

ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"
Técnico em Recursos Humanos

Anaina da Silva Lima
Luciana Batista Pereira
Marcos Henrique da Silva Santana
Rochelli dos Santos Dionisio
Sidineia Ferreira da Silva Oliveira

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: um estudo de caso na empresa
Natura

Araraquara
2016

Anaina da Silva Lima
Luciana Batista Pereira
Marcos Henrique da Silva Santana
Rochelli dos Santos Dionisio
Sidineia Ferreira da Silva Oliveira

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: um estudo de caso na empresa
Natura**

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 Recursos Humanos
sob a orientação da Professora
Gabriela Messias da Silva.

Araraquara
2016

Anaina da Silva Lima
Luciana Pereira Batista
Marcos Henrique da Silva Santana
Rochelli dos Santos Dionisio
Sidineia Ferreira da Silva Oliveira

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: um estudo de caso na empresa Natura

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**, sob orientação da professora Gabriela Messias da Silva.

Aprovado em ____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora:

Prof.Orientador: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: Eliana Maria Marques SgobiCazal

Prof. Avaliador: Luciana Fabiano de Almeida Steinle

Dedicamos esta obra a Deus e aos
nossos familiares, pois foram eles que
nos incentivaram na busca pelo
conhecimento.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse.

Aos nossos pais, que nos deram a vida e nos ensinaram a vive-la com dignidade.

Aos professores, por dedicarem seu tempo e sua sabedoria para que nossa formação seja um aprendizado de vida.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

Tente uma, duas, três vezes e se possível tente a quarta, a quinta e quantas vezes for necessário. Só não desista nas primeiras tentativas, a persistência é amiga da conquista. Se você quer chegar aonde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.

BILL GATES

RESUMO

Para atingir seus objetivos, as empresas necessitam da pessoa certa, na hora certa. Nos dias de hoje, por meio de profissionais capacitados, busca-se a pessoa que mais se enquadre no cargo disponível fazendo-se assim o processo de recrutamento e seleção. Existem vários sistemas utilizados pelas organizações para recrutar e selecionar colaboradores, esses métodos são descritos nesse trabalho com o objetivo de entender cada um deles, mostrando como são importantes os métodos de recrutamento e seleção para cada empresa. Entre a abertura da vaga até a contratação, todas as ferramentas são importantes para buscar o perfil exato para a vaga disponível na empresa e todo o processo é de grande importância para o recrutador e a instituição. Profissionais competentes na área de recrutamento e seleção fazem toda a diferença, promovendo um processo rápido, simples e eficaz, utilizando técnicas corretas para assim contratar um profissional competente e proativo. Neste trabalho será descrito o processo e os métodos de recrutamento e seleção em geral, buscando explicar de forma clara e objetiva seus vários tipos.

Palavras-chave: Organização. Método. Recrutamento. Processo. Seleção.

ABSTRACT

To achieve their goals, companies need the right person at the right time. Today, by trained professionals, we seek the person who most fits the available position thus making up the process of recruitment and selection. There are several systems used by organizations to recruit and select employees, these methods are described in this study in order to understand each of them, showing how important the methods of recruitment and selection for each company. Among the vacancy to hiring, all the tools are important to get the exact profile for the position available in the company and the whole process is very important for the recruiter and the institution. Competent professionals in the field of recruitment and selection make all the difference, providing a fast, simple and efficient process using correct techniques for so hire a competent and proactive professional. This work will be described the process and the methods of recruitment and selection in general, seeking to explain clearly and objectively its various types .

Keywords:Organization.Method.Recruitment.Process.Selection.

Lista de Imagens

Imagem 1- Pesquisa de Contratação	21
Imagem 2- Formas de Recrutamento	30
Imagem 3 - Prova	38
Imagem 4 - Natura.....	44
Imagem 5 - Sustentabilidade	47

SUMÁRIO

Introdução.....	13
1 Administração de pessoas	14
1.1 Treinamento e desenvolvimento de pessoal	14
1.1.1 Treinamento	14
1.1.2 Desenvolvimento	15
1.2 Relacionamento humano.....	15
1.2.1 Liderança.....	16
2 Abertura da vaga	17
2.1 Requisição de candidatos	17
3 Conceito de recrutamento	19
3.1 Características exigidas em um recrutador	19
3.2. Iniciando o processo de recrutamento	20
4 Recrutamento interno	22
4.1 Meios de recrutamento.....	22
4.2 Vantagens	23
4.3 Desvantagens.....	23
5 Recrutamento externo	25
5.1 Vantagens	25
5.2 Desvantagens	25
5.3 Estratégias para captação de candidatos no mercado externo	26
6 Recrutamento misto.....	29
7 Recrutamento online.....	30
8 Medição e eficiencia de um recrutamento	31
9 Conceito de seleção.....	32
9.1 Técnicas de seleção.....	32
10 Tipos de entrevistas.....	34
10.1 Entrevista estruturada	34
10.2 Entrevista não estruturada	34
10.3 Entrevista sob pressão	35

10.4 Entrevista comportamental.....	35
10.5 Dinâmica de grupo	35
11 Etapas da entrevista	36
11.1 Preparação da entrevista	36
11.2 Preparação do ambiente	36
11.3 Processo da entrevista	36
11.4 Encerramento.....	37
12 Provas e testes	38
12.1 Prova de conhecimento ou capacidade.....	38
12.2 Testes psicológicos	39
12.3 Testes de personalidade	40
12.4 Técnicas de simulação.....	40
13 Seleção por competências	41
13.1 Pré-requisitos	41
13.2 Dificuldades.....	41
13.3 Benefícios.....	41
14 Feedback aos candidatos reprovados	43
15 Estudo de caso: natura cosméticos S.A	44
15.1 Sustentabilidade	46
15.2 Linhas e produtos.....	47
16 PDRH - Planejamento e desenvolvimento de recursos humanos	49
16.1 Desenvolvimento organizacional.....	49
16.2 PGD - Processo de gerenciamento de desempenho	49
16.3 Treinamento e desenvolvimento	50
17 Recrutamento e seleção	51
17.1 Clima organizacional	51
17.2 Gestão de pessoas	51
17.3 Remuneração e reconhecimento	52
17.4 Comunicação	52
17.5 Missão, Visão e Valores.....	53
17.8 Crenças.....	54
17.9 Diversidade	54

17.10 Humanismo	55
17.11 Criatividade	55
17.12 Equilíbrio	55
17.13 Transparência	56
18 A Natura: uma das 10 empresa mais inovadora do mundo.....	57
18.1 Números em destaque	57
18.2 Área de atuação	58
Conclusão	59
Referências	60

INTRODUÇÃO

Com a expansão da globalização, o capital humano vem sendo muito mais valorizado, sendo ele um diferencial para o crescimento e o sucesso da organização. Tendo em vista este progresso, varias empresas buscam capacitar os profissionais de recrutamento e seleção para assim serem mais assertivos na contratação.

Por meio de profissionais capacitados, as empresas buscam a pessoa que mais se enquadra no cargo disponível, fazendo-se assim, o processo de recrutamento e seleção. Esse processo é fundamental nas instituições, pois é por ele que se captam novos colaboradores, sendo assim, de suma importância conhecer quais tipos e quais ferramentas de recrutamento e seleção usar.

Este trabalho tem como objetivo espelhar o paralelo entre Recrutamento & Seleção e Recursos Humanos; visualizar como as empresas e organizações tratam seus colaboradores nas instituições e entender o elo entre funcionários e a organização, bem como as relações entre eles.

