



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

VERENNA SEGATELLI DE CAMPOS

**CAPTANDO E APLICANDO PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis/SP
2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

VERENNA SEGATELLI DE CAMPOS

CAPTANDO E APLICANDO PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientanda: Verenna Segatelli de Campos

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP
2017**

C198c CAMPOS, Verenna Segatelli de
Capitando e aplicando pessoas: a importância do recrutamento e seleção nas organizações / Verenna Segatelli de Campos. -- Assis, 2017.

34 p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1. Recrutamento 2. Seleção 3. Cargos 4. Rotatividade

CDD 658.3

CAPTANDO E APLICANDO PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

VERENNA SEGATELLI DE CAMPOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: _____
Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Examinador: _____
David Lucio de Arruda Valverde

Assis/SP
2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso primeiro a Deus que me deu força e sabedoria, a meus pais que se esforçaram para que eu chegasse até aqui, ao meu noivo e minha orientadora que sempre foram tão pacientes comigo.

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo identificar quais as maiores dificuldades que as empresas obtêm no momento de realizar o recrutamento e seleção e escolherem os profissionais que sejam qualificados para o cargo e que se adaptem a cultura organizacional. Para isso, apresentou-se as técnicas e métodos de recrutamento e seleção, como as empresas devem realizar esse processo e a importância da integração dos novos colaboradores na empresa evitando a rotatividade. Com a Globalização as empresas sentiram necessidade de se adaptar as mudanças, pois o contato com o mundo ficou muito mais rápido e trouxe mais competitividade para os negociantes. Dessa forma as organizações precisam de profissionais que sejam cada dia mais qualificados para as tarefas, e cabe a empresa buscar por meio interno ou externo esses profissionais. Os resultados desse trabalho mostraram que as empresas se importam muito com o recrutamento e seleção e elas possuem o processo de integração dos novos colaboradores na empresa facilitando a adaptação dos mesmos à cultura organizacional.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Cargos. Rotatividade.

ABSTRACT

This work aims to identify the greatest difficulties that companies obtain when recruiting and selecting and choosing the professionals who are qualified for the position and who adapt to the organizational culture. For this, the techniques and methods of recruitment and selection were presented, how companies should carry out this process and the importance of integrating new employees into the company, avoiding turnover. With Globalization companies felt the need to adapt to the changes, because the contact with the world was much faster and brought more competitiveness to the dealers. In this way organizations need professionals who are increasingly qualified for the tasks, and it is up to the company to seek these professionals internally or externally. The results of this work showed that companies care a lot about recruitment and selection and they have the process of integrating new employees into the company, facilitating their adaptation to the organizational culture.

Keywords: Recruitment, Selection, Charges, Turnover.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2. HISTÓRICO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	11
2.1 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	12
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	14
3.1 RECRUTAMENTO INTERNO	14
3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO	15
3.3. TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO	16
3.4 TÉCNICAS DE SELEÇÃO	16
4 A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS.....	19
4.1. O QUE É A GLOBALIZAÇÃO	20
4.2 ROTATIVIDADE DE COLABORADORES	20
5. MATERIAIS E MÉTODOS.....	23
6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
7.CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	30

1. INTRODUÇÃO

O Brasil hoje é marcado por crises políticas e instabilidade financeira que paralisam os mercados. O sentimento gerado é de insegurança e medo, fazendo com que o foco seja de sobrevivência e não de crescimento. Nesse sentido, ter colaboradores competentes, que desempenhem suas atividades com eficácia, pode ser uma maneira de conseguir sobreviver e até mesmo se destacar.

Para isso são necessários vários aspectos organizacionais, dentre eles contratar pessoas que realmente possuam as qualificações para a função, que possam realizar os valores defendidos pela empresa e que tenham comprometimento com os objetivos estratégicos definidos; que a empresa faça a gestão dos cargos, ou seja, que sejam descritas as tarefas que cada cargo deve realizar, bem como as responsabilidades e complexidades exigidas. Assim, cada colaborador terá capacidade e consciência do verdadeiro papel dentro da organização.

É de conhecimento de muitos que para um colaborador realizar com eficiência suas tarefas dentro da organização, ele deve estar ocupando o cargo certo, com atividades compatíveis com suas competências (conhecimento, habilidades e atitudes). Porém, ter as competências para o cargo não é suficiente para sucesso das organizações, pois é preciso que o colaborador também seja a pessoa certa para a empresa, ou seja, que tenha valores e comportamentos adequados para a cultura daquela organização.

