

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Administração

Brenda dos Santos Parreira

Jairo Aparecido Nunes da Mota

Kerolen Stefani Freitas da Silva

Leticia de Oliveira Piassalonga

Mariana Resende da Silva

Sandra Cristiane Machado de Oliveira

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

**Araraquara
2017**

Brenda dos Santos Parreira
Jairo Aparecido Nunes da Mota
Kerolen Stefani Freitas da Silva
Leticia de Oliveira Piassalonga
Mariana Resende da Silva
Sandra Cristiane Machado de Oliveira

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a 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 da Professora Gabriela Messias da Silva.

Araraquara
2017

Brenda dos Santos Parreira
Jairo Aparecido Nunes da Mota
Kerolen Stefani Freitas da Silva
Leticia de Oliveira Piassalonga
Mariana Resende da Silva
Sandra Cristiane Machado de Oliveira

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em ____ de _____ de 201__.

Banca Examinadora:

Prof.^a Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof.^a Avaliadora: Luciana Fabiano de Almeida Steinle

Prof. Avaliador: Rafael Gustavo Sônego

Dedicamos esta obra aos nossos familiares, amigos de classe e aos professores que nos apoiaram durante todo processo de aprendizagem.

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente a Deus, que nos deu energia e força para concluir todo esse trabalho.

À Etec Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz, por oportunizarem a nos integrar na instituição.

À nossa orientadora Prof.^a Gabriela Messias da Silva que nos acompanhou e nos estruturou no pouco tempo que estivemos juntos com suas correções e incentivos durante o processo.

Aos professores que estiveram desde o início nos preparando e orientando para, finalmente, concluirmos com êxito esse curso.

Aos colegas de classe, que nos acompanharam desde o início dessa caminhada que nos permitiu chegar até aqui.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, nosso muito obrigado.

A mente que se abre a uma nova ideia,
jamais voltará ao seu tamanho original.
ALBERT EINSTEIN

RESUMO

O aprimoramento da organização na hora de recrutar, selecionar e integrar seus futuros colaboradores é fundamental para o sucesso da mesma. Sendo assim, o trabalho enfatizou o processo do sistema de recrutar pessoas e selecionar as mesmas, bem como, integrá-las para um melhor desempenho no ambiente empresarial que resultará em ótimos benefícios, tanto para a empresa como para o colaborador. Devido ao extenso e complexo processo de integração de pessoas que o sistema constitui, a organização deve ser bem sistêmica na hora de selecioná-los para que não haja perda de tempo e de capital indevido. Sendo assim, desenvolvemos nosso trabalho em torno das burocracias que surgem no decorrer desse processo. No trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, tendo como base, uma determinada empresa de grande porte que nos auxiliou de forma com que entendêssemos melhor como funciona os processos de recrutamento, seleção e integração de pessoas. Também, foi usado como base, os livros: “Gestão de Pessoas – Gilberto Gil” e “Gestão de Pessoas – Chiavenato” para que tivéssemos uma noção mais didática dos devidos processos dentro da organização. Como resultado, foi analisado o quão complexo e importante é integrar alguém em uma determinada empresa, tendo em vista que, a eficácia, agilidade e determinação são características supostamente difíceis de encontrar no mercado externo, obrigando-os então, fazer uma análise crítica na seleção dos futuros colaboradores da empresa. Conclui-se que, o tema proposto em nosso trabalho ajudará a entender um pouco (ou muito) uma das partes mais importantes da empresa, ou seja, o departamento que fará com que a empresa gere capital intelectual futuramente, desenvolvendo assim, melhores colaboradores para a mão de obra organizacional.

Palavras-chave: Organização. Recrutamento. Seleção. Integração. Capital. Intelectual. Benefícios.

ABSTRACT

The improvement of the organization when it comes to recruiting, selecting and integrating its future employees is fundamental to its success. Therefore, the work emphasized the process of recruiting and selecting people, as well as integrating them for better performance in the business environment, which will result in great benefits for both the company and the employee. Due to the extensive and complex process of people integration that the system constitutes, the organization must be well systemic in selecting them so that there is no waste of time and undue capital. Thus, we develop our work around the bureaucracies that arise during this process. In the work was used the qualitative research method, based on a particular large company that helped us to understand better how the processes of recruitment, selection and integration of people work. Also was used the books: "People Management" - Gilberto Gil and "People Management" - Chiavenato that gave us a more didactic notion of due processes within the organization. As a result, it was analyzed how complex and important it is to integrate someone into a particular company, given that the efficiency, agility, and determination are characteristics that are supposedly difficult to find in the external market, requiring them to make a critical analysis in the selection of future employees of the company. It is concluded that the theme proposed in our case will help to understand a little (or a lot) one of the most important parts of the company, that is, the department that will allow the company to generate future intellectual capital, thus developing better employees for the organizational workforce.

Keywords: Organization. Recruitment. Selection. Integration. Intellectual. Capital. Benefits.

Lista de Figuras

Figura 1 – Recrutamento	03
Figura 2 – Seleção	12

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 CONCEITO DE RECRUTAMENTO	11
1.1 Necessidade de recrutamento	12
1.2 Etapas do processo de recrutamento de pessoas	13
1.3 Análise da requisição de pessoas	14
1.4 Realizações da primeira triagem.....	14
1.5 Recrutamento no mercado de trabalho.....	15
1.6 Tipos de recrutamento.....	16
1.6.1 Interno	16
1.6.2 Vantagens do recrutamento interno	17
1.6.3 Desvantagens do recrutamento interno	18
1.6.4 Externo	18
1.6.5 Desvantagens do recrutamento externo	19
1.6.6 Vantagens do recrutamento externo	19
1.6.7 Misto	19
1.7 Fontes de recrutamento.....	20
1.8 O melhor tipo de recrutamento para a organização.....	21
2 SELEÇÃO	23
2.1 Tipos de seleção	23
2.2 Os tipos mais utilizados de seleção	28
2.3 Contratações erradas.....	29
3 INTEGRAÇÃO	32
3.1 Momentos ideais para o processo de integração	32
3.2 Dinâmicas e jogos de integração.....	33
4 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXO A – Termo de Autorização de Divulgação.....	39
ANEXO B – Declaração de Autenticidade.....	40

INTRODUÇÃO

Recrutamento, Seleção e Integração são assuntos diretamente ligados entre si, pois, ambos fazem parte de um processo de admissão de um novo funcionário para determinada empresa.

