

**Etec “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”**

**Técnico em Administração**

**Amanda Cristina da Silva**

**José Jadson Souza dos Santos**

**Maria Valmira da Silva**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

**Araraquara  
2018**

**Amanda Cristina da Silva**  
**José Jadson de Souza dos Santos**  
**Maria Valmira da Silva**

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Administração sob a orientação dos Professores Emerson Aparecido Augusto e Gabriela Messias da Silva.

**Araraquara**  
**2018**

**Amanda Cristina da Silva**  
**José Jadson de Souza dos Santos**  
**Maria Valmira da Silva**

## **RECRUTAÇÃO E SELEÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em 26 de novembro de 2018.

Banca Examinadora:

---

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

---

Prof.<sup>a</sup> Orientadora: Gabriela Messias da Silva.

---

Prof. Avaliador: Célio Tiago Marcato.

Dedicamos esta obra aos nossos  
familiares e amigos.

## **AGRADECIMENTO**

À Deus pela força e sabedoria para concluir este trabalho.

Aos Professores Emerson Aparecido Augusto e Gabriela Messias da Silva, que nos ajudaram com todo o processo de desenvolvimento, pela paciência e carinho com a nossa equipe.

À ETEC Profª Anna de Oliveira Ferraz pela oportunidade de aprendizado e aos nossos colegas de classes por compartilharem suas experiências ao longo do curso.

É preciso pensar para aceitar, calar para resistir e agir para vencer.

RENATO KEBL

## RESUMO

Nosso trabalho vai abordar a importância do recrutamento e seleção nas organizações, apresentando seus benefícios que são fatores de extrema importância, que podem influenciar diretamente nos resultados das organizações de maneira positiva ou negativa, dependendo dos talentos que serão recrutados e posteriormente selecionados. Iremos apresentar também a importância das contratações de pessoas com deficiência (PCD) dentro das empresas. Podemos afirmar com nossos estudos, que sem este processo as empresas correm o risco de contratar colaboradores inadequados, trazendo o mau procedimento das atividades desenvolvidas como, por exemplo, o atendimento aos clientes, tendo baixa motivação e o aumento da rotatividade de pessoas, o que não é saudável para a empresa pois a mesma não ficaria bem vista no mercado empresarial. Contudo, com um bom recrutamento além de contribuir com a saúde das organizações, ele sendo bem conduzido pelas pessoas responsáveis pelas contratações, eleva os índices das empresas, além de trazer muitos outros benefícios.

**Palavra-chave:** Recrutamento. Seleção. Importância.

## **ABSTRACT**

Our work will address the importance of recruitment and selection in organizations, presenting their benefits that are extremely important factors that can directly influence the results of organizations in a positive or negative way, depending on the talent that will be recruited and subsequently selected. We will also present the importance of hiring people with disabilities (PCD) within companies. We can affirm with our studies that, without this process, companies run the risk of hiring unsuitable employees, bringing the bad behavior of the activities developed, such as customer service, with low motivation and increased turnover, which is not healthy for the company because it would not be well seen in the business market. However, with good recruitment as well as contributing to the health of organizations, it is well driven by hiring people, raises business rates, and brings many other benefits.

**Keyword:** Recruitment. Selection. Importance.

## Lista de Figuras

Figura 1- Inclusão no mercado de trabalho. ....	17
Figura 2- Questionário de avaliação tipológica. ....	24
Figura 3- Teste palográfico.....	24
Figura 4- Teste de Wartegg .....	25
Figura 5- Teste AC.....	26
Figura 6- Teste de conhecimento .....	27

## Lista de tabelas

Tabela 1-Tipos de testes .....	21
Tabela 2- Quem sou eu? .....	28

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1 RECRUTAMENTO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Recrutamento interno .....	13
1.1.1 Vantagens do recrutamento interno .....	14
1.1.2 Desvantagens do recrutamento interno .....	14
1.2 Recrutamento externo .....	14
1.2.1 Vantagens do recrutamento externo .....	15
1.2.2 Desvantagens do recrutamento externo .....	15
1.3 Recrutamento misto.....	15
1.4 Recrutamento de PCD (Pessoas com deficiência).....	16
<b>2 SELEÇÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>18</b>
2.1 Técnicas de seleção.....	18
2.2 Entrevista e seleção .....	19
2.3 Modelos de entrevistas de seleção .....	19
2.4 Aplicação de testes .....	21
2.4.1 Principais tipos de testes aplicados.....	21
<b>3 TESTES PSICOLÓGICOS</b> .....	<b>23</b>
3.1 Tipos de testes psicológicos .....	23
<b>4 TESTE DE CONHECIMENTO</b> .....	<b>27</b>
<b>5 DINÂMICA EM GRUPO</b> .....	<b>28</b>
<b>6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	<b>30</b>
<b>7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	<b>31</b>
7.1 Como escolher o modelo de avaliação de desempenho .....	31
7.2 Tipos de avaliações de desempenho .....	31
<b>8 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>37</b>