Levou-se em consideração a necessidade de entender o comportamento das pessoas dentro da empresa. “Recrutamento e Seleção” foi escolhido por ser o primeiro passo da empresa na área de Recursos Humanos, visando a escolha do perfil adequado para o profissional em que a mesma necessita.

1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

É um conjunto de métodos e técnicas que tem por objetivo gerir os procedimentos internos e aumentar o capital humano nas empresas.

Essa gestão se faz através de comunicar, capacitar e desenvolver os colaboradores de uma empresa.

A administração de pessoas é feita por gestores e diretores com capacidade e habilidade de liderança.

Esse setor tem bastante responsabilidade na qualificação dos colaboradores e seu objetivo é ajudar no crescimento da empresa e do próprio colaborador.

1.1 Treinamento e desenvolvimento de pessoal

Uma organização depende do comportamento das pessoas que para ela prestam serviços, é necessário então que ela mantenha estas pessoas treinadas, bem preparadas e principalmente motivadas para as tarefas que irão desempenhar.

Portanto, trata-se de ir além de um treinamento pessoal, envolvendo aspectos que se aproximam do processo de educação. Com isso, algumas empresas já preferem tratar do tema referindo a este como educação para o trabalho, sendo os profissionais de treinamento conhecidos como educadores.

É importante destacar que investir no desenvolvimento das pessoas da empresa é investir na qualidade dos serviços e ampliar o faturamento.

Considera-se desenvolvimento como uma forma de aperfeiçoamento pessoal que consiste em aprimorar o conhecimento e as habilidades de natureza complexa e não estruturada.

1.1.1 Treinamento

É preparar o empregado para a atividade de hoje. É pontual e está relacionado a uma carência a ser suprida pelo cargo, naquele momento. Atualmente o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio -culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem as exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

Com o aparecimento da escola das relações humanas o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo visando a capacitação dos trabalhadores para o desempenho das tarefas, mas também com objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e a sua integração organizacional.

1.1.2 Desenvolvimento

É preparar o talento para novos desafios, com a possibilidade de crescimento na empresa, assumindo assim novos cargos num futuro próximo ou distante. Visualiza as possíveis alterações e mudanças futuras e tem como objetivo manter as pessoas atualizadas. Está voltado ao crescimento profissional em direção acarreia futura e não apenas ao cargo atual.

É importante destacar que investir no desenvolvimento das pessoas da organização é investir na qualidade dos produtos e serviços, é atender melhor aos clientes e ampliar o faturamento.

1.2 Relacionamento humano

Relacionamento entre pessoas é a forma como eles se tratam e se comunicam. Estar com pessoas que nos façam sentir especiais e nos impulsionem para o que é positivo, nos motivem e vice-versa.

Aceitar entrar num processo de desenvolvimento pessoal é permitir-se analisar todas as questões vivenciais que nos envolvem, ter uma percepção de quais estão em déficit, onde estão os desafios, o que deve ser alterado e o que podemos fazer para obter resultados diferentes e bem-sucedidos.

1.2.1 Liderança

É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

2 ABERTURA DA VAGA

Tudo começa com a abertura da vaga. Requisição de pessoal é um documento que inicia o trabalho de recrutamento. É preenchido pelo responsável do setor em que a vaga foi disponibilizada ou criada. Este documento é importante e deve ser preenchido cuidadosamente. Essa solicitação muda de empresa para empresa, mas a intenção é de informar aos responsáveis pelo recrutamento e seleção os critérios para preenchimento da vaga disponível.

A vaga pode ter sido aberta por:

- Substituição de funcionário demitido;
- Por pedido de demissão de funcionário;
- Afastamento doença/acidente de funcionário;
- Promoção/transferência de funcionário.

Segundo Chiavenato (2002), “um cargo pode ser descrito como uma unidade da organização que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos”

A solicitação de pessoal poderá mudar de acordo com a organização, mas o objetivo é possibilitar que o recrutamento e seleção obtenham dados e critérios que servirão de base para trabalhar currículos em função da vaga disponível. (FRANÇA, 2007).

2.1 Requisição de candidatos

Para que o recrutador comece o processo é necessário que ele possua o máximo possível de informações sobre a vaga:

- Descrição do cargo;
- Salário base;
- Pré-requisitos (sexo, idade, disponibilidade de horário...)

- Especialidade acadêmica (nível médio, técnico, superior...)
- Descrição das funções (rotina atribuída ao cargo)

Essas informações devem ser passadas ao candidato.

Existem também informações exclusivas ao recrutador e selecionador, que permitirão com que façam uma escolha mais objetiva. São essas:

- Perfil do cargo (responsabilidades referentes ao cargo);
- Conhecimentos essenciais (ler, escrever, noções básicas de informática ...);
- Conhecimentos úteis (fluência em inglês, espanhol ou libras);
- Conhecimentos amplos (viagens internacionais, intercâmbios);
- Habilidades indispensáveis (habilidade no manuseio de objetos pequenos);
- Habilidades desejáveis (criatividade, espírito de liderança, bom comportamento em equipe).

3 CONCEITO DE RECRUTAMENTO

Os métodos para captação de pessoas às vagas, serão rigorosamente aplicados nos processos de seleção. Para isso, os “caça-talentos” abordam inúmeras modalidades-recrutamento, buscando encontrar profissionais com destaque em determinadas funções exigidas pelo contratante ou empresa. (CHIAVENATO,2000).

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados com habilidades e competências capazes de assumirem cargos dentro da empresa.

É um método utilizado para iniciar o processo de contratação de funcionários em diversas funções.

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (Gill,2009 p.93).

Bohlander (2003, p. 76) diz que:

Recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais à disputa de vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de Recursos Humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido, sendo o recrutamento podendo ser interno ou externo.

3.1 Características exigidas em um recrutador

- Visão de negócio: deve ter um amplo conhecimento no mercado de trabalho, sobre vários cargos e técnicas que exigem competências específicas. Sabendo acompanhar a tecnologia e a novas formas de recrutar.

- Trabalho em equipe: para trabalhar com variados tipos de pessoas com suas experiências, com suas personalidades e diferenças, obtendo resultados em grupos sendo flexível com as diferenças.
- Liderança: saber conduzir as pessoas e projetos dando um objetivo.
- Atitude: é uma de suas principais características, saber o que falar o que fazer, tendo atitudes em seus conceitos.
- Resiliência: sabendo resistir às pressões do mercado de trabalho.

3.2. Iniciando o processo de recrutamento

O recrutamento de pessoal acontece quando surgem vagas para o posto de trabalho na empresa. O setor responsável recebe a solicitação de pessoal, com o perfil do candidato, experiência, qualificação, etc. Independente da empresa é recomendado que o setor de recrutamento saiba qual o tipo de profissional que a empresa está buscando. Deixar de considerar todos os detalhes do perfil poderá comprometer o processo de contratação.