Recrutamento nada mais é que uma busca pelo candidato que condiz com o perfil da vaga em aberto. Através dessa busca, o candidato é recrutado e levado ao processo de Seleção.

Logo em seguida, é feita a filtragem de todos os funcionários recrutados, na qual, são levados a entrevista, teste de conhecimentos e dinâmicas em grupo, que determinará se ambos ficarão ou não na empresa. Esse processo é chamado Seleção.

Depois de feita a filtragem e determinado quem dos selecionados realmente ficará com a vaga, o processo de integração na empresa é realizado. Ele consiste em explicar como a organização realmente funciona, desde cultura e valores até o funcionamento e estrutura da empresa em geral, conseqüentemente, o novo funcionário terá mais facilidade na adaptação e treinamento dentro da empresa.

De forma geral, os temas abordados nesse projeto ajudarão a entender um pouco mais sobre como é feito o processo de contratação de um funcionário em determinada empresa.

1 CONCEITO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento forma o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e a busca por candidatos que possuem o perfil da função selecionada e reúnem possibilidades de alguém entrar na empresa. Assim, o recrutamento torna-se a ferramenta fundamental para a empresa no futuro, pois o mesmo consegue verificar se um candidato tem ou não o perfil necessário para a vaga de trabalho, se possui ou não eficiência e comprometimento com suas responsabilidades. Com isso, o gestor/empresa consegue o sucesso, bem como economia e mudança de pessoas no ambiente organizacional.

O recrutamento também pode ser definido como o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a vaga do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-la. O mercado no qual a organização tentar buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve recrutar candidatos dentro do padrão que busca encontrar e com o menor custo possível, para isso a empresa deve:

- Determinar as necessidades presentes e futuras de recrutamento no ambiente organizacional;
- Ter uma lista de candidatos qualificados com o menor custo para a organização;
- Reduzir o número de candidatos subqualificados ou não qualificados para que a empresa tenha um sucesso maior;
- Excluir pessoas que poderão, um dia, deixar a empresa, por terem recebido informação suficiente sobre ela;
- Aumentar a eficácia individual e organizacional no curto e longo prazo do candidato;
- Analisar a eficácia das várias técnicas e locais para recrutar todo o tipo de candidatos;
- Verificar se o candidato possui o perfil correto para atender ao requerimento do cargo lançado;

- Verificar a quantidade de candidatos potencialmente capacitados pra para vaga anunciada.

Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando-os dentro e fora da organização (CHIAVENATO, 1999 APUD SITE PASSEI DIRETO).

1.1 Necessidade de recrutamento

O avanço industrial iniciou após a revolução industrial, onde consequentemente desencadeou, com o passar dos anos, o avanço da tecnologia, o aumento da concorrência e a globalização. Com isso, surge uma necessidade bem maior de mão de obra especializada, o que antes não era necessário. Isso corresponde que o valor criativo e inteligência passaram a ser tratados como necessários no mercado: iniciativa e decisão, competências e não apenas as capacidades manuais, físicas ou artesanais.

Com todo esse processo rápido de evolução industrial e tecnológica, a necessidade de um recrutamento organizado, com economia de recursos e promovendo pessoas ideais para cargos específicos nas organizações, aumentou e, juntamente, os benefícios e lucros para as empresas também aumentaram.

Recrutar, ou seja, identificar e encontrar talentos é um processo muito complexo, pois são realizados procedimentos que visam os interesses das empresas e valorizam o processo com um feedback direcionado ao candidato (ou seja, informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem), isso mostrará o lado humano que as empresas pretendem alcançar ao recrutar aquele que será seu maior investimento.

O Recrutamento passou por diversos momentos, acompanhando os processos históricos, e hoje é considerado fundamental na cultura organizacional de uma empresa que busca funcionários portadores de um determinado comportamento adequado a visão e objetivos da empresa.

Tem por objetivo atrair os profissionais mais adequados para o desempenho de uma determinada função.

O recrutamento surge a partir da necessidade da empresa de concluir a demanda através de suas metas traçadas, uma hora que seus colaboradores já não são mais suficientes a alta produção.

Figura 1: Recrutamento



Fonte: ACELERATO

1.2 Etapas do processo de recrutamento de pessoas

A empresa pode ter algumas dificuldades para descobrir um método de recrutamento que não crie conflitos internos entre os colaboradores que desejem um melhor cargo ou até mesmo que não os limite ao ponto de se sentirem incomodados com o novo processo.

De acordo com o conteúdo estudado a melhor forma de recrutamento de pessoas para as organizações, podem ser feitas através de:

- Descobrimiento de possíveis dificuldades que a empresa terá para utilizar certos métodos de recrutamento;

- Procurar uma forma de recrutamento interno que não causará conflito entre os empregados que desejam um melhor cargo;
- Procurar uma maneira que evite a limitação dos empregados a continuarem realizando sempre a mesma tarefa, no mesmo cargo.

E, a verificação da existência da melhor forma de recrutamento de pessoal, será através de:

- Pesquisas em fontes bibliográficas impressas e eletrônicas;
- Pesquisa de campo em questionário aberto, feito pelo responsável do departamento de recursos humanos;
- Entrevista com um ou mais funcionários recrutados;
- Observação das atividades realizadas pela empresa, nos últimos dois anos.