## INTRODUÇÃO

O Recrutamento e Seleção é um instrumento de extrema importância para uma organização, quando bem administrado, este processo traz benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido. Segundo Chiavenato (1999, p.92) “Recrutamento é o processo de atrair candidatos potencializados para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização”.

Com as técnicas de recrutamento e seleção a empresa economiza tempo e dinheiro investindo em um colaborador pré-selecionado de acordo com o perfil. Quando não a o recrutamento ou ele não bem realizado a empresa corre o risco de contratar um colaborador que não se adapte ao ambiente de trabalho podendo até influenciar negativamente outros colaboradores.

Hoje em dia disputar uma vaga no mercado de trabalho não significa ter um bom currículo, para quem deseja alcançar o sucesso, não basta só ter qualificação técnica, deve possuir também competência para elaborar no aumento de produção da empresa e a perspectiva em um mercado diretamente competitivo. Com um planejamento organizado, as empresas recrutam e selecionam melhor candidato com potencial e perfil adequado para ocupar o cargo oferecido.

# 1 RECRUTAMENTO

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

O Recrutamento dentro de uma organização tem início quando a vagas disponíveis ou criação de um novo cargo. É preciso avaliar obrigações e responsabilidades que serão exigidas para determinada função, também se deve avaliar o perfil do candidato, suas qualificações e experiências.

Segundo Chiavenato (2009, p. 68), “o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para suprir as necessidades elencadas no processo de seleção.

O departamento de recursos humanos dentro da empresa tem uma função de extrema importância, seu trabalho tem início à escolha de um candidato capacitado para cada função e cabe a ele também cuidar do bem-estar dos funcionários identificando problemas e elaborando estratégias para solução, assim como manter um bom clima organizacional e uma equipe motivada.

## 1.1 Recrutamento interno

O Recrutamento interno dá à oportunidade de crescimento para os funcionários de dentro a organização, isso também serve como motivação assim os profissionais podem agregar conhecimento e desenvolver novas práticas. Segundo Chiavenato (2005) o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras.

### **1.1.1 Vantagens do recrutamento interno**

- Aproveita melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização;
- Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são conhecidos;
- Financeiramente custa menos do que um recrutamento externo.

### **1.1.2 Desvantagens do recrutamento interno**

- Exigência de potencial para promoções;
- Conflitos de interesses pelos colaboradores não promovidos seguido de acomodação uma vez que os critérios não sejam transparentes;
- Atitudes negativas de colaboradores não promovidos.

## **1.2 Recrutamento externo**

Recrutamento externo é definido como uma busca de profissionais com qualificações para o preenchimento de uma vaga em aberto, ao invés de fazer uma seleção entre os funcionários que já se encontram na empresa. O recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.” (MARRAS, 2009).

Esse processo é realizado entre pessoas que procuram uma colocação no mercado de trabalho. A partir disso, é feita uma escolha baseado nas necessidades da vaga em aberto, isso é possível através da divulgação em diversos canais de comunicação, tais como agências de empregos, mídia impressa etc.

Segundo Caxito (2012, p.23)

Esse segundo tipo de recrutamento incentiva a interação da organização com o mercado de profissionais, permitindo a incorporação de pessoas que renovem os ares da organização com seus talentos, habilidades e expectativas. Devido a isso, o capital intelectual da empresa torna-se mais rico e variado bem como sua cultura organizacional.

### **1.2.1 Vantagens do recrutamento externo**

- Uma gama diversificada de perfis para proceder com seleção de pessoal;
- Agilidade na captação de pessoas;
- Traz pessoas novas para a organização;
- Promove a criatividade e ideias.

### **1.2.2 Desvantagens do recrutamento externo**

- Alto custo;
- Desmotivação de colaboradores internos por não serem considerados para processos seletivos da empresa;
- Há demora do processo;
- Requer cautela por tratar de pessoas desconhecidas;
- Monopoliza vagas;
- Barra a carreira de colaboradores já empregados.

### **1.3 Recrutamento misto**

O Recrutamento misto é quando a empresa opta por realizar com funcionários e pessoas externas, este tipo de recrutamento busca as vantagens dos

dois métodos conhecidos, porém minimizando o máximo possível suas desvantagens.