Muitas empresas no momento de seleção do colaborador têm dificuldades de encontrar as pessoas mais qualificadas para a função com os princípios e valores compatíveis com a cultura organizacional. Muitas vezes não são claras quanto às funções desenvolvidas no cargo proposto, gerando no candidato, em diversos casos, percepções imprecisas das habilidades necessárias para o desenvolvimento das tarefas, fazendo com que estes aceitem o trabalho sem o real conhecimento.

Diante desse contexto, apresenta-se a seguinte questão: Quais as dificuldades apresentadas pelas empresas para selecionarem profissionais que sejam qualificados para o cargo e que se adaptem a cultura organizacional?

No mercado de trabalho existem muitas pessoas desempregadas, mas que não possuem as qualificações e os valores pessoais desejados pelas organizações. Além disso, muitas empresas não possuem processos de recrutamento e seleção eficazes, ou seja, que conseguem identificar as pessoas mais adequadas para as vagas e que possuem o perfil comportamental que a empresa precisa.

Existem técnicas de seleção adequadas para identificar nos candidatos cada competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) desejada pela empresa, como: testes de conhecimento, psicológicos e práticos; jogos e dinâmicas de grupos; entrevistas estruturadas; entre outros. Como também, existem técnicas de integração de novos colaboradores, nas quais, o profissional ao ser contratado, recebe informações sobre a cultura da organização (missão, visão de futuro, valores e objetivos), regras de comportamento, o cargo e as metas estabelecidas etc. Auxiliando a adaptação ao cargo e a empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as dificuldades apresentadas pelas empresas para selecionarem profissionais que sejam qualificados para o cargo e que se adaptem a cultura organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar métodos e técnicas de recrutamento e seleção de pessoas.
- b) Mostrar a importância do processo de integração de novos colaboradores para evitar a rotatividade na empresa.

- c) Pesquisar como as empresas realizam o recrutamento e a seleção de seus colaboradores, bem como os integram as tarefas e as normas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa irá auxiliar e trazer as técnicas adequadas para identificar o potencial do colaborador no momento da seleção e assim minimizar a rotatividade causada pela falta de adaptação do colaborador devido ao cargo indevido ou a não adaptação à cultura organizacional da empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 é a introdução do trabalho que apresenta o objetivo geral e os específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 trata-se da História do recrutamento e seleção, ele mostra a evolução do Recursos Humanos, quando o colaborador passou a ser mais reconhecido e trouxe também os conceitos do recrutamento e seleção.

O capítulo 3 apresenta sobre os métodos e as técnicas do recrutamento e seleção, expõem também os conceitos do recrutamento interno e o recrutamento externo.

O capítulo 4 mostra a importância do recrutamento e seleção para o sucesso das organizações, mostra sobre o que é a globalização, suas vantagens e desvantagens, e explica a respeito da rotatividade dos colaboradores.

O capítulo 5 apresenta sobre os materiais e os métodos utilizados para realizar esse trabalho, o tipo de pesquisa utilizada, as empresas selecionadas para responderem o questionário e a cidade na qual a pesquisa foi realizada.

O capítulo 6 são os resultados obtidos após a realização desse trabalho, no qual cada resposta das empresas é analisada.

O capítulo 7 apresenta a conclusão do trabalho, onde é mostrado se o objetivo do trabalho foi alcançado ou não.

2. HISTÓRICO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os processos de Recrutamento e Seleção de pessoas, uma área da Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos, passaram por diversas mudanças até chegarem aos níveis que encontram-se atualmente.

Segundo Alves (2015) a Administração de Recursos Humanos é uma área nova, pois surgiu em meados do século XX e desde então não parou de se expandir. Passou por diversos nomes e atribuições entre elas inicialmente o de gerenciar conflitos individuais e organizacionais. Logo depois em 1960 passou a conhecer os direitos legais trabalhistas vigentes na constituição e exerce-los. Conforme o mesmo autor em 1970 o setor de Recursos Humanos ainda pensava no trabalhador como sendo apenas um instrumento de produção na empresa, no qual o sucesso empresarial era primordial. Já nos anos de 1980 e 1990 com as alterações empresariais devido à forte competitividade e as mudanças radicais resultado da globalização, fez com que o setor de Recursos Humanos ganhasse cada vez mais espaço nas organizações devido as necessidades que surgiram, e as empresas passaram a ver os seus “trabalhadores” como “colaboradores” passando a enxergar não só as capacidades manuais e sim as competências e habilidades dos mesmos.

De acordo com Alves (2015) com o forte setor de Recursos Humanos na década de 1990, o recrutamento e seleção ficaram ainda mais potencializados, pois, concluíam-se as necessidades de contratar pessoas qualificadas para trabalhar e colaborar com a organização e assim obter mais lucros.