1.3 Análise da requisição de pessoas

Uma boa requisição de pessoal é um documento escrito de forma clara onde consta todas as atividades e qual será o perfil que melhor se enquadra para uma determinada vaga em que o novo colaborador terá que desempenhar suas atividades.

Estabelecer motivos do aparecimento da vaga e a urgência do suprimento da vaga (demissão, aumento do quadro, cargo novo, mudança no perfil do cargo, saída do antigo ocupante, etc.).

Análise do perfil profissiográfico do cargo, são eles: objetivo, tarefas, funções, autonomia, responsabilidades, características pessoais e profissionais do ocupante, etc.

Definição dos fatores que são exigidos para o perfil do cargo e as propostas da empresa contratante ao candidato.

Levantamento das necessidades e expectativas da empresa contratante.

1.4 Realizações da primeira triagem

A primeira triagem consiste em separar os candidatos que atendem aos requisitos mínimos que a empresa exige. Devemos tomar cuidado ao recrutar, pois, o recrutamento influencia diretamente os resultados obtidos e deve ser baseado nos ideais da empresa contratante.

Pessoas que conseguem entrar em sintonia com a ideologia da empresa, pode-se considerar o diferencial e o sucesso da empresa. Já a pessoa que não estiver nessa mesma sintonia, pode comprometer significativamente os resultados da empresa.

Um recrutamento de sucesso é aquele que atinge os objetivos e metas da organização levando em consideração as vantagens e desvantagens. Logo, devemos tomar cuidado, pois, além de não termos certeza que a pessoa escolhida é a certa, a economia com custos e rapidez pode desenvolver problemas futuros para com o recrutado.

Muitas empresas optam por buscar profissionais experientes, pois estes darão um retorno mais rápido às organizações. No entanto, num ambiente tão competitivo como esse e em constantes transformações, a atuação dos seus colaboradores é fundamental. Competências como a comunicação, o relacionamento interpessoal, cooperação, flexíveis com mudanças, solução de problemas, visibilidade e empreendedorismo tem sido o diferencial na escolha de recrutados.

1.5 Recrutamento no mercado de trabalho

O mercado de trabalho constitui diversidades de possíveis obstáculos para o processo de recrutamento. Dentre eles estão:

- Ocupado: os candidatos em potencial já se encontram empregados;
- Disponível: os candidatos em potencial estão à disposição da empresa contratante;
- Fixo: há disponibilidade mais ou menos constante de candidatos em potencial;

- Cíclico: a mão-de-obra só está disponível em certas ocasiões. Ex. alunos que concluem seus cursos;
- Limitado/ilimitado: depende da localização da empresa em relação ao mercado de trabalho. Se estiver perto, a atração de candidatos será diferente da organização que estiver longe do mercado;
- Abundante: existe excesso de mão-de-obra no preenchimento de cargos vagos na empresa;
- Suficiente: há equilíbrio entre a oferta e a procura de mão-de-obra.

É evidente que o recrutamento e suas formas garantem o sucesso empresarial na busca de pessoas cada vez mais comprometidas com a organização e que componham o perfil adequado da empresa. Os tipos de recrutamento são de fundamental importância para descobrir o perfil desejado na hora de recrutar.

Quando se descobre o tipo adequado de recrutamento, ela vai de encontro com as necessidades da empresa e a forma com que trabalha, seguindo seus ideais e características próprias. É notório que as pessoas fazem a total diferença dentro da empresa sendo de extrema importância a forma de recrutá-las, pois os gastos com um recrutamento não realizado de maneira adequada vão além dos prejuízos financeiros podendo comprometer o sucesso da organização.

Se quisermos assegurar que determinados candidatos sejam alocados em determinados cargos, devemos ir além da troca de ofertas entre mercado de trabalho x mercado de mão-de-obra, devemos envolver parceiros, instituições, escolher estratégias, analisar cenários, perfis de vagas, perfis de candidatos, especificidades de regiões, áreas, campos, ciências, e assim por diante. Estar atento a estes cuidados, também se faz função de um recrutador de pessoal em Organizações do Trabalho.

1.6 Tipos de Recrutamento

1.6.1 Interno

O recrutamento interno é quando o selecionador escolhe um funcionário que já faz parte da equipe para atuar no novo cargo disponível, essa forma de recrutamento é bastante utilizado, pois os indivíduos já são conhecidos pela empresa, e isso facilita o procedimento, porque o empregador já sabe se o tal funcionário está apto para o novo cargo.

Trata-se de uma forma de possibilitar ao colaborador uma mudança de setor em busca de novos desafios e aprendizados. Entre os tipos de recrutamento, esse é o mais vantajoso, pois há uma economia na formação do novo colaborador, visto que ele já está entrosado e por dentro da cultura organizacional da empresa.

No entanto, esse processo de recrutamento deve demandar mais atenção e cuidado na sua realização porque vários colaboradores podem se interessar pela vaga aberta e uma situação delicada pode se instalar quando a seleção for concluída e um profissional tiver sido escolhido em detrimento de outro.

Portanto, realizar um processo muito transparente e não deixar de dar *feedbacks* consistentes para fazer a gestão das expectativas frustradas dos colaboradores não escolhidos.

1.6.1.1 Vantagens do recrutamento interno

A vantagem do recrutamento interno sai mais barato para a empresa e da mais oportunidade aos colaboradores que já trabalham na mesma para um real crescimento, estimulando seu crescimento pessoal e motivando-o a realizar da maneira mais eficaz possível.

Na hora da contratação, a empresa deverá ter certo cuidado ao optar por esse tipo de recrutamento, pois, esse meio pode ou não, acarretar certo desconforto no relacionamento com o empregado caso após a entrevista ela seja recusada. Consequentemente, o departamento pode manifestar desagrado ao ver seus funcionários sendo recrutado por outros.