Segundo Chiavenato (2004)

Devido às desvantagens dos recrutamentos internos e externos, fez-se uma solução eclética que tem sido preferida pelas organizações: o recrutamento misto, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

A organização faz o recrutamento interno transferindo um colaborador para o departamento da empresa onde há a vaga. O posto de trabalho antes ocupado por este e agora em aberto é então preenchido por alguém que ainda não faz parte do quadro de funcionários da organização, executando assim o recrutamento externo.

#### **1.4 Recrutamento de PCD (pessoas com deficiência)**

A lei de cotas (Lei 8.213/91) determina a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, antes do recrutamento de um PCD a organização deve analisar a sua estrutura para receber com acessibilidade o funcionário e também cabe à empresa realizar programas de conscientização para os colaboradores que farão parte da equipe de trabalho que irá receber pessoa com necessidades especiais.

Fávero (2007, p.36)

A inclusão preconiza que cabe à sociedade e aos ambientes em geral promoverem as adequações necessárias para possibilitar o pleno acesso de quem tem limitações físicas, sensoriais ou mentais. Essas adequações são dispensáveis para quem não tem essas limitações, por isso são uma espécie de tratamento diferenciado.

As pessoas portadoras de deficiência contribuem eficientemente para a empresa atingir com sucesso seus objetivos econômicos, ao mesmo tempo ajuda a empresa cumprir sua parte na inclusão a fim de garantir as pessoas com necessidades especiais o direito de trabalhar.

**Figura 1** - Inclusão no mercado de trabalho.



**Fonte:** Mensagem do dia - Deficiência

## 2 SELEÇÃO DE PESSOAS

Seleção de pessoas é um processo baseado em uma análise de informações sobre um determinado cargo que é detectado pelo candidato. Assim proporcionando uma contratação com mais precisão adequada ao cargo.

A Seleção é definida para o candidato que mais atende o perfil da vaga. Após o recrutamento é iniciado o processo seletivo, com diversas maneiras e etapas, como entrevistas dinâmicas em grupo, avaliação e comparação de dados.

A seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento para o atendimento das necessidades internas da empresa. (MARRAS, 2000, p.79).

### 2.1 Técnicas de seleção

As técnicas de seleção servem para trazer candidatos mais qualificados e com competências específicas exigidas pela organização que disponibilizou o cargo.

O sucesso na contratação do colaborador é um grande diferencial para a empresa, achar de forma rápida uma pessoa qualificada para área oferecida traz uma série de ganhos à organização, trazendo menos custos e mais produtividade.

Para trazer mais chances de sucesso nessa tarefa, a área de RH tem bastantes opções de técnicas de recrutamento. A escolha vai da necessidade e características específicas de cada organização, é possível dividir esse processo em dois grandes grupos, o recrutamento interno e o externo, trazendo diferentes técnicas.

Após obter as informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejada é necessário a escolha das técnicas de seleção que mais correspondem à realidade da empresa. As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. (CHIAVENATO, 2005, p. 138).

## **2.2 Entrevista e seleção**

As etapas de entrevistas e seleção fazem parte do processo seletivo que levanta informações sobre o participante da vaga. Existem também as entrevistas em grupo, que são realizadas quando se quer agilizar o processo seletivo ou conhecer o comportamento do candidato ao socializar em grupo.

Hoje em dia existem muitas variações de entrevistas, a entrevista preliminar por telefone, com objetivo de fazer uma triagem inicial do candidato com interesse em participar do processo. Entrevistas técnicas aonde se buscam informações sobre experiências profissionais que o candidato tem, também são realizadas por psicólogos com análise e seu perfil psicológico com competências ao cargo oferecido.

A entrevista em grupo é possível se notar características de liderança, desprendimento, agilidade e facilidade de se relacionar.

Ressaltando que postura e atitudes são observadas e contribui na hora da contratação e da desclassificação do candidato ao cargo. Não existe um fator determinado quando o resultado é avaliado, ele é sondado pelos erros e acertos cometidos ao longo da entrevista e seleção.

## **2.3 Modelos de entrevistas de seleção**

As entrevistas de seleção é uma das principais atividades para a contratação de um novo colaborador. Quando bem organizado e executado são selecionadas pessoas que realmente sejam competentes ao cargo, porém muitos desconhecem diferentes tipos de entrevistas como a estruturada, a semiestruturada e a não estruturada. A escolha do modelo é variada de acordo com a empresa e o perfil do entrevistador.