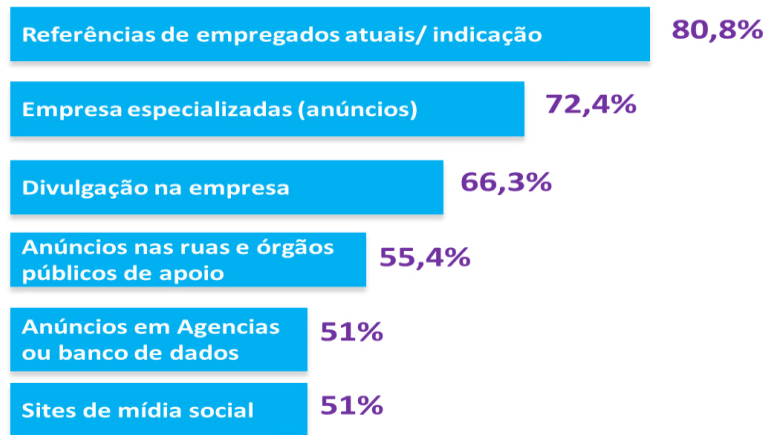
Esse processo deve ser alimentado por fontes de recursos humanos interessados nas vagas disponíveis, e que preencham os pré-requisitos exigidos pela empresa. É necessário que a empresa analise qual é sua necessidade e qual a fonte (empresas, cursos, cursos técnicos, universidades, etc.). Quanto maior o número de candidatos recrutados, melhor será o processo e maior será a chance de encontrar o profissional ideal para vaga.

Imagem 1: Pesquisa de contratação

Pesquisa de Contratação

Fontes de Recrutamento

Principais Fontes para encontrar um Candidato



Fonte:valdelicunha.wordpress.com

4 RECRUTAMENTO INTERNO

É quando o processo aproveita o potencial humano já existente na empresa, para preencher a vaga e aberto, valorizando e motivando seus funcionários e ainda oferecendo desenvolvimento profissional. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 169)

Recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho (cargo) mediante de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferido (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional).

Ocorre pelos seguintes motivos:

- Promoção;
- Transferência;
- Transferência com promoção.

Nestes três casos, a empresa oferece uma carreira de oportunidades ao colaborador.

Este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. (GIL, 2009, p.93)

Segundo Chiavenato (2004, p.78) “A divulgação de vagas em aberto dentro das empresas ou organizações, busca recrutar colaboradores com interesse em mudar de área buscando promoção, interesse profissional”.

4.1 Meios de recrutamento

- Escolha direta;
- Quadro de aviso ao pessoal, com as vagas previstas;

- Comunicação interna aos gerentes com lista de funcionários disponíveis;
- Divulgação da vaga em jornal interno;
- Via intranet ou e-mail para todos da empresa;
- Banco de recursos da empresa;
- Palestras informativas sobre as vagas disponíveis;
- Concurso interno.

4.2 Vantagens

- Processo mais econômico;
- Rapidez e agilidade no preenchimento da vaga;
- Motivação e valorização dos colaboradores;
- Menor risco de erro na contratação;
- Incentivo do permanecimento dos funcionários na empresa;
- Não requer integração e socialização, já que o mesmo conhece o ambiente de trabalho;
- Aproveita os investimentos que foram economizados em treinamento;
- Desenvolve um ambiente de competição saudável.

4.3 Desvantagens

- Exige um grande potencial de desenvolvimento dos empregados;
- Pode gerar conflitos de interesse;
- Bloqueia a entrada de idéias novas, expectativas e experiências;
- Menor risco de erro na contratação;
- Incentivo do permanecimento dos funcionários na empresa;
- Não requer integração e socialização, já que o mesmo conhece o

ambiente de trabalho;

- Aproveita os investimentos que foram economizados em treinamento;
- Desenvolve um ambiente de competição saudável.

Para Chiavenato(2004) um colaborador que convive com situações negativas e conflitos, perdem a motivação e criatividade.

5 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo é a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas, porém existem aspectos positivos e negativos na captação de indivíduos por essa modalidade. O recrutamento interno é também utilizado após um tempo para renovar idéias, atitudes e a cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (2004)

Práticas para divulgação das vagas em aberto para captação de mão-de-obra externa à organização. A empresa coloca anúncios em jornais, contratam agências de emprego, consultorias de Recursos Humanos e afins. Este tipo de recrutamento só deve ser realizado após avaliação do recrutamento interno, mas é necessária após um tempo para introduzir novas idéias e atitudes para a organização.

5.1 Vantagens

Para Carvalho e Nascimento (1997) o recrutamento externo oferece:

- Uma gama diversificada de perfis para proceder com seleção de pessoal;
- Agilidade de captação de pessoas;
- Traz pessoas novas para a organização;
- Promove criatividade e idéias;
- Muda a estrutura da organização, a composição das equipes trazendo a diversidade no trabalho.

5.2 Desvantagens

Carvalho e Nascimento (1997) mostram as desvantagens do recrutamento externo nos seguintes aspectos:

- 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.

5.3 Estratégias para captação de candidatos no mercado externo

- Recomendação pessoal: é quando um colaborador indica um amigo ou conhecido desempregado para ocupar a vaga que está em aberto.

Segundo Bohlander (2003) “a recomendação (utilização de indicações), além de ter baixo custo, estimula os colaboradores ou conhecidos a indicarem pessoas predispostas a aceitar o ambiente de trabalho”, e passa pelo mesmo processo que os outros candidatos passaram.

- Agências de empregos: todo o processo que a empresa realizaria com captação de mão de obra, recrutamento, entrevistas e testes é realizado pelas agências de emprego. A empresa que contratou a agência oferece uma vaga e ficará responsável apenas em selecionar os candidatos que já foram pré - selecionados por essas agências de empregos, que seleciona e envia para a empresa contratante 3 ou 4 candidatos para avaliação e admissão.

Para Gil (2009, p. 94) “esse procedimento evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas. Também é útil à medida que mantém o sigilo e tende a oferecer apenas candidatos qualificados. “

- Escolas técnicas, universidades e faculdades: a empresa que tem a vaga em aberto pode busca parcerias em instituição de ensino anunciando vagas disponíveis entre os estudantes, tanto para estágios como para contratação definitiva.

- Associação de classe e sindicato: essas instituições costumam ter um banco de dados com currículos, assim, fica mais fácil a empresa encontrar um candidato que preencha a vaga dentro de suas exigências.

Para Gil (2009, p. 95) “Muitas delas mantêm departamentos especializados em colocação e podem, portanto, funcionar como fonte adequada para recrutamento de pessoal qualificado. “

- Mensagem em rádios e TV: em algumas regiões, o maior acesso de informação é por rádio, televisão, jornais, panfletos, outro meio satisfatório é o uso do carro de som, sendo uma boa alternativa para divulgação de vagas. Sendo que também os jornais são os mais procurados para veiculação de anúncios administrativos.

- Consultar no próprio banco de dados: é necessário ter um banco de dados próprio, para a empresa ter arquivado currículos de pessoas que se apresentaram espontaneamente.

- Intercâmbio entre empresas: contato com pessoas de outras empresas responsáveis por Recrutamento e Seleção, ajuda a manter uma empresa atualizada além de se tornar um meio de divulgação de vagas.

- Outplacement: é um termo usado para empresas que estão demitindo e fazem a recolocação destes colaboradores em outra organização. O importante desta modalidade é que ela indica potenciais colaboradores para vagas em aberto.

- Replacement: são consultorias especializadas em colocação de profissionais, em que os mesmos contratam essas consultorias com objetivo de conseguir uma nova colocação.

- Internet: vem ocupando cada vez mais relevância para o recrutamento de mão de obra no mercado profissional. Nestes sites são colocadas oportunidades de vagas promovendo a divulgação da empresa contratante. O grande número de recrutadores que acessam esses sites contribuem para o aumento de possibilidades de contratação.

- Cartazes: de baixo custo, é indicado para cargos simples, operacionais. É colocado perto da empresa, na portaria da empresa ou no local de grande movimentação de pessoas. Segundo Gil (2009, p. 94) “[...] costuma proporcionar rapidamente um bom número de candidatos. “

- Anúncios: atrai um grande numero de candidatos, mas nem sempre é o indicado, por isso é necessário ter cuidado em como, onde e de que forma anunciar; para isso um especialista pode ajudar.