1.6.1.2 Desvantagens do recrutamento interno

Apesar de alguns benefícios através dessa forma de recrutamento, há algumas desvantagens. A empresa poderá estar perdendo novas ideias, experiência e conhecimento, que só seria capaz de obter pelo recrutamento externo; outro ponto que podemos analisar é os conflitos entre os funcionários, pois os que não foram selecionados muitas das vezes inimizade com o recrutado, porque se ele for para um cargo mais elevado como, por exemplo, líder, os demais não se sentiram confortável para receber ordens de quem um dia estava no mesmo ramo que eles, sem contar que o empregador que recrutou será chamado na maioria dos casos de “puxa saco”.

Não são somente esses fatores que leva a desvantagem, possui outros, mas não menos importante, como: Dificuldade de a organização achar a pessoa ideal para o cargo, pois os candidatos serão poucos; A empresa terá que colocar outro empregado na vaga que ficou em aberto, após o recrutamento de um colaborador.

1.6.2 Externo

Esse tipo de recrutamento é interessante por trazer novas ideias à equipe. Geralmente, os novos profissionais ainda não conhecedores dos vícios da cultura organizacional chegam cheios de gás, oxigenando o ambiente e trazendo novas perspectivas à empresa.

Esse é um dos tipos de recrutamento mais lentos, pois demanda realização de testes, dinâmicas e entrevistas que buscam conhecer o candidato e escolher o profissional mais pertinente à vaga.

Em casos de cargos de liderança, há que se ter um cuidado maior para que o novo profissional não passe de solução para problema, criando uma rejeição na equipe que assumirá.

1.6.2.1 Desvantagens do recrutamento externo

- O RH da empresa terá um papel importante nesse processo, ou seja, terá mais trabalho para ser realizado;
- Redução da fidelidade dos funcionários, pois poderiam ser eles na nova vaga ao invés de um estranho;
- Interferência na motivação dos funcionários que já trabalham na empresa;
- Será necessária a aplicação de técnicas aprimoradas para a escolha de candidatos, ou seja, ocasionará custos operacionais.
- A socialização organizacional dos novos funcionários para com os que já estão lá dentro é um obstáculo grande que precisará ser trabalhado;
- Não é totalmente seguro comparado ao recrutamento interno;

1.6.2.2 Vantagens do recrutamento externo

- Dá a chance de a empresa adquirir novos conhecimentos com o novo colaborador através de talentos, habilidades, expectativas, competição e etc;
- Seleção mais exigente, ou seja, seleção de acordo com os requerimentos da vaga;
- Novas experiências tanto para o empregado quanto para a empresa;
- Enriquecimento dos recursos da organização;
- Agrega capacidades ainda não descobertas dentro da empresa;
- Terceirização para trabalhos temporários

1.6.3 Misto

Esse processo nada mais é do que a junção do recrutamento interno com o externo. Talvez seja o tipo de seleção mais bem-visto, pois além de trazer novas ideias para a empresa, não exclui os colaboradores das novas oportunidades.

Ele pode ocorrer de duas formas: concorrência em pé de igualdade, quando candidatos externos e internos disputam a mesma vaga, ou por um processo com cotas.

Nesse caso, as novas oportunidades são direcionadas aos colaboradores e outra parte a novos profissionais.

1.7 Fontes de recrutamento

As empresas escolhem através de pesquisas feitas por seus colaboradores do RH, qual forma mais a convém informar a vaga disponível. Na maioria dos casos as organizações optam pela fonte que irá manter sua economia, porém, algumas vezes é necessário utilizar as que geram custos, nem que seja pouco. Podemos analisar a seguir, as fontes mais utilizadas diante dos empregadores:

▪ Recrutamento por cartazes

O recrutamento por cartazes é uma forma simples e de baixo custo e que consegue normalmente muitos candidatos para o recrutamento. Geralmente, os cartazes são colocados nas proximidades da empresa ou em grandes locais movimentados, para que muitas pessoas possam ter acesso. As empresas normalmente fazem esse tipo de recrutamento para cargos simples, como operários e auxiliares de escritório.

▪ Recomendação

Esse tipo é feito pelos funcionários da própria empresa que conheça um bom candidato para atuar no cargo. É uma forma econômica para a empresa, pois não tem obrigação de investir, como por exemplo, os cartazes. A recomendação poderia criar constrangimento com o contato, caso ele seja desclassificado ou quando o funcionário recrutado começa a mostrar falhas.

Para evitar esses tipos de problemas, convém a empresa esclarecer de todas as formas ao contato sobre as necessidades e requisitos do candidato, e avalia-lo como os demais selecionados, com o objetivo e clareza.

- **Pessoal dispensado**

Essa é uma forma vantajosa para a empresa. Admitir antigos funcionários é uma ótima forma de recrutamento, desde que a demissão tenha ocorrido de forma aceitável. Nesse caso os empregados já são conhecidos pela empresa e vice-versa, facilitando a seleção, pois o selecionador já sabe em qual de seus ex-funcionários procurar, de forma rápida e objetiva. E, provavelmente a empresa dispensara o programa de treinamentos.

- **Associação profissional**

Essa associação são espaços de discussões onde todos podem compartilhar suas opiniões, informações sobre o emprego e aperfeiçoar suas habilidades profissionais. É uma fonte certa e mais especializada em recrutamento de pessoal qualificado.

- **Anúncios**

Os anúncios é uma forma de chamar mais candidatos, sendo assim um dos mais utilizados. Para fazer os anúncios é necessário saber onde anunciar, por que e quando anunciar.