A entrevista estruturada é perfeita para quem está realizando suas primeiras entrevistas, quando sempre acaba dando aquele nervosismo, gaguejadas, esquecendo o que gostaria de falar. Estes tipos de entrevistas são montados questões previamente como:

- Quais são seus principais pontos fortes e fracos?
- Qual foi a situação mais difícil que se deparou no seu local de trabalho e como saiu dela?
- Por que quer trabalhar em nossa empresa?

A entrevista não estruturada é um modelo mais flexível, caracterizando a liberdade dada ao entrevistador. O indicado nesse modelo é que o profissional que estiver realizando a entrevista destaque pontos de interesse que serão abordados, como por exemplo:

- Experiências técnicas;
- Experiências com liderança;
- Formação acadêmica.

Assim ao longo da entrevista pode se aprofundar em cada ponto de uma forma mais conveniente e é sempre importante fazer perguntas que não podem ser respondidas apenas com “sim ou não”.

Esse modelo como ponto positivo é legal que se destaca a liberdade e flexibilidade na interação do candidato, porém como ponto negativo, o entrevistador pode acabar esquecendo alguma pergunta importante, dificultando a comparação de competências entre os candidatos.

A entrevista semiestruturada é muito importante, ela se encontra entre as duas citadas a cima e é uma das mais utilizadas pelo fato de permitir que a entrevista seja dirigida com foco, mas também com certa flexibilidade. O entrevistador pode incluir perguntas não planejadas.

Existem diversas questões que podem ser feitas pelos entrevistadores, dentre elas, as mais comuns são:

- Quais são seus pontos fortes e fracos?
- Descreva seu ambiente de trabalho ideal?
- Quais são seus planos a curto e longo prazo?
- Com se imagina daqui cinco anos?
- Descreva seu último emprego?

- Planeja fazer algum curso, faculdade? Do que? Já fez? Quais?
- Quando?
- Qual seu Hobby?

## 2.4 Aplicação de testes

Fazer uma contratação não é uma tarefa fácil e precisa identificar uma pessoa que além dos requisitos técnicos tenha comportamentos que sejam compatíveis com a cultura da empresa.

Sabendo disso, realizar testes psicológicos para recrutar e selecionar pode ajudar muito. Os testes são avaliações realizadas por psicólogos buscando identificar a características, comportamento e personalidade dos candidatos. Assim permite identificar se tem condições de exercer determinado cargo, buscando fazer uma contratação correta evitando alterações constantes no quadro de funcionários.

### 2.4.1 Principais tipos de testes aplicados

Durante o processo de seleção de novos colaboradores, existem diversos testes que são aplicados, como por exemplo:

**Tabela 1** - Tipos de testes.

<b>IFP</b> <b>(Inventário fatorial de personalidade)</b>	Tem como finalidade identificar o perfil e personalidade do candidato com 15 necessidades ou motivos psicológicos.
<b>BPR</b> <b>(Bateria de provas de raciocínio)</b>	O BPR avalia a capacidade do indivíduo de pensar de maneira lógica. É bem útil para cargos em que há a necessidade de encontrar soluções para os problemas e ajuda até a identificar as orientações vocacionais.

<p style="text-align: center;"><b>Teste Quati</b></p>	<p>Este teste tem como finalidade entender a personalidade do candidato. São aplicados 6 situações com 15 afirmações, buscando entender se a pessoa é introvertida ou extrovertida. Se as suas decisões são tomadas pela razão ou pela emoção.</p>
---	--

**Fonte:** Google Imagens

### 3 TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicológicos são aplicados por psicólogos, eles servem para identificar as personalidades dos candidatos. Podendo ser aplicados na hora da entrevista permitindo identificar as pessoas que tem condições para exercer a determinada tarefa ou cargo.

Normalmente, são feitos junto à etapa da entrevista, ou na fase de contratação, revelando aspectos que os recrutadores não perceberam.

Assim é possível escolher a pessoa que mais se adéqua a vaga, diminuindo o risco de erro na hora da contratação.

Chiavenato (2004, p.201) explica que

Enquanto uma prova de conhecimento ou de capacidade mede a capacidade de realização atual de uma pessoa, os testes psicológicos enfatizam as aptidões individuais. A diferença entre uma e outra é que Aptidão nasce com a pessoa é inata, já capacidade é a habilidade atual da pessoa em determinada atividade.

#### 3.1 Tipos de testes psicológicos

Existem Cinco tipos de testes psicológicos mais aplicados em empresas:

##### **Teste Quati**

Questionário de Avaliação Tipológica, que tem o objetivo entender qual a personalidade do candidato.

