação e preparação; 20 minutos para apresentação; Total: 2 horas;

Criação de pesquisas de satisfação voltadas a áreas específicas, como: R&S, treinamentos, estrutura da empresa, etc.: 4 horas; Total: 4 horas;

Aplicação de pesquisas de satisfação voltadas a áreas específicas, como: R&S, treinamentos, estrutura da empresa, etc.: 1 hora : Total: 1 hora;

Não incluído valor do acompanhamento psicológico que deve ser concedido pela empresa, sendo que, a mesma já possui uma parceria que poderá realizar o trabalho, assim, os custos deverão ser apurados diretamente com o parceiro específico.

CONCLUSÃO DOS CÁLCULOS:

Horas de prestação de serviço: 985 horas; Investimento Total: R\$246.890;
Investimento mensal: R\$ 41.148,33;

Prestação de serviços:

985 horas X R\$250,00 valor hora = 246.250 + R\$640,00 valor do deslocamento = 246.890.

O investimento contempla:

8 consultores dedicados; 985 horas de atendimento;

10. ANÁLISE SWOT

<p><u>FORÇAS</u> (INTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência artificial que facilita a triagem de candidatos no processo de recrutamento e seleção • Mídias sociais favorecem a divulgação de vagas. • Missão, visão e valores disseminados dentro da empresa. 	<p><u>OPORTUNIDADES</u> (EXTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e treinamento dos recrutadores dentro da empresa. • Adequação no formato dos testes aplicados. • Parcerias com meios de comunicação que facilitem o processo de Recrutamento e Seleção.
<p><u>FRAQUEZAS</u> (INTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não ter treinamentos de Recrutamento e Seleção para quem já está na empresa. • Testes aplicados em etapas de processo seletivo tem pouco tempo hábil de resposta. • Falta de ferramentas integradas ao processo de Recrutamento e Seleção. 	<p><u>AMEAÇAS</u> (EXTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de maior porte podem ser mais atrativas. • Competitividade na área de tecnologia. • Empresa multinacional com solução semelhante parecida vindo para o Brasil.

Tabela 2- 2 Análise SWOT

11. CONCLUSÃO

Tendo em vista os aspectos observados, é possível notar que com o estudo aprofundado do tema, firmamos melhorias ao processo de recrutamento e seleção da Foundever™, e, como resultado, a diminuição do *turnover* entre os colaboradores.

Através de discussões sobre o tema e com o apoio de uma profissional da área, realizamos um levantamento de possíveis soluções para as situações apontadas, identificando através da metodologia de consultoria nortear e orientar a empresa a reexaminar sua política de funcionamento na área de recrutamento e seleção.

REFERÊNCIAS

MELO, Daiani Francisco Floriano de. TCC saúde mental. Passei Direto, 2021. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/98401399/tcc-saude-mental-2021> . Acesso em: 29 de set. de 2022

BRASIL, Foundever™ do. Foundever™ Group ®, 2022. Disponível em: <https://www.Foundever™.com/pt-br/>. Acesso em: 28 de set. de 2022

PRINTER, Art. Art Printer, o que fazemos e vagas de emprego, 2001. Disponível em: <https://www.empregos.com.br/empresa/art-printer-grafico-ltda/G-237>. Acesso em: 29 de set. de 2022

"Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo" (FREIRE 1979, p.84)

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

EMPREGARE.COM. Cuidados com a utilização de testes nos processos seletivos. Disponível em: <https://blog.empregare.com/cuidados-com-testes-nos-processos-seletivos/> . Acesso em: 4 de abril de 2023.

RIBEIRO, Claudiney. Disponível em: https://www.pensador.com/frase/ODQyNDk3/?utm_source=whatsapp&utm_medium=referral0n%C3%A3o%20sabe.&text=Pensador%3A%20colecione%20e%20compartilhe%20frases%2C%20poemas%2C%20mensagens%20e%20textos
Acesso em: 4 de abril de 2023

X SEMEAD. Disponível em: https://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=134 Acesso em: 4 de abril de. 2023.

CASTRO, A.C. et al. Medir, classificar e diferenciar. In: JACÓ-VILELA, A. M; FERREIRA, A. A. L., PORTUGAL, F. T. História da Psicologia: Rumos e percursos .Rio de Janeiro: Nau Editora, 2005. p. 265-290.

ARAÚJO, R. N. O.; CARIOCA, J. M. G.; MACHADO, D. Q.. Estratégia de

integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.1, p.6-18, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas : O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações -11. Ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>.