- **Internet**

Ultimamente as empresas estão abrindo diretamente o envio de currículo por e-mail/Internet. Há muitos sites também que estão dispostos para pessoas que procuram por emprego. Nesses sites as pessoas ficam por dentro sobre todos os tipos de emprego disponível, em qualquer lugar e qualquer tipo de emprego. Muitas empresas não acham que essa é a melhor maneira, pois não confiam no processo mecânico e não há nada que substitua a inteligência humana, que é necessária neste processo. Outra desvantagem é que muito ainda não tem conhecimento da internet, principalmente os da terceira idade, fazendo com que tais fiquem de fora por não saberem mandar seus currículos pelo site; muito também tem medo de colocar suas informações pessoais na rede.

1.8 O melhor tipo de recrutamento para a organização

Cada organização depende de um recrutamento de qualidade que disponibilize os devidos recursos que a empresa necessita. Mas, a grande realidade é que não há o melhor tipo de recrutamento e sim, o mais adequado para a vaga, ou seja, os requisitos que a mesma exigirá. Esses requisitos envolvem o público-alvo e o quanto a organização poderá gastar.

O custo do recrutamento varia do tipo que será utilizado, por exemplo, se a empresa for contratar uma empresa terceirizada para fazer o recrutamento, dependerá do pacote que ela esta oferecendo, qual a forma de pagamento.

Dependendo da função que a pessoa exercerá na empresa, o selecionador visa um perfil de candidato, a partir daí ele deve pensar em qual lugar será encontrada a pessoa mais adequada para a ocupação do cargo. Sendo assim, cabe à ele ainda pensar qual o melhor tipo de recrutamento para atingir tal público alvo.

2 SELEÇÃO

No processo de admissão de um novo funcionário a seleção vem logo após o recrutamento, e se caracteriza por ser uma atividade de decisão, capaz de identificar talentos com potencial para fazer a diferença no mercado. Com os currículos em mão, fazemos uma filtragem de acordo com o perfil do candidato ao cargo em recrutamento, convocando-os para uma breve entrevista, onde será passado as informações a respeito do cargo a ser ocupado pelo candidato, salário, benefícios, horários de trabalho e demais particularidades da vaga.

A escolha do método de seleção depende de alguns fatores como tamanho da empresa e disponibilidade de profissionais internos para efetuar o processo.

Pequenas empresas não possuem pessoa disponível, então quem realiza todo o processo é o requisitante da vaga ou gestor da área.

Empresas de médio e grande porte possuem profissionais especializados o gestor de área apenas realiza a entrevista técnica. É através dela que o candidato recrutado é, ou não selecionado.

2.1 Tipos de seleção

A empresa seleciona o melhor tipo de pessoa para o cargo, observa suas características e suas experiências. Visa manter ou até mesmo aumentar a eficiência e o desempenho do funcionário. A seguir serão discutidas algumas formas de seleção que as empresas utilizam para fazer o selecionamento:

- **Análise de Currículos**

A análise de currículos é um método muito utilizado para a obtenção de informações sobre um candidato. Mas se utilizada de forma isolada se torna insuficiente para a obtenção de uma visão ampla e real do candidato.

Essa técnica permite apenas analisar os conhecimentos que o candidato tem e é das informado no currículo, deixando de lado características importantes que podem ser evidenciadas com o contato pessoal do selecionador com o candidato.

Para que essa técnica possua mais validade é recomendável fazer seu uso combinado com outros métodos, como a entrevista e outros meios.

Figura 2: Seleção



Fonte: RHNOSSA

▪ **Seleção de Pessoas**

É a busca entre os candidatos recrutados, que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, preservar ou enriquecer o capital intelectual da organização (CHIAVENATO 1999 APUD SITE PSICOLOGADO).

O objetivo é escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa, de modo que a empresa possa ver o seu funcionário como peça valiosa na obtenção dos resultados almejados.

Se o selecionador não possuir conhecimentos técnicos do processo, ele tende a contratar pessoas com base em sua experiência pessoal ou na própria imagem, gerando dessa forma um procedimento equivocado optando por pessoas que não são capazes de desempenhar de maneira correta as tarefas que lhe são confiadas.

Se esse processo for mal conduzido ele resulta, portanto, em profissionais insatisfeitos em seus cargos, desperdício de dinheiro para a organização, problemas na produção e no atendimento, hostilidade por parte de clientes e fornecedores, e conseqüentemente, o aumento inaceitável de rotatividade de pessoas (GIL, 2009 APUD SITE PSICOLOGADO).

O selecionador deve fazer a comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

▪ **Técnicas de Seleção de Pessoas**

Essa técnica tem o objetivo de dar subsídios para uma escolha mais assertiva. No entanto, é importante atentar para o fato de que tais técnicas preveem uma margem de acerto e de erro, e por isso não são a expressão do futuro, mas apenas uma predição.

Assim, para diminuir a possibilidade de erro na escolha de um candidato, recomenda-se a utilização de diversas técnicas que se complementem.

▪ **Entrevista de seleção**

A entrevista de seleção é uma etapa do processo seletivo que tem como objetivo levantar mais informações sobre o profissional participante.

Ela é um instrumento auxiliar no processo de seleção que deve buscar informações sobre fatos profissionais, educacionais e socioeconômicos relativos ao candidato.

A entrevista é reconhecida atualmente como um dos mais úteis instrumentos que se dispõe para a seleção de pessoal. Isso por possibilitar o contato

direto com o candidato e a identificação de sua capacidade para exercer o cargo que se deseja preencher (GIL, 2009 APUD SITE PSICOLOGADO).

A eficácia da entrevista depende muito de quem a executa, portanto, esta técnica de seleção exige do entrevistador habilidades, tais como: deixar o entrevistado à vontade, manter um bom contato com ele, e obter as informações desejadas (RIBEIRO, 2005 APUD SITE PSICOLOGADO).

Por isso muitos dos entrevistadores acabam por reduzir a entrevista a um simples bate-papo, sem que haja um planejamento prévio e uniformidade, tornando-a limitada enquanto técnica.

A entrevista preliminar por telefone, que tem como objetivo realizar uma triagem inicial dos candidatos interessados em participar dos processos.