Figura 2 - Questionário de avaliação tipológica.

**QUATI – FOLHA DE RESPOSTAS**

NOME: \_\_\_\_\_ DATA : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
ESCOLARIDADE: \_\_\_\_\_ IDADE \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_  
DATA DO NASCIMENTO: \_\_\_\_\_ PROFISSÃO : \_\_\_\_\_

A FESTA				O TRABALHO			
01 a b	05 a b	09 a b	13 a b	01 a b	05 a b	09 a b	13 a b
02 a b	06 a b	10 a b	14 a b	02 a b	06 a b	10 a b	14 a b
03 a b	07 a b	11 a b	15 a b	03 a b	07 a b	11 a b	15 a b
04 a b	08 a b	12 a b		04 a b	08 a b	12 a b	

a \_\_\_\_\_ E  
b \_\_\_\_\_ I  
R1 \_ \_

RESULTADO:

Qualitativo		
Quantitativo		
	R 1	R 2

ATITUDE: \_\_\_\_\_  
FUNÇÃO PRINCIPAL: \_\_\_\_\_  
FUNÇÃO AUXILIAR: \_\_\_\_\_

Fonte: Google imagens

### Teste Palográfico

Através da construção de linhas verticais feita pelo candidato demonstrar características como: temperamento, produtividade e humor.

Figura 3 - Teste palográfico.

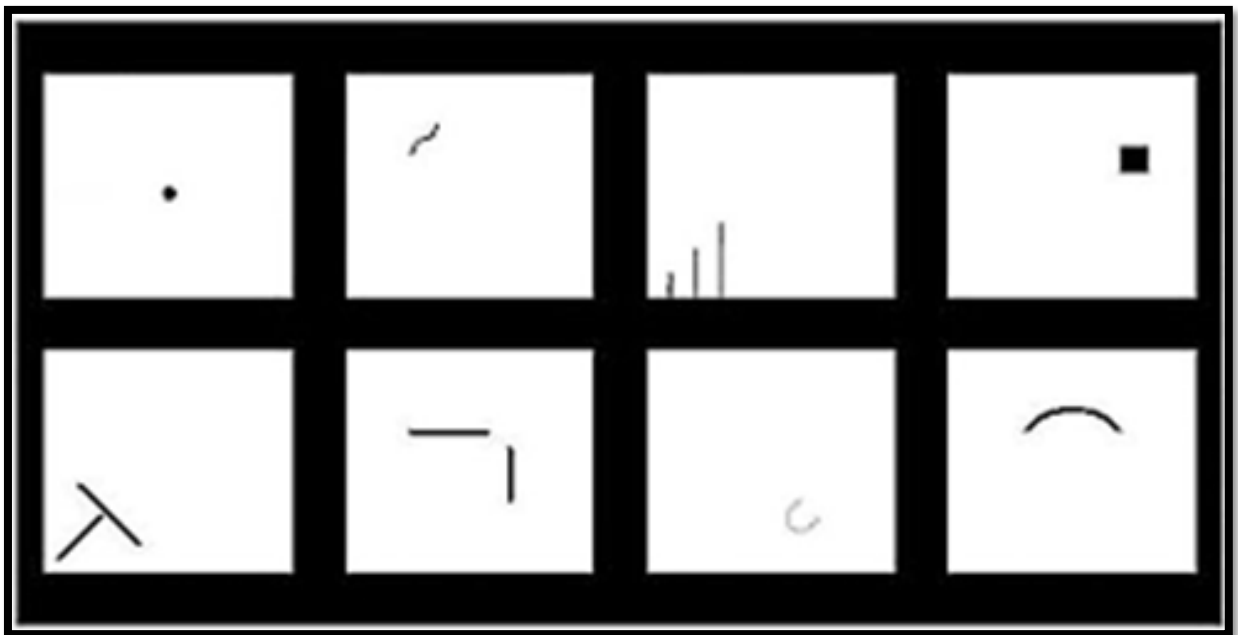


Fonte: Google imagens.

### Teste de Wartegg

É colocado oito campos que precisam ser completados com desenhos. Cada desenho revela um aspecto da personalidade de quem está sendo avaliado, como: criatividade, metas, angústia e sexualidade.

Figura 4 - Teste de Wartegg



Fonte: Google imagens.

### Teste de Zulliger

É apresentado imagens de manchas através de pranchas de projeção para os candidatos.

### Teste AC

Procura analisar a capacidade do candidato em se manter concentrado sob pressão por determinado período de tempo. Durante a aplicação o candidato recebe uma folha com diversos triângulos de tamanhos diferentes, a partir disso é preciso identificar e marcar as linhas que ocupam a folha, posicionando elas dentro do retângulo.