- Headhunters: tem o significado de “Caçadores de cabeças”, são responsáveis por encontrar talentos, buscam as pessoas certas para cargos importantes, sendo rápido, ágil e sigiloso, trabalham na maioria cargos considerados o topo. Um headhunter precisa de uma rede de contatos ágil e atualizada pois muitas vezes, esse profissional entrega ao contratante o candidato buscado em apenas 24 horas. Esse profissional busca apoio na internet, revistas especializadas, além de ter uma visão ampla do mercado na área, por isso um headhunter pode ter qualquer formação universitária, o que determina seu sucesso são meios que ele busca para trabalhar e a qualidade do seu network.

6 RECRUTAMENTO MISTO

No recrutamento misto a empresa aproveita as vantagens do recrutamento interno e externo, é utilizado porque um complementa o outro.

Existem três formas de realizar recrutamento misto:

- Recrutamento interno, seguido de externo;
- Recrutamento externo, seguido de interno;
- Recrutamento interno e externo simultaneamente.

Conforme Chiavenato (1999):

O processo pode iniciar como recrutamento interno e depois o recrutamento externo e vice-versa, onde em alguns casos para contratação de pessoal a vaga exige profissionais já treinados ou qualificados ou ainda faz-se necessário buscar no próprio quadro da empresa desconsiderando as qualificações necessárias em um primeiro momento.

7 RECRUTAMENTO ONLINE

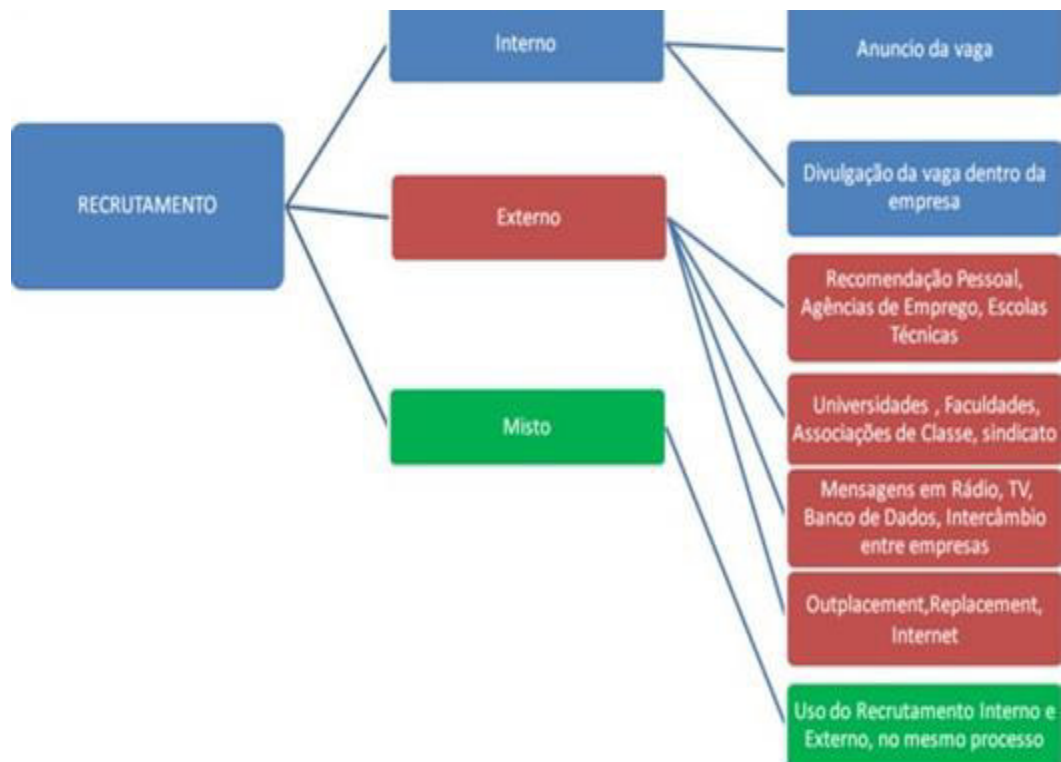
São páginas na internet dedicadas ao recrutamento (agências de empregos online) ou o chamado “Trabalhe Conosco” utilizado por várias empresas que possuem sites na internet.

É feito um cadastro no site ou até mesmo o envio do currículo por e-mail. Fica arquivado no banco de dados das empresas para consulta quando necessário.

Suas vantagens são:

- Rapidez no processo de recrutamento;
- Informações sempre atualizadas;
- Custos consideravelmente baixos;
- Atinge várias populações diferentes;
- Facilita a procura de candidatos com perfil para a vaga em questão.

Imagem 2: Formas de recrutamento



Fonte: monografias.brasilecola.uol.com.br

8 MEDIÇÃO E EFICIENCIA DE UM RECRUTAMENTO

É necessário avaliar o processo de recrutamento através:

- Da quantidade de candidatos que responderam ao anúncio (quanto a vaga foi atrativa).
- Da qualidade dos candidatos que se apresentaram (adequação em relação à vaga disponível).
- Velocidade na apresentação dos candidatos (quanto tempo de resposta ao recrutamento).
- Custo do recrutamento (quanto gastou, como gastou e se gerou resultado no processo).

A forma de se medir essa eficiência está na relação entre candidatos apresentados e aprovados. É necessário de três a cinco 5 candidatos aptos para preencher a vaga. O recrutamento só é positivo se conseguir atingir esse número e negativo quando não atinge.

9 CONCEITO DE SELEÇÃO

É escolher dentre várias alternativas aquela que atenda os objetivos da procura e ofereça segurança quanto à eficácia do atendimento. É encontrar o candidato que apresente as melhores condições, tanto pessoal quanto profissional e que domine o máximo de competências exigidas pelo cargo.

9.1 Técnicas de seleção

As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias:

- Entrevistas;
- Prova de conhecimento ou capacidade;
- Testes psicológicos;
- Testes de personalidade;
- Técnicas de simulação.

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de seu comportamento; uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos como rapidez e confiabilidade. Ela também precisa ser capaz de prever o comportamento do candidato ao cargo a ser ocupado, em função dos resultados que alcançou submetido a essa técnica.

Na prática se escolhe mais de uma técnica para cada caso. Envolve entrevista de triagem, entrevista técnica, provas de conhecimento e capacidade, teste psicológico, teste de personalidade e técnica de simulação.

Quando se trata de cargos simples (operacionais), geralmente aplica-se entrevista de triagem, prova de conhecimento e prova de capacidade.

Cargos mais complexos como diretores e gerentes, aplica-se uma enorme bateria de provas de conhecimento, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Chiavenato (1999, p. 114) defende a ideia que as técnicas de seleção “permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento”.

10 TIPOS DE ENTREVISTAS

Para Gil (2001, p. 100) a entrevista “possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher”.

As entrevistas podem ser dirigidas (com roteiro a ser seguido) ou não dirigidas (livres).

10.1 Entrevista estruturada

É uma entrevista direta, com roteiro pré-estabelecido. Pode ser iniciada com um bate-papo de aquecimento. Deve haver uma introdução sobre a vaga, falar sobre experiência de trabalho, formação escolar, atividades e interesses do candidato, descrição de pontos fortes e fracos, descrição da vaga, resposta às perguntas do candidato e encerramento.