As entrevistas técnicas, que visam levantar informações a respeito da experiência profissional dos candidatos e as entrevistas realizadas por psicólogos, que têm como objetivo levantar informações a respeito do perfil psicológico dos candidatos, com a finalidade de selecionar aquele candidato com as competências psicológicas mais adequadas àquele cargo em questão.

Já as entrevistas em grupo, que podem ser realizadas com o objetivo de agilizar o processo ou ainda checar adaptabilidade do candidato ao contato grupal. Nesta modalidade podem estar sendo verificados itens como características de liderança, desprendimento ou facilidade de relacionamento.

▪ **Entrevista planejada**

Essa entrevista planejada e estruturada leva o entrevistador a conhecer melhor o candidato que já passou pela pré-entrevista.

Essa modalidade exige formulação de questões abertas que estimulem o candidato a fornecer uma resposta elaborada, baseada em suas competências. Devem ser evitadas perguntas fechadas, que levem a respostas do tipo “sim” ou “não”.

Uma pergunta do tipo: “você começou a trabalhar com dezoito anos?” – leva exclusivamente a uma resposta assertiva ou negativa.

Perguntas desse tipo não possibilitam avaliar o candidato. Já a pergunta “Como você determina suas prioridades” ou “como você atende um cliente que está insatisfeito com a empresa” leva a longa resposta por parte do candidato, que permite avaliar diversos aspectos de sua personalidade.

Essas entrevistas apresentam uma série de vantagens: evita que o entrevistador se esqueça de abordar algum ponto importante facilita a comparação entre as entrevistas de diversos candidatos, permite estabelecer uma maior empatia e conexão com o candidato

- **Entrevista comportamental**

Também conhecida de entrevista por competências, a técnica permite avaliar as habilidades do candidato, desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou.

Essas perguntas, que exigem que o candidato descreva as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira, tornam a entrevista comportamental perfeitamente adequada para investigar qual o provável comportamento do candidato, em caso de contratação.

- **Testes psicológicos**

Ele propicia condições para evidenciar determinadas características no sujeito.

Eles podem ser usados para a avaliação de potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas e de seus traços de personalidade. Quando utilizados devem ser manejados com grande perícia, levando-se em consideração se estão devidamente habilitados e com autorização para serem aplicados.

Podem ser divididos em psicométricos ou de personalidade. Os primeiros medem aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validados anteriormente. Os segundos identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO 2002 APUD SITE PSICOLOGADO).

- **Técnicas vivenciais**

São as que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas.

Trata-se de atividades que envolvem atuação e muitas vezes simulação de uma circunstância profissional. Podem ser classificadas em: provas situacionais,

dinâmica de grupo e psicodrama (LIMONGE-FRANÇA; ARELLANO, 2002 APUD SITE PSICOLOGADO).

As provas situacionais são relacionadas às tarefas do cargo, como por exemplo, um teste de digitação.

A dinâmica de grupo de grupo consiste em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação.

O psicodrama tem como objetivo a expressão da personalidade por meio de um papel social atribuído, e o candidato deve expressar-se de acordo com o esperado para esse papel, permitindo a expressão de sentimentos, valores e emoções do candidato.

2.2 Os tipos mais utilizados de seleção

Há alguns determinados tipos de selecionamento que as empresas preferem para ser utilizada, e elas são:

Entrevista

É uma grande ferramenta utilizada na seleção. Por meio dela, é possível conhecer melhor o candidato e saber quais são os seus objetivos. Por mais que surjam opções mais modernas, a entrevista continua sendo uma etapa indispensável.

As entrevistas ganharam novas formas de serem aplicadas sendo: individual, em grupo, padronizadas ou não, por competência, comportamental, entre outras. Isso serve para diminuir os riscos de contratar alguém não qualificado para o cargo, o que impacta profundamente na cultura da empresa.

Testes de conhecimentos

Ele é muito importante durante o processo de recrutamento e seleção, principalmente quando você necessita de um profissional que já tenha experiência no cargo oferecido.

As provas podem ser aplicadas de maneira teórica por meio de testes escritos ou de forma prática levando o candidato a apresentar o que ele sabe ou pode fazer

Através desse tipo de exame o entrevistador consegue ter uma visão mais clara sobre o desempenho profissional do entrevistado como: Habilidades de escrita, aptidões sociais, conhecimento em ética no trabalho, entre outros.

Dinâmicas de grupo

É uma forma muito comum para a equipe de RH observar a interação do entrevistado diante das outras pessoas. É possível analisar o jeito como o candidato vai agir, com a situação apresentada e sua conduta pessoal.

Ela também é uma ferramenta vivencial, pois os participantes tendem a repetir suas atitudes do dia a dia e o que eles fariam normalmente.

Inserir um elemento surpresa e até mesmo lúdico no processo pode dar outra conotação à entrevista, criando vínculos mais fortes desde o primeiro contato.

No entanto, é importante respeitar a individualidade de cada um e aplicar dinâmicas que não causem constrangimentos.

2.3 Contratações erradas

Devido aos altos custos trabalhistas, uma contratação equivocada é ainda mais cara comparado à média geral em outros países.

E esta situação é agravada pelas multas aplicadas em caso de rescisão de contrato, e os altos custos da contratação (taxas, impostos, documentação, exames, benefícios, entre outros), horas de treinamento, tempo de adaptação para exercer a função e verbas rescisórias.

Os valores variam de acordo com o nível do profissional e as responsabilidades, mas quando se trata de cargos de liderança, os impactos são ainda maiores, uma vez que alguns aspectos intangíveis são difíceis de serem mensurados, como por exemplo, metas não cumpridas, desmotivação que pode

afetar na queda de produtividade, comprometimento de resultados de áreas relacionadas, perda de clientes, entre outros.