## 4 TESTE DE CONHECIMENTO

Existem várias ferramentas para serem utilizadas no processo contratação, uma dessas ferramentas é o teste de conhecimento, que pode ser utilizado durante o momento da entrevista de emprego, ele serve para medir o conhecimento de cada candidato sobre a área que possivelmente irá trabalhar.

Os testes de conhecimentos são aplicados por meio de provas, como testes de idiomas, testes mecanografia, teste de conhecimento, traduções de textos, entre outros. Esse tipo de prova determina o conhecimento de um candidato para uma área específica.

**Figura 6** - Teste de conhecimento

**Teste de Conhecimento**

Preencha as respostas de acordo com o formulário de respostas entregue pela Consultora Natura Iniciante

- A  B  C
- Sim  Não
- A  B
- Sim  Não
- A  B  C  D
- A  B  C  D
- A  B  C
- A  B  C  D

**VOLTAR** **AVANÇAR**

Fonte: Google imagens.

## 5 DINÂMICA EM GRUPO

As dinâmicas em grupo são testes aplicados em uma determinada quantidade de pessoas, que estão em busca de um emprego.

Sentir o momento do grupo é muito importante para definir quando é o tempo certo de aplicar uma dinâmica rápida. Pode ser que este instante seja na hora de apresentar e integrar um novo colaborador ao grupo; de desenvolver alguma competência específica nos seus profissionais ou de elevar a motivação para iniciar com pé direito aquele projeto importante.

As dinâmicas servem para ver o desempenho dos candidatos em grupo, assim o entrevistador pode escolher a pessoa corretamente para cada setor que está em busca de um candidato.

Exemplos de algumas dinâmicas mais usadas.

**Tabela 2 - Quem sou eu?**

<b>Quem sou eu?</b>	
<b>Objetivos:</b> Tornar os membros do grupo conhecidos rapidamente, num ambiente relativamente pouco inibidor.	
<b>Como fazer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada um recebe uma folha com o título: "Quem sou eu?"</li> <li>2. Durante 10 minutos cada um escreve cinco itens em relação a si mesmo, que facilitem o conhecimento.</li> <li>3. A folha escrita será fixada na blusa dos participantes.</li> <li>4. Os componentes do grupo circulam livremente e em silêncio pela sala, ao som de uma música suave, enquanto leem a respeito do outro e deixa que os outros leiam o que escreveu a respeito de si.</li> <li>5. Logo após reunir 2 a 3 colegas, com os quais gostariam de conversar para se conhecerem melhor. Nesse momento é possível lançar perguntas que ordinariamente não fariam.</li> </ol>

<b>Avaliação</b>	Para que serviu o exercício? Como nos sentimos?
------------------	---

<b>Trocando crachás</b>	
<b>Objetivos:</b> Facilitar a memorização dos nomes e um melhor conhecimento entre os integrantes.	
<b>Material:</b> Crachás com os nomes dos integrantes.	
<b>Como fazer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O coordenador distribui os crachás aos respectivos integrantes.</li> <li>2. Após algum tempo recolhem-se os crachás e cada um recebe um crachá que não deve ser o seu.</li> <li>3. Os integrantes devem passear pela sala a procura do integrante que possui o seu crachá para recebê-lo de volta.</li> <li>4. Neste momento, ambos devem aproveitar para uma pequena conversa informal, onde procurem conhecer algo novo sobre o outro integrante.</li> <li>5. Após todos terem retomado seus crachás, o grupo deve debater sobre as diferentes reações durante a experiência.</li> </ol>

**Fonte:** Google Imagens

## 6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de vida no trabalho é satisfação que o colaborador tem com a empresa, e com a função que exerce nela. Muitas pessoas creditam que a questão de satisfação é algo que só está ligada ao colaborador, mas se engana, pois diz respeito à empresa também, pois as pessoas estando satisfeitas os resultados serão melhores.

As organizações são movidas por pessoas, e elas estando felizes motivadas, querendo cada dia mostrar melhor seu trabalho, é algo bom para ambas as partes. Para garantir uma QVT o RH tem grande responsabilidade neste quesito, pois ele tem papel de observar e garantir um ambiente de trabalho agradável para todos colaboradores, além disso, cabe ao RH adequar cargos, funções, salários e benefícios justos aos colaboradores.