10.2 Entrevista não estruturada

Entrevista não dirigida, informal, que possibilita abertura do candidato. Essa técnica permite que o entrevistador com menos experiência se perca ou esqueça de abordar pontos importantes sobre o entrevistado.

Dependendo da empatia entrevistador/candidato, pode ser longa demais ou curta demais.

Não é muito aproveitada por não ter pontos comparativos entre os candidatos.

10.3 Entrevista sob pressão

Muito pouco utilizada pois cria um clima ruim, onde deve discutir com o candidato assuntos como:

- O que você pode fazer por nossa empresa que outro candidato não pode?
- Quantos você vale?
- O que você acha do seu ex-chefe?
- Quais qualificações você possui que o fariam ser bem sucedido aqui?

10.4 Entrevista comportamental

É dirigida com base em perguntas que proporcionam ao candidato contar sobre suas experiências anteriores.

Por ser uma entrevista sistemática, aumenta a precisão na avaliação, possibilitando assim maior chance de sucesso na contratação.

10.5 Dinâmica de grupo

É utilizada para acelerar o processo de seleção. Checa a adaptação do candidato em contato com o grupo. Avalia-se capacidade de liderança, desprendimento e fácil relacionamento em equipe.

A dinâmica de grupo mostra-se bastante adequada para a avaliação de muitas características dos candidatos, tais como: liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, capacidade de julgamento, capacidade de argumentação, capacidade para atuar sob pressão, controle de tensões e da ansiedade, tomada de decisões e habilidade para lidar com situações de conflito. (GIL, 2009 p.109) .

11 ETAPAS DA ENTREVISTA

11.1 Preparação da entrevista

É necessário antes de mais nada saber qual o foco da entrevista, ou seja, ter uma idéia do que está por vir:

- O que se pretende buscar?
- Qual a técnica adequada a se utilizar?
- Analisar os currículos captando o máximo de informações possíveis.
- Reunir o máximo de informações sobre a vaga a ser preenchida.

11.2 Preparação do ambiente

Local de fácil acesso, tranquilo, longe de interferências. Clima cordial. Número de cadeiras suficiente aos candidatos.

“[...]para uma boa entrevista o local deve ser privado. Há quem prefira mesmo que a entrevista se realize fora da empresa. E, sempre que possível, deve-se evitar mais de uma pessoa entrevistando o candidato.”(Gil, 2009 p.102).

11.3 Processo da entrevista

Coletar informações educacionais, experiências, conhecimentos e aspirações do candidato.

Analisar o grau de motivação, modo de agir, ansiedade e estresse do candidato.

11.4 Encerramento

Passar ao candidato todas as informações do processo seletivo, do cargo disponível e da empresa pela qual ele está interessado.

Após o encerramento o entrevistador deve avaliá-lo aproveitando que as informações estão frescas em sua memória, evitando assim prejudicar o candidato e todo o processo seletivo.

12 PROVASE TESTE

12.1 Prova de conhecimento ou capacidade

São provas para avaliar os conhecimentos exigidos pela vaga (noções de vendas, de TI, de administração, de ferramentaria...) e a capacidade de realizar certas tarefas (boa digitação, saber operar aparelhos...)

Avaliam os conhecimentos e as habilidades adquiridos por meio de estudos, da prática ou do exercício.

Imagem 3: Prova



Fonte: gestaofinanceira.wordpress.com

As provas são aplicadas como classificação quanto à área de conhecimentos abrangidos:

- Oral: aplicada verbalmente;
- Escrita: aplicada por escrito;
- De realização: por meio da execução de um trabalho ou tarefa;

- Provas gerais: aferem noções de cultura geral ou generalidade de conhecimento;
- Provas específicas: pesquisam os conhecimentos técnicos e específicos;
- Provas tradicionais: provas de tipo dissertativo;
- Provas objetivas: são as provas na forma de testes objetivos.

Os principais testes são teste de alternativa simples, teste de conhecimento lacunas, teste de múltipla escolha, teste de ordenação ou conjunção de pares.

12.2 Testes psicológicos

Testes psicológicos são um conjunto de tarefas pré-definidas cuja finalidade é a descrição de fenômenos psicológicos, classificação diagnóstica, predição, planejamento de intervenções e monitoramento. Os testes psicológicos podem ser escaladas, inventários, questionários, testes objetivos, tarefas que impliquem a projeção ou expressão gráfica de comportamento do avaliado.

Quem pode aplicar esse teste, segundo a Lei 4.119/62, a profissão de psicólogos que dispõe sobre o curso de formação em psicologia. É uma função privativa do psicólogo.

Essa técnica é utilizada com o objetivo de orientar e selecionar o profissional.

A avaliação psicológica é um processo técnico e científico realizado com pessoas ou grupos de pessoas de acordo com cada área de conhecimento. Ela é dinâmica e constitui-se em fonte de informação de caráter explicativo, com finalidade de subsidiar os trabalhadores nos diferentes campos de atuação do psicólogo entre eles saúde, educação, trabalho, etc. Cabe enfatizar que os resultados da avaliação psicológica têm grande impacto para as pessoas, o grupo e a sociedade.

12.3 Testes de personalidade

São instrumentos para avaliar o conhecimento geral e específico dos candidatos. Procura-se medir o grau de conhecimento profissional dos candidatos.

As provas gerais medem o grau de cultura. Já a prova específica avalia o conhecimento profissional. São padronizados, garantindo objetividade, refletindo diferenças individuais de cada pessoa, como amostra de comportamento.

Testes de conhecimento apuram o conhecimento ou habilidade sendo eles idiomas, matemática financeira, etc.

No teste objetivo avalia-se o candidato em habilidades como leitura, interpretação e crítica.

12.4 Técnicas de simulação

São as chamadas dinâmicas de grupo, que muitas vezes substituem ou complementam a entrevista tradicional.

A técnica mais utilizada é o psicodrama, que nada mais é do que atuar no papel que lhe foi confiado. Pode ser feito de forma comportamental isolada ou em grupo.

Nessa técnica pode-se avaliar o comportamento que o candidato apresenta quando está em grupo, se ele fica mais tranquilo ou mais nervoso, se transmite suas ideias ou se cala. É utilizado como complemento das entrevistas tradicionais e dos testes psicológicos. Nesta simulação percebe-se quem o candidato realmente é, não deixando espaços para hipóteses.

A atividade indicada pode ser um jogo, uma discussão sobre um tema polêmico, a confecção de um desenho ou objeto, a venda de um produto ou serviço, inventar um produto, etc.

Esse momento é importante para se enxergar o potencial que o candidato desenvolve em equipe e em situações inusitadas que podem vir a ocorrer no futuro.

13 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

É o método que elabora um perfil de competências exigidas para a vaga. Com esse perfil em mãos, o selecionador faz sua entrevista procurando no candidato o comportamento mais adequado para a execução de suas tarefas. Entende-se assim que a seleção será mais objetiva e de melhor resultado para a empresa.

Seus objetivos são informar aos profissionais de recursos humanos maneiras que possam mapear o perfil de competências e gerar recursos que identifiquem a personalidade do candidato que tem o perfil mais adequado à vaga.

13.1 Pré-requisitos

- Aumentar a parceria do selecionador com o requisitante da vaga;
- Estar bem informado a respeito da vaga;
- Identificar qual é o perfil de competências;
- Buscar o perfil exigido pelo cargo.

13.2 Dificuldades

- Saber qual é o perfil exato a ser observado durante a entrevista.
- Listar a quantidade de competências para não cometer equívocos.
- Ter foco no comportamento ao invés de utilizar hipóteses.