Os processos de recrutamento e seleção podem ter um custo muito elevado para algumas empresas. Isso ocorre, principalmente, em organizações que demandam muita mão de obra, apresentam alto turno de trabalho ou que possuem processos mais complexos. Nesses casos, é preciso controlar os gastos e apostar em ferramentas mais eficientes, que facilitem a contratação de bons profissionais para preencher todas as vagas disponíveis.

O importante de fato, é entender qual a real necessidade da empresa e, a partir daí, pensar em uma estratégia adequada com um bom custo benefício.

Contratar consultorias para realizar seus processos seletivos, o que pode elevar consideravelmente o custo de cada contratação. Montar e capacitar uma equipe interna, que realize a maior parte do recrutamento e acionar um serviço terceirizado apenas para cargos mais estratégicos ou que necessitem de uma atenção maior que não possa ser realizada internamente.

Falta de formas de seleção eficiente

Selecionar um candidato fazendo anúncio em jornal e recebendo currículos em papel ainda é uma prática de alguns RH.

Já a utilização da internet para estes processos é uma das grandes descobertas dos últimos anos, pois, além de agilizar e facilitar a busca de candidatos, ainda gera uma grande economia para as organizações. A ideia não é que o online substitua o presencial, mas que seja, de fato, uma ferramenta de apoio.

Existem sites, gratuitos e eficientes, para as exposições de vagas enquanto outros sites, jornais e outdoors podem representar custos maiores e ser menos certos.

Processos seletivos feitos às pressas

A escolha dos candidatos deve ser feita com muita cautela.

O recrutamento deve ser feito com base em diversos critérios, independentemente do tempo para o fechamento da vaga.

Uma má contratação feita em três dias tem um custo muito maior do que uma boa seleção realizada em uma semana, por exemplo. É importante que a qualidade do trabalho seja sempre o fator primordial para qualquer recrutador.

Uma contratação errada gera gastos de treinamento e reduz a produção. Portanto, evite esses gastos caprichando nos processos seletivos.

Deixar de recrutar internamente

Abrir vagas internas e aproveitar profissionais que tenham interesse em mudar de área é uma excelente opção tanto para a empresa quanto para o colaborador.

Além da redução de custo, é algo positivo uma vez que já conhece as competências e o perfil do profissional. E para ele, por outro lado, é uma ótima oportunidade para se desenvolver dentro da organização.

Por mais que se fale nos gastos com recrutamento, as possibilidades são muitas e cabem às empresas atualizarem suas práticas e repensarem a forma de recrutar profissionais.

Preencher todo o quadro de colaboradores da empresa exige muita responsabilidade, uma vez que, será esse o time responsável por todos os resultados alcançados. Entretanto, essa ação de contratar pode ser algo mais eficiente e com melhor custo benefício.

3 INTEGRAÇÃO

É natural que o novo funcionário se sinta deslocado e inseguro nos primeiros momentos de sua admissão. Para que isso não aconteça, é fundamental que a empresa tenha um processo de integração muito bem estruturado, que explique o funcionamento do negócio, qual é a cultura, valores e a estrutura organizacional para que conheça o espaço físico onde será alocado. É necessário também que apresente qual será a sua equipe de trabalho, suas atividades e informações importantes, bem como o próprio treinamento na função para o qual foi contratado para que o novo colaborador tenha maior segurança ao realizar seu papel e função dentro da organização.

Quando bem aplicado o processo de integração, é possível reduzir o tempo de adaptação e treinamento, proporcionar maior segurança na execução das atividades, estabelecer uma relação de confiança e um devido auxílio no relacionamento com os demais funcionários.

A empresa pode e deve abordar diferentes temas, mas nunca deve pular a integração. O processo dele deve ser realizado de maneira precisa e direta, abordando, logo no primeiro dia de trabalho, os devidos assuntos:

- Missão, visão e valores da empresa;
- Situação atual da organização;
- Salário e benefícios;
- Quem são os gestores do setor;
- Quem procurar em casos de dúvidas;
- Apresentar a estrutura física da empresa fazendo um breve passeio, mostrando as principais áreas da mesma.

3.1 Momentos ideais para o processo de integração

O momento ideal para se realizar o processo de integração é logo no primeiro ou segundo dia de contrato, assim, o funcionário ficará mais ambientado e consciente de seus deveres logo de início.

Algumas empresas aplicam esse processo de integração antes de assinar o contrato (na fase chamada de pré-contratação) tendo o intuito de evitar desistências posteriores.

Em qualquer momento, é indispensável à presença de algum coordenador com mais tempo de casa durante as atividades, pois é natural que dúvidas apareçam, e esse profissional mais experiente é de grande ajuda. Ele pode participar do processo de dinâmicas prestando esclarecimentos e caberá a ele avaliar o interesse e o envolvimento do novo colaborador, funcionando como uma espécie de superior imediato.

3.2 Dinâmicas e jogos de integração

Alguns setores de Recursos Humanos utilizam jogos e dinâmicas do tipo auto apresentação para que o novo grupo selecionado se conheça melhor. Vale observar que, dependendo do segmento da empresa, orienta-se a inserção de dinâmicas ou jogos que tenham a ver com a ideia do negócio.

Independentemente da atividade escolhida, o objetivo é de apresentar e definir a política da empresa, para que o novo colaborador se sinta acolhido pela organização.

É preciso expor a hierarquia e a conduta que deve ser adotada na empresa e deixar claro, desde o início, a função que ele desempenhará, sempre oferecendo suporte quando necessário através de canais de comunicação de fácil acesso entre gestores e funcionários ou no setor de RH que deve estar disponível para sugestões e projetos estimulando a pro atividade.

Esse processo de integração deve ser feito de diferentes maneiras contando com um profissional explicando e tirando as previsíveis e imprevisíveis dúvidas. Ele deverá saber falar em público para transmitir a mensagem correta aos novos colaboradores estimulando a motivação dos mesmos abordando o que eles

têm a ganhar na empresa. Materiais impressos como apostilas e guias é outra maneira de divulgar os conteúdos mais importantes.