## **7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Avaliação de desempenho é um mecanismo utilizado pelas empresas para conhecer, medir o desempenho, as habilidades e os conhecimentos dos colaboradores na empresa. Esse processo normalmente acontece trimestralmente, semestralmente ou anualmente.

Com esse processo, a empresa consegue informações suficientes para tomar decisões a respeito de seus colaboradores, como por exemplo: benefício aumento de salário, promoções, demissões e treinamentos.

Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc). (MARRAS, 2009, p. 173).

### **7.1 Como escolher o modelo de avaliação de desempenho**

Existem diversos tipos de avaliação de desempenho, dentre eles todos apresentam vantagens e desvantagens de um para o outro. Cabe a pessoa responsável pelo processo de avaliação escolher quais deles será utilizado, levando em consideração os objetivos da empresa.

Pode ser que cada setor da empresa opte por um tipo de avaliação exclusivo para as necessidades das áreas.

Com tudo, independente de qual modelo de avaliação for dotado a preocupação que o responsável deverá ter, será de comunicar de maneira clara para todos os funcionários como será realizado esse processo, assim evitando reclamações e insatisfações.

### **7.2 Tipos de avaliações de desempenho**

Existe vários tipos de avaliação de desempenho, abaixo estão 2 tipos populares utilizados pelas empresas:

### **Avaliação por competência**

O avaliador observa as competências, habilidades e conhecimentos dos seus candidatos para a execução de determinada tarefa, que funcionários devem apresentar no trabalho e atribuir pesos a cada um deles. Então o avaliador dá uma nota que representa o desempenho do funcionário nas competências.

Vantagens:

- Permite que o avaliador examine o potencial global de um colaborador sem ficar restrito ao desempenho numérico dele no mês.
- O profissional avaliado tem clareza sobre as competências que precisa desenvolver para cumprir de maneira exemplar seu trabalho.
- Serve como base para os predicados que a empresa vai buscar em futuros candidatos.

Desvantagens:

É necessário rever constantemente as competências selecionadas para avaliar cada colaborador; caso contrário, se ele muda de cargo ou de departamento, as antigas competências deixam de fazer sentido para avaliá-lo.

### **Avaliação por objetivo**

Este tipo de avaliação julga o funcionário à luz dos objetivos da empresa, trata-se de uma averiguação numérica e objetiva.

Líder e subordinado se reúnem em um momento e traçam as metas para um próximo período. Ao termino deste período, os mesmos se reúnem novamente para verificar se as metas traçadas foram cumpridas.

Vantagens:

- É objetiva e assertiva, pois julga se o profissional atingiu os objetivos estipulados ou não.
- Serve como termômetro para analisar se os objetivos/metasp determinados pela empresa no início do período são, de fato, viáveis.

Desvantagens:

- Desconsidera as competências que um profissional tem, as quais podem levá-lo a futuramente cumprir objetivos não atingidos no período corrente.

## 8 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso tem como tema uma nova tendência no processo de recrutamento e seleção, foi baseado no recrutamento e seleção de duas grandes empresas, uma delas a Embraer que vem inovando utilizando um meio de recrutamento através da tecnologia, o sistema desenvolvido pela empresa Gupy Startup de Software de recrutamento inteligente, o recurso “não humano” chamado de Inteligência Artificial vem em busca de novos talentos.

A Embraer utilizou este processo na etapa do programa de estágio, que foi iniciado em abril de 2018, trazendo um grande sucesso, no sistema os candidatos passaram por uma seleção online respondendo a testes de perfil, lógica e inglês, a cada etapa do processo os candidatos receberam uma resposta automática do sistema sobre seu desempenho, assim agilizando a resposta para os estudantes interessados na vaga.

Além da empresa outra grande empresa com pólo em São Paulo a Atento (Call Center), que faz em média 4.000 contratações por mês, optou por esse sistema que garantiu um ganho de produtividade e tempo significativos, com o novo sistema a empresa diminuiu a período de contratações de 7 dias para 36 horas.

Observamos que a Inteligência Artificial é uma tecnologia desenvolvida para simular em uma máquina a capacidade humana de pensar, é possível permitir que o software pense e tome decisões sozinhas, assim podendo atingir um objetivo específico, uma das principais ideias do sistema é que a máquina saiba o que fazer sem necessidade do auxílio dos seres humanos, podendo facilitar o trabalho de uma pessoa que faria esse processo direto com o candidato.

Este método tem sido utilizando por diversas em empresas espalhadas pelo mundo, citamos apenas a Embraer que já conhecemos e buscamos a Atento que nos surpreendeu pela quantidade de funcionários contratos por mês.