13.3 Benefícios

- Foco, objetividade e eficácia na observação comportamental específica.
- Aumento nos resultados da equipe em geral e dos recursos humanos.
- Baixa rotatividade e necessidade de treinamento.
- Segurança na seleção.
- Maior probabilidade de conhecer o entrevistado.
- Redução nos casos de mentira, venda de imagem falsa e simulação por parte do candidato.

14 FEEDBACK AOS CANDIDATOS REPROVADOS

É a resposta do resultado da entrevista aos candidatos dispensados. É uma análise sobre o desempenho do candidato. Além de informar ao candidato que foi eliminado, ajuda-o a observar falhas e deficiências que podem ser melhoradas numa próxima entrevista.

Além de ser elegante por parte da empresa, deve ser feito para que o candidato se considere aberto a novas entrevistas e deve ser feito o mais rápido possível.

15ESTUDO DE CASO: NATURA COSMÉTICOS S.A

Imagem 4: Natura



Fonte: noticias.flashsb.com.br

A Natura é a maior companhia de cosméticos de capital brasileiro, ostentando um resultado de R\$ 1.910 milhões em termos de receita bruta em 2003. A companhia desenvolve, fabrica, distribui e comercializa cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, possuindo uma marca que está entre as mais reconhecidas no mercado de cosméticos no país. As vendas diretas representam o principal canal de distribuição dos produtos Natura, composta por uma rede de 355.000 revendedoras³⁵ autônomas no Brasil em 2003 sem relação empregatícia com a empresa, atingindo mais de 5.000 municípios. A empresa está presente na Argentina, Peru e Chile, alcançando a marca de aproximadamente 26.000 revendedores no exterior no final de 2003. Na Bolívia, a empresa vende seus produtos através de um distribuidor independente. A estratégia definida pela Natura envolve o crescimento do mercado brasileiro e latino-americano de cosméticos através do canal de vendas diretas. Para isso, a empresa busca o crescimento, capacitação e a retenção da rede de consultoras. A renovação contínua da carteira de produtos através de investimentos em inovação, assim como na eficiência operacional (que resulta no aumento da escala de produção) são outros pontos que compõem sua estratégia na construção da imagem, competitividade e crescimento da marca. A missão da Natura é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar-bem.

Atualmente é a maior empresa brasileira do ramo de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal com cerca de 20% do mercado (2013). Ainda com a maior parte do seu mercado restrito ao Brasil e América Latina, a empresa já é a 20ª mais valiosa empresa de cosméticos no mundo, segundo a Brand Finance, consultora britânica, no ranking das 50 marcas mais valiosa do setor de cosméticos em 2013, sendo a única brasileira a constar na lista, com valor estimado de US\$1,85 bilhão. A marca caiu da 17ª colocação no ano anterior dando lugar para outras empresas, como a francesa Chanel. A companhia está presente em sete países da América Latina: Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Venezuela, México e Bolívia, onde trabalha com distribuidor local e, em 2006, abriu uma loja conceito e um laboratório na França, em Paris, que teria como fim, principalmente, observar as tendências do setor na Europa e reforçar o poder da marca. Com o propósito de se inserir mais virtuosamente no mercado internacional, a Natura adquiriu 65% da Emeis Holdings no final de 2012, que detém a marca australiana Aesop, que por sua vez, possui 61 lojas em 11 países e compartilha os mesmos valores, segundo o presidente da Natura.

A Estratégia de diferenciação quando a Natura começou a crescer, tanto no mercado nacional como no internacional, ficou claro que não poderia competir com marcas tão fortes, presentes em grande parte do mundo, como as do grupo francês L'Oreal (desde 1909) ou como a americana Avon (desde 1886) com seus preços mais acessíveis, usando uma estratégia de liderança de custos e, ao mesmo tempo, produzir da maneira sustentável que desejavam, pois estas concorrentes, por estarem presentes no mercado há muito mais tempo, já possuíam um know-how que não seria alcançado em um espaço de tempo viável. Portanto, a empresa optou por adotar a estratégia de diferenciação para gerir seu negócio, investindo vigorosamente em pesquisa e desenvolvimento a fim de elaborar produtos com nível de qualidade competitivo utilizando o diferencial do uso sustentável da biodiversidade brasileira e, dessa maneira, sendo capaz de competir em ambos os mercados nacional e internacional. A Natura depende de bons resultados em seus processos de inovação para assegurar sua competitividade no mercado. Em 2013, a empresa foi listada como a 10ª mais inovadora do mundo no ranking divulgado pela Forbes, ficando à frente do grupo Estée Lauder, por exemplo, que possui marcas consagradas no mercado, como MAC e Clinique. Em 2012, a Natura destinou R\$ 158,9 milhões de sua receita líquida para inovação e lançou 104 novos itens. O

índice de inovação da empresa com base em dezembro de 2012 foi de 67,2% (NATURA, 2012). Este índice mede a representatividade de vendas no último ano dos produtos lançados nos últimos dois anos, portanto, expressa a importância que a inovação em produtos tem para o desempenho comercial da Natura (GUIMARÃES, 2010).

A Natura, com o objetivo de manter o nível de inovações em patamares satisfatórios, realiza parcerias com inúmeros centros de pesquisa, tanto nacionais quanto estrangeiros. Esses projetos de pesquisa trazem inovações não apenas de produtos, mas também de processos.

15.1 Sustentabilidade

Em busca de criar valor para a sociedade como um todo se tem reduções significativas de emissões de gases do efeito estufa, imprimem-se novos paradigmas na relação com comunidades agroextrativistas e na justa remuneração de seus serviços e dos ativos da biodiversidade. Articulam ainda novas ações para o desenvolvimento da região amazônica, entre inúmeras outras iniciativas, centradas nos princípios da sustentabilidade. No entanto é consciente de que se precisa e que se deve fazer muito mais.

Diversos estudos e evidências mostram que os modelos econômicos e culturais atuais são insustentáveis. Ao mesmo tempo, há um movimento crescente de conscientização e busca de soluções para levar a humanidade a um futuro mais equilibrado e justo. Inquietos com este contexto de mundo pretende-se alcançar um importante desafio: ser uma empresa de impacto positivo.

A existência da empresa deve ajudar a tornar o meio ambiente e a sociedade melhor. Querem gerar impacto positivo econômico, social, ambiental e cultural. Isso significa ir além de reduzir e neutralizar os impactos negativos de nossas atividades.

Para atingir seu objetivo, elabora-se um conjunto de diretrizes, ambições e compromissos que estruturam a Visão de Sustentabilidade 2050. Para atingiremo impacto positivo, estrutura a Visão em 3 pilares interdependentes:

marcas e produtos, nossa rede e gestão e organização. Conheça um pouco mais sobre eles:

Figura 5: sustentabilidade



Fonte: www.natura.com.br

15.2 Linhas e Produtos

A empresa oferece ampla variedade de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, sempre se empenhando no lançamento e desenvolvimento de novos produtos. Segundo a empresa, em média 20% das vendas anuais são de produtos lançados nos dois últimos anos, estimulando o contínuo investimento nos programas de pesquisa e desenvolvimento. A atual carteira de produtos é composta por aproximadamente 510 produtos³⁷ e produzidas mais de 130 milhões de unidades. A empresa está presente em oito categorias do mercado de cosméticos, predominantemente fragrâncias e perfumes, cremes e loções e maquiagem e desodorantes.