4 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA

Foi realizada uma entrevista com o engenheiro de uma determinada empresa que atua no ramo da construção civil, foram feitas algumas perguntas sobre a forma de seu recrutamento, seleção e integração. Através dessa entrevista, podemos verificar algumas maneiras específicas da empresa.

O setor de RH é informado sobre a necessidade de recrutamento através de uma solicitação da chefia; cada candidato deve ter o perfil adequado para o cargo disponível, sendo assim, já recrutam pessoas capacitadas e como a maioria das empresas ela dá oportunidade para seus próprios funcionários participarem (recrutamento interno), mas, somente para aqueles que tem um bom desempenho dentro da organização. Segundo o entrevistado, já ocorreram problemas por conta dessa prática, pois, o mesmo não soube exercer a sua nova função e com isso não conseguiu manter a produtividade. O processo de triagem é feito através da análise de currículos e a forma mais utilizada por eles de recrutamento é através de anúncios e indicações.

A pessoa apta dentro da empresa para fazer todos os processos de seleção (análise de currículos e entrevistas) é somente o responsável pela solicitação da vaga. Para os cargos mais específicos os métodos mais utilizados é a consulta com a CTPS (carteira de trabalho e previdência social) e se possível a solicitação em antigas empresas onde o selecionado já trabalhou. Algumas vezes a empresa tem custos desnecessários com contratações erradas, mas não é possível fazer algo em relação a isto, pois é um risco que toda empresa corre. Para o funcionário que foi selecionado há uma forma de integração e que, no caso é feita através de treinamento de palestras com o responsável da segurança do trabalho, o empregado é apresentado aos líderes do canteiro de obra, juntamente com sua ordem de serviços. Os horários de entrada, saída e os espaços de área comum (banheiro, refeitório e vestiário) são apresentados para o novo colaborador, sendo assim, o funcionário só entrará no canteiro com orientações, funções e segurança necessárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do nosso trabalho possibilitou uma análise mais profunda de como funciona o processo de recrutamento, seleção e integração na organização. Esses assuntos são bem complexos e nossa pesquisa junto com o estudo de caso nos mostrada dados mais consistentes, de qual a importância de adquirir um profissional qualificado para exercer as suas atividades do trabalho de forma adequada, trazendo resultados significativos para empresa. Além disso, é importante ressaltar que ter um bom selecionador é fundamental para termos um bom resultado durante todo o processo.

Foi possível observar que todo processo de recrutamento e seleção seja interno ou externo atende a necessidade da empresa. Se o setor de RH informar os candidatos sobre o cargo que está em aberto, o mesmo já selecionara os currículos adequados para a vaga. Ao analisar o recrutamento interno desta determinada empresa é possível compreender que apenas os funcionários com bom desempenho terão a oportunidade de ser recrutado. A seleção, conforme o estudo de caso, a pessoa que fica responsável para entrevistar os selecionados é o mesmo que deu início a este processo (selecionar), pois é a pessoa que mais vai compreender, até porque já teve por um momento as informações do candidato e sabe quais perguntas será adequada. Por fim, com a especialização de um segurança do trabalho, a integração visa treinar os novos funcionários para que ele conheça toda a parte da empresa em que vai colaborar.

Ao fazer a pesquisa com a empresa, verificou-se a colaboração dos participantes ao nos favorecer informações precisas de como é feito na prática todo o processo de recrutar, selecionar e integrar. Permitindo assim, que nossa meta fosse atingida satisfatoriamente.

Dada a importância dessas etapas dentro da empresa o processo deveria ser menos demorado para que o colaborador aprendesse mais na prática, e a empresa logo começasse a ver resultados do mesmo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Silvana. **Recrutamento de pessoal 2015** Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-de-pessoal/>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

ANDRADE, Alexandre. **Recrutamento Interno e Externo: Vantagens e as Desvantagens 2013** Disponível em: <<http://eacursos.com.br/blog/recrutamento-interno-e-externo/>> . Acesso em: 16 maio 2017.

CASSIMIRO, Patrícia. **Recrutamento e seleção** Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/recrutamento-e-selecao/> . Acesso em: 23 mar. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**, editora Manole Ltda.2009.

DESTINO NEGÓCIO. **Processo de integração facilita adaptação de novos funcionários na empresa 2016** Disponível em: <<http://destinonegocio.com.br/gestao/processo-de-integracao-facilita-adaptacao-de-novos-funcionarios-na-empresa/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

EQUIPE CONVENIA. **A importância da integração na empresa para novos funcionários 2014**. <<http://blog.convenia.com.br/a-importancia-da-integracao-na-empresa-para-novos-funcionarios/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**, 1.ed 2001: 9 reimpressão 2009. Editora Atlas S.A

GUILHERME YANO. **Tipos de treinamento 2002** Disponível em:<http://www.uel.br/projetos/gestaodepessoas/?page_id=47>. Acesso em: 17 mar. 2017.

MARQUES, Marcus. **Integração de novos colaboradores – Qual a sua importância? 2017** Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/colaboradores/integracao-novos-colaboradores-qual-sua-importancia/>>. Acesso em: 29 set. 2017.

RH BRASIL. **O que é o processo de integração?** Disponível em: <http://www.rhbrasil.com.br/blog/blog_post_rh.php?artigo=o-que-e-o-processo-de-integracao> . Acesso em: 29 set. 2017.

RH PORTAL. **Treinamento e Desenvolvimento** Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-3/>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

SOLIDES. **Conheça as 7 melhores ferramentas de recrutamento e seleção**
Disponível em: <<http://www.solides.com.br/7-melhores-ferramentas-de-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

.SOUSA, Kelly. **Seleção de pessoas** Disponível em:
<<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/selecao-de-pessoas> >.
Acesso em: 16 abr. 2017.