O sistema desenvolvido ainda não é uma substituição do ser humano, o contato entre recrutadores e candidatos continua sendo preservado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento e seleção é um fator essencial para a empresa, é através deste processo que a organização encontra novos talentos com grande potencial e que faça a diferença, este processo mal elaborado e estruturado que se leva uma grande empresa a ruína.

O departamento de recursos humanos tem uma grande responsabilidade, pois é através dele que as empresas selecionam pessoas aptas a cumprir com a expectativa empresa. O processo precisa ser bem analisado para que não haja concordância entre as partes e possa alcançar o objetivo da organização.

O recrutamento e seleção são viáveis para qualquer tipo de empresa sendo elas pequenas, médias ou grandes, o processo facilita a contratação de pessoas certas para os cargos disponíveis.

Nos dias de hoje percebe-se que nem todas as empresas costumam realizar o procedimento, causando a rotatividade de funcionários, nas menores empresas normalmente realizam processo de forma simples utilizando poucas técnicas específicas, isso ocorre por uma questão de custo já que são empresas pequenas.

Já as grandes empresas, sempre optam por um bom recrutamento investindo em propagandas sobre as vagas em vários meios de comunicação, tentando escolher sempre os melhores profissionais evitando a rotatividade de pessoas, pois não é saudável para a empresa.

No tema anterior abordamos uma das novas técnicas de recrutamento e seleção já sendo utilizadas em grandes empresas, através deste sistema e de outros que cada vez mais as empresas terão os melhores profissionais.

## REFERÊNCIAS

COMO SOU? **Teste de conhecimento geral 1**. Disponível em: <[https://www.comosou.com/teste-de-conhecimento-geral-1\\_94/](https://www.comosou.com/teste-de-conhecimento-geral-1_94/)>. Acesso em: 19 ago. 2018.

GUPY. **16 tipos de testes de seleção de funcionários**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/testes-de-selecao>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

KENOBY. **Testes psicológicos para recrutamento e seleção**. Disponível em <<http://www.kenoby.com/blog/testes-psicologicos-para-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PONTO RH . **Como é o processo seletivo de uma grande empresa?**. Disponível em: <<https://www.pontorh.com.br/como-processo-seletivo-grande-empresa/>>. Acesso em: 04 set. 2018.

PORTAL IBC. **Confira 4 dinâmicas rápidas para fazer em grupo**. Disponível em<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/confira-4-dinamicas-rapidas-para-fazer-em-grupo/>>. Acesso em 24 ago.2018.

QUE CONHECIMENTO. **Conceito de teste de conhecimento**. Disponível em: <<https://queconceito.com.br/teste-de-conhecimento>>. Acesso em: 15 ago. 2018

RH PORTAL. **Testes e avaliações no processo seletivo**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/testes-e-avaliaes/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SER EDUCACIONAL. **Conheça 5 tipos de testes psicológicos aplicados em seleção**. Disponível em: <[https://www.comosou.com/teste-de-conhecimento-geral-1\\_94/](https://www.comosou.com/teste-de-conhecimento-geral-1_94/)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

WIKIPEDIA. **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade\\_de\\_vida\\_no\\_trabalho](https://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade_de_vida_no_trabalho)>. Acesso em: 19 ago. 2018.

## ANEXO A – Termo de Autorização de Divulgação



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em administração**, na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título “**Recrutamento e seleção**” apresentado na **ETEC “Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz”**, autorizamos o Centro Paula Souza a reproduzir integral ou parcialmente o trabalho escrito e/ou disponibilizá-lo em ambientes virtuais.

Araraquara, 26 de Novembro de 2018.

Nome	RG	Assinatura
Amanda Cristina da Silva	45.263.045-9	
José Jadson Souza dos Santos	48.470.160-5	
Maria Valmira da Silva	40.836.821-4	

## ANEXO B – Declaração de Autenticidade



### DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em administração** na **ETEC “Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz”**, declaramos ser os autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“Recrutamento e seleção”**.

Afirmamos, também, ter seguido as normas da ABNT referente às citações textuais que utilizamos, dessa forma, creditando a autoria a seus verdadeiros autores (Lei n.9.610, 19/02/1998).

Através dessa declaração damos ciência da nossa responsabilidade sobre o texto apresentado e assumimos qualquer encargo por eventuais problemas legais, no tocante aos direitos autorais e originalidade do texto.

Araraquara, 26 de novembro de 2018.

Nome	RG	Assinatura
Amanda Cristina da Silva	45.263.045-9	
José Jadson Souza dos Santos	48.470.160-5	
Maria Valmira da Silva	40.836.821-4	