- Fragrância: a empresa oferece quinze fragrâncias de perfumes femininos e sete masculinas, além de fragrâncias para bebês e crianças;
- Cremes e loções: são oferecidas três linhas de creme facial e várias loções para o corpo;
- Maquiagem: comercializam um grande portfólio de produtos de maquiagem sob as marcas Natura Única e Faces de Natura;
- Desodorantes: são três as marcas oferecidas, além de óleos para banho;
- Produtos capilares: competem no mercado com o apelo da biodiversidade sob as marcas Natura Ekos e Plants;
- Sabonetes: são oito os tipos sob as marcas Erva Doce e Natura Ekos;
- Protetores solares: oferecem produtos para adultos e crianças destacando-se a marca Fotoequilíbrio;
- Produtos para barbear: oferecem cremes de barbear e produtos pós-barba, que são extensões das linhas de fragrâncias masculinas.

16 PDRH - PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O PDRH é um processo institucionalizado pela Natura para identificar, adquirir e desenvolver competências necessárias aos seus recursos humanos. Também está inserido no planejamento estratégico e é ferramenta para o desenvolvimento de sucessores dentro da empresa.

Ele é composto por:

- Desenvolvimento Organizacional ;
- Processo de Gerenciamento de Desempenho;
- Treinamento & Desenvolvimento;
- Recrutamento & Seleção.

16.1 Desenvolvimento organizacional

Por meio do PDRH, a Natura anualmente analisa e define o melhor desenho organizacional, identifica suas competências atuais e futuras, define e verifica seus processos, políticas e sistemas de gestão, com a intenção de buscar o processo mais adequado na busca de seus objetivos estratégicos.

16.2 PGD - Processo de gerenciamento de desempenho

É uma abordagem dinâmica e contínua voltada ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho do colaborador e do seu crescimento pessoal e profissional. Ele se baseia em mapear os recursos humanos da empresa, para identificar performances diferenciadas e estimular uma cultura de alto desempenho na Natura. Os principais produtos do PGD são:

- Direcionamento e construção dos Planos de Desenvolvimento.
- Acompanhamento do desenvolvimento profissional do colaborador
- Avaliação anual do seu desempenho face aos objetivos negociados
- Avaliação comparativa dos recursos humanos da companhia
- Feedback constante com foco no desenvolvimento.

16.3 Treinamento e desenvolvimento

A evolução contínua dos indivíduos é fundamental para o crescimento e, por isso, investem em treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores com programas e ferramentas específicos a cada realidade.

Todos os colaboradores possuem um guia informatizado (GAN - guia de aprendizagem Natura) disponível na Internet com sugestão de cursos/programas de formação, literatura de diversos temas, sites e orientações que contribuem para o plano de auto desenvolvimento.

17 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A formação de um quadro de pessoal competente, motivado e alinhado com nossas diretrizes e valores é responsabilidade primordial dos gestores de pessoas. O Recrutamento e Seleção é um dos pilares para melhor disponibilizar esses recursos humanos.

O processo de Recrutamento e Seleção valoriza a diversidade como forma de estimular as contribuições dadas por pessoas de diferentes culturas, raças, religiões, sexo e experiências anteriores, sejam elas pessoais ou profissionais. Priorizamos o recrutamento interno como forma de valorizar, motivar, desenvolver e oferecer oportunidades de crescimento a nossos colaboradores.

Todos os cargos devem ter um perfil definido pela empresa, para que sejam ressaltadas as competências essenciais e funcionais. O recrutamento interno ou externo deve respeitar esse perfil, principalmente no que refere às competências essenciais da Natura.

17.1 Clima organizacional

Acredita-se que um bom clima organizacional é fator fundamental para o sucesso da nossa organização, pois é através dele que podemos vivenciar a nossa razão de ser "**Bem estar Bem**" e criar condições para o alinhamento e comprometimento de todos os colaboradores em torno de nossos desafios.

17.2 Gestão de pessoas

A área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no gerenciamento de profissionais, desde a atração de talentos, aliando processos educacionais e de desenvolvimento, gestão do clima organizacional, até a remuneração, aplicando práticas gerenciais inovadoras e reconhecendo talentos.

Os colaboradores são considerados parceiros estratégicos na superação das sempre ousadas metas definidas pela Natura e nosso principal desafio tem sido a manutenção deste importante capital - o ser humano.

A Natura é formada por pessoas comprometidas com os projetos da empresa e determinadas a realizar com sucesso suas metas. Elas buscam realização na participação ativa dos processos da empresa e procuram conquistar novos horizontes.

17.3 Remuneração e reconhecimento

Possui uma remuneração competitiva que possibilita manter e motivar os colaboradores e também atrair novos talentos. A remuneração total baseia-se em salário e benefícios atraentes, e está baseada em um agressivo sistema de remuneração variável: participação nos lucros e resultados, bonificação por resultados e stock option. Os principais benefícios oferecidos aos colaboradores são: Assistência Médica e Odontológica, Seguro de Vida em Grupo, restaurante, Clube Natura, Venda Interna de Produtos (VIP) - produtos Natura com desconto de 40% do valor da tabela de sugestão de preços, transporte fretado e berçário.

17.4 Comunicação

A Natura sempre mantém um processo dinâmico e constante de comunicação em diversas áreas, e está empenhada em transmitir e expressar informações, conhecimentos, ideias, emoções, planos, objetivos e resultados de forma clara e transparente.

É compromisso da empresa garantir o alinhamento e comprometimento de todos em relação aos desafios do trabalho, manter um nível de relacionamento positivo e transparente entre a empresa e seus colaboradores, clientes e fornecedores, evitar o retrabalho e garantir a disseminação do conhecimento.

17.5 Missão, visão e valores

A Natura possui sua missão, visão e valores bem definidos. São eles:

Missão

Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem.

Bem-Estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

Estar Bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.

Visão

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo.

Valores

A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

17.8 Crenças

A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. A percepção da importância das relações exista a oportunidade de uma grande revolução humana na busca da paz, da harmonia, da beleza do ser.

No mundo, cada ser, cada organização, cada país, tem potencial para se aperfeiçoar e para aperfeiçoar suas ações. O processo de busca desse aperfeiçoamento é sempre gerador de conquistas, enriquecimento e sabedoria.

Na sociedade de consumo em geral e no mundo dos cosméticos em particular, tem prevalecido o engano, o ilusório, o falso, na busca do êxito a qualquer preço. A sociedade perde assim a oportunidade de viver relações baseadas em verdades, que personalizam e aperfeiçoam indivíduos e organizações. O compromisso com a verdade é o caminho para uma evolução, transformadora, em todas as relações, tanto pessoais quanto de mercado.

17.9 Diversidade

Quanto maior a diversidade maior a riqueza e vitalidade de todo o sistema, de toda a rede de relações. É assim na ecologia ambiental. Assim é também na ecologia das relações humanas.

Acreditamos que do cultivo da interação entre os diferentes gera-se a energia necessária à evolução os indivíduos, das organizações e da sociedade.

A beleza é um legítimo anseio de todo ser humano. Na sociedade esse anseio é manipulado com a imposição de estereótipos e preconceitos que estabelecem para a beleza padrões de idade, raça e comportamento. A desmistificação desta atitude e na relação harmoniosa de nossa mente, cultivando e

preservando nosso corpo, existe a possibilidade de a beleza cada vez mais se manifestar e ser percebida.

As empresas existem para atender necessidades, dos indivíduos e da sociedade, através de produtos, serviços e ações que contribuam para um desenvolvimento econômico e ambientalmente sustentável, além de socialmente mais justo. Seu valor se amplia proporcionalmente à sua capacidade de estabelecer relações de qualidade com consumidores, consultoras, colaboradores, fornecedores, acionistas e toda a comunidade, promovendo seu enriquecimento material, emocional e espiritual.