ANEXOS

Anexo 1: Pesquisa explicativa

Respondida por Henrique Silva, recrutador da empresa Foundever™ do Brasil LTDA.

Perguntas para o entrevistado:

1. **A missão, visão e valores são estabelecidos desde a descrição de cargo até a vivência no dia a dia na empresa?**

R: Sim. Na Foundever™, a missão, visão e valores são de insumo importância para o candidato/futuro novo colaborador se adequar a cultura organizacional independente do cargo.

2. **Quais são as plataformas de divulgação de vagas que são usados? De que forma elas impactam no público-alvo?**

R: Hoje temos diversas formas de divulgação, dentre elas as mais comuns: Catho, Infojobs, Vagas e LinkedIn. Talvez falando de outras fontes temos redes sociais, parcerias com ONGS e escolas.

3. **Quais métodos de avaliação são utilizados em uma entrevista?**

R: Os métodos variam de acordo com a vaga que está sendo tratada, mas em geral utilizamos o método de Entrevista Semiestruturada, onde realizamos algumas perguntas chaves de roteiro. Mas, em um âmbito geral, funciona como um bate papo livre e por vezes não tão formal, fazendo com que o candidato se sinta à vontade.

4. **O fit cultural entre a empresa e o candidato são analisados logo na entrevista?**

R: Sim, antes do candidato iniciar a entrevista com o recrutador, ele realiza um breve teste/apresentação sobre a empresa e sobre costume e valores. Chegando em entrevista, é reafirmado sobre a cultura da empresa e se ele se adequaria a mesma.

5. **As descrições de cargo estão alinhadas com as vagas?**

R: Sim, atualizadas periodicamente.

6. Qual o maior motivo de rotatividade existente na empresa atualmente?

R: Jovens dentro do ramo de tecnologia buscando oportunidades melhores, ex:Programador, Design, Analista de Dados etc. Isso se dá pelo fato do mercado estar aquecido.

7. O trabalho é distribuído igualmente entre a sua equipe?

R: Sim, as vagas e as rotinas administrativas são dimensionadas de forma igualitária.

Específicas para o cargo do entrevistado:

• **Como recrutador, você tem algum treinamento ou desenvolvimento dentro da empresa voltado para recrutamento e seleção?**

R: Não, apenas o que foi adquirido dentro das últimas experiência e conhecimento teóricos.

• **A empresa oferece oportunidades adequadas para promoção e plano de carreira?**

R: Sim, no segundo semestre do ano passado – 2021, foi realizado um levantamento de que a cada três pessoas, uma havia sido promovida. Basicamente, se você estivesse trabalhando presencial e tivesse um colega a sua esquerda e um a direita, se você não tivesse sido promovido, um desses colegas havia recebido uma promoção.

• **Quão aberta a mudanças você acha que a empresa é?**

R: Aberta a sugestão de melhorias e mudanças de fluxo. A Foundever™ inclusive impulsiona os colaboradores a trazerem mudanças e projetos.

• **O Turnover é maior em que período de contratação? Em que momento?**

R: Final de ano temos um grande índice de rotatividade e até dificuldade para contratação. Isso se dá por empresas de vendas/comércios realizarem uma alta contratação para suprir as necessidades de datas comemorativas, fazendo com que colaboradores optem por algo mais dinâmico.

• **Em relação ao ambiente interno, quais são as forças e fraquezas que a empresa tem?**

R: A Foundever™ tem um forte trabalho de Marketing, Desenvolvimento e Seleção, investe nas áreas.

- **Em relação ao ambiente externo, quais são as ameaças e oportunidades que a empresa tem?**

R: Oportunidade é adquirir e expandir mais a marca Foundever™, fazendo aquisições de outras empresas menores e tornando-a Foundever™ também. Já como ameaça, as empresas de porte maiores do ramo de bpo.

Anexo 2: Autorização de imagem



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS

Eu, Henrique Jose da Silva, RG, 54.534.521-2, CPF:489.815.358-50, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Sitel Group depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Camila de Jesus, Danielle Torres, Evelyn Geovanna, Flávio Souza, Giovanna de Oliveira, Marli Santos, Saphyra Evellyn e Vitoria dos Santos do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 09 de novembro de 2022.

Representante da empresa

www.cps.sp.gov.br

ETEC Irmã Agostina – Classe Descentralizada CEU Vila Rubi
Rua Domingos Tarroso, 101 - Vila Rubi, São Paulo - SP, 04823-090