17.10 Humanismo

Valorizam ao máximo as relações e o potencial humano. Respeita e estimula a individualidade que enriquece a diversidade.

Busca contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade e da qualidade das relações em cada uma de suas ações.

17.11 Criatividade

Ousar, inovar. Busca soluções inovadoras com alegria, ousadia, determinação e paixão.

Objetiva o aperfeiçoamento contínuo com intuição, sensibilidade e conhecimento.

17.12 Equilíbrio

Harmonia, interdependência. Inspira-se no equilíbrio e dinâmica da natureza.

Percebe o homem como parte da natureza, com a qual deve se harmonizar, e valoriza a interação com ela.

Busca aliar consciência e competência, discurso e prática, saber e fazer, ética e estética.

17.13 Transparência

Claro, evidente, que se deixa conhecer. Vive seus processos abertamente. É franca, à vontade.

É contra ambiguidades, manipulações e discriminação em todas as relações. Busca com determinação a qualidade e reconhece suas imperfeições. Compartilha suas dúvidas e a busca de respostas.

Construir um mundo melhor é possível e é o que inspira a empresa apoiar iniciativas que propõem a reflexão e mobilização de todos os que dividem essa ideia com a gente.

Manter constante diálogo e envolvimento em ações de Organizações da Sociedade Civil que estejam alinhadas ao nosso negócio.

18 A NATURA: UMA DAS 10 EMPRESA MAIS INOVADORA DO MUNDO

Presentes em sete países da América Latina e na França, e contamos com uma rede de 7 mil colaboradores, 1,5 milhão de consultoras e consultores Natura, além de fornecedores e parceiros.

Acredita-se na inovação como um dos pilares para o alcance de um modelo de desenvolvimento sustentável. Buscamos criar valor para a sociedade como um todo, nas dimensões social, econômica e ambiental.

A Natura acaba de receber seu certificado B Corp. Agora, são parte de uma rede global de empresas e organizações que associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental. Ser uma empresa B Corp fortalece o nosso compromisso com a sustentabilidade e permite que a Natura ocupe uma posição de destaque no mercado e recebemos também o prêmio ambiental da Organização das Nações Unidas (ONU), os Campeões da Terra 2015, na categoria Visão Empresarial.

18.1 Números em destaque

- Mais de 1,5 milhão de CNs no Brasil
- Mais de 500 mil CNs nas Ols
- Mais de 5,2 mil colaboradores no Brasil
- Mais de 1,3 mil colaboradores na Ols
- Cerca de 5 mil fornecedores
- 33 comunidades de relacionamento da sociobiodiversidade
- Cerca de 30% do portfólio renovado a cada ano
- Cerca de 1.500 produtos disponibilizados a cada ciclo de vendas
- 18 ciclos de vendas em 2014
- 95,5% das entregas prazo em 2014
- 38% das entregas em até 48 horas (Brasil)

18.2 Área de atuação

Na Natura, tem diferentes áreas onde o colaborador(a) pode atuar e se desenvolver, sendo elas:

- **Comercial:** É a equipe de vendas promovendo negócios através de nossa essência às nossas consultoras e consumidores
- **Corporativo:** É através destas áreas administrativas que garantem o desenvolvimento e excelência dos produtos e serviços da Natura, com um time multidisciplinar atuante em diferentes áreas como pesquisa e desenvolvimento, finanças, tecnologia digital, inovação, gestão de pessoas, etc.
- **Operação:** É a área que atua diretamente nos processos de fabricação e distribuição dos produtos Natura.
- **Programas de Entrada:** É através dos programas de Portas de Entrada que a Natura contrata parte dos seus futuros colaboradores efetivos da organização. Entre os programas podemos destacar o nosso Programa de Estágio e Trainee.

Trabalhar na Natura é fazer parte de um ambiente inspirador, desafiador e multicultural que possibilita uma oportunidade única de desenvolvimento pessoal e profissional, pois se acredita que quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

É também estar em uma empresa com indivíduos engajados na transformação das pessoas, da sociedade e do mundo.

É ser constantemente estimulado a assumir novos desafios e consequentemente evoluir em sua carreira.

CONCLUSÃO

Com a realização deste projeto pode-se observar que o setor de Recrutamento e Seleção é a porta de entrada de todo e qualquer funcionário dentro das organizações.

O recrutador desempenha um papel fundamental nesse processo e para que não perca o foco do que se deseja é necessário que o mesmo esteja sempre atualizado e preparado.

Investir no setor de Recrutamento e Seleção é estar investindo para garantir qualidade nos serviços.

REFERÊNCIAS

ALVES, Christiane. **Recrutamento e seleção: uma revisão bibliográfica**. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>>. Acesso em: 16 maio. 2016.

CASSIMIRO, Patrícia Rocha. **Treinamento e desenvolvimento RH**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/administracao/treinamento-e-desenvolvimento-de-rh/>>. Acesso em: 25 mar. 2015

CUNHA, Valdeli. **Fontes de recrutamento**. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=pesquisa+de+contrata%C3%A7%C3%A3o&biw=1440&bih=799&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj9ktT88dLLAhUDHh4KHxfiCFYQ_AUICSgE&gws_rd=ssl#tbm=isch&q=fontes+de+recrutamento&imgc=F12jrRd83Ct_pM%3A> . Acesso em: 13 jun. 2016.

D'VILA, Paula. **A sustentabilidade como comportamento estratégico empresarial**. Disponível em: <<http://cnm.ufsc.br/files/2014/01/Monografia-da-Paula-D-avila.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

FERNANDES, Daniele Mota. **Recrutamento e seleção de pessoas: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional** . Disponível em: <http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Daniele%20Mota%20OK.docx%20Alterada.pdf>. Acesso em: 01mar. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MACÊDO, Juliana K. Lopes. **Técnicas de recrutamento e seleção**. Disponível em: <<http://repositorio.favip.edu.br:8080/bitstream/123456789/1290/1/TCC+TRABALHO+DE+CONCLUS%C3%83O+DE+CURSO+-+pdf.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

OLIVEIRA, Luciana Sarkis. **Gestão de pessoal: métodos e processos de recrutamento e seleção**. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/751/2/20100557.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2015.

WOROBIEJ, Gerson. **Prova de análise de risco de crédito**. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=pesquisa+de+contrata%C3%A7%C3%A3o&biw=1440&bih=799&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj9ktT88dLLAhUDHh4KHxfiCFYQ_AUICSgE&gws_rd=ssl#tbm=isch&q=provas&imgc=l4jVeoo1mktTjM%3A>. Acesso em: 13 jun. 2016.

_____. **Desenvolvimento pessoal**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_pessoal>. Acesso em: 25 mar. 2015.

_____. **Estudo de Caso: Natura Cosméticos S.A.** Disponível em:
<http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/8676/8676_5.PDF>. Acesso em: 22 fev. 2016.

_____. **Natura divulga vídeo com balanço de iniciativas sustentáveis da companhia.** Disponível em:
<https://www.google.com.br/search?q=pesquisa+de+contrata%C3%A7%C3%A3o&biw=1440&bih=799&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj9ktT88dLLAhUDHh4KHxfiCFYQ_AUICSgE&gws_rd=ssl#tbm=isch&q=natura&imgsrc=E4yY7ge8llsZVM%3A>. Acesso em: 13 jun. 2016.

_____. **Sustentabilidade.** Disponível em:
<<http://www.natura.com.br/e/sustentabilidade>>. Acesso em 04 abr. 2016.