Contudo, durante todo esse tempo o setor de recrutamento e seleção precisou passar por transições até chegar na qualidade e desenvoltura que é em algumas empresas. Assim como nós profissionais precisamos sempre nos atualizarmos, o recrutamento e seleção para trazer o sucesso para as organizações precisou passar por diversas mudanças no decorrer dos anos.

2.1 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento visa atrair candidatos qualificados à uma vaga disponível na empresa, que possivelmente serão selecionados para serem os futuros colaboradores dessa organização.

De acordo com Chiavenato (2000), o recrutamento visa atrair candidatos fortes e aptos que estejam realmente qualificados para trabalharem na organização, ocupando o cargo inabitado. O processo de recrutamento é um conjunto amplo de técnicas que primeiramente pesquisa quais os requisitos a vaga disponível, o objetivo imediato, qual o número estimado para a *seleção* e assim divulga a vaga para o recrutamento interno e externo. Portanto a atribuição do recrutamento é o de compor a *seleção* de candidatos suficientes para o momento da entrevista

Dessa maneira o processo de recrutamento é aquele no qual precisa chamar a atenção do candidato à vaga, é o momento da divulgação, de usar a criatividade, inovar, pois, o profissional que irá realizar o recrutamento precisa ser atrativo e convidativo para aumentar as boas chances de opções de recrutados no momento da seleção.

O recrutamento é como uma campanha forte de marketing para o lançamento de um produto novo, onde os candidatos precisam ficar atraídos pela vaga e pela empresa, e assim sintam vontade de participarem do processo seletivo (PONTES, 2001 apud, BEVILACQUA, CARDOSO, GIOVELI, 2014).

Chiavenato (2000) abordou que há um dito popular no qual diz que existem homens certos para os lugares certos. Em síntese, a seleção busca entre aqueles recrutados o melhor para o cargo disponível na organização, buscando sempre a satisfação do selecionado e aumentar ainda mais a eficiência, eficácia e a execução dos profissionais da empresa, visando assim o crescimento positivo e lucrativo.

O mesmo autor diz que a parte de seleção de pessoas é o procedimento posterior do recrutamento, é o momento de filtragem dos candidatos que foram escolhidos no recrutamento para a seleção, nesse passo os candidatos passam por entrevistas, dinâmicas em grupos para conhecer e identificar se

eles se sentem confortáveis em trabalhar em equipes, jogos, entre outras técnicas e procedimentos do recrutamento e seleção que serão apresentadas no capítulo seguinte.

Segundo Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001) existem três modelos de organizações que vão evoluindo, pré-burocráticos, burocráticos e pós-burocráticos, e o processo de seleção evoluiu junto com esses modelos. No pré-burocrático, o processo de seleção era realizado por meio da amizade, o funcionário era admitido por que era amigo do dono. No burocrático, a seleção era através de um diploma, com alguma formação específica. No modelo pós-burocrático a seleção incorpora o potencial do candidato.

Assim, o objetivo do recrutamento é de aprovisionar pessoas altamente qualificadas e capazes de ocuparem o cargo exposto para o processo de seleção de pessoal; e o objetivo da seleção é o de escolher a partir dos recrutados, o melhor profissional para inserir e ocupar o cargo vago na organização.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Este capítulo irá apresentar sobre o recrutamento interno, recrutamento externo, suas vantagens e desvantagens e trará algumas técnicas de recrutamento e seleção para facilitar no momento da contratação do colaborador certo para a vaga certa, evitando a não adaptação do mesmo podendo causar a rotatividade na empresa.

3.1 RECRUTAMENTO INTERNO

O Recrutamento interno acontece quando a empresa remaneja o colaborador, que pode ser transferido ou promovido para o cargo que está vago na empresa. Desta forma, recrutamento interno é quando a organização procura preencher uma vaga que está disponível com o próprio colaborador da empresa, transferindo ou promovendo-o para o novo posto (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA 2001)

As vantagens para realizar o recrutamento interno segundo Bevilacqua, Cardoso, Giovelli (2014) são: o recrutamento fica mais econômico, pois a empresa economiza com a divulgação da vaga para o mercado externo eliminando diversos custos; mais ágil pois elimina a demora da divulgação da vaga, à espera do processo seletivo, do selecionado cumprir com aviso prévio da atual empresa que trabalha; segurança a respeito do colaborador, pois, esse já passou pelo período experimental da organização, já é conhecido por todos e já passou pela aprovação de todo; motivação de todos os colaboradores, pois, o recrutamento interno trará a cada funcionário dentro da empresa uma estabilidade profissional no qual terá um plano de carreira, possibilitando um crescimento dentro da empresa.

Os mesmos autores colocam que as desvantagens para realizar o recrutamento interno são: É necessário que o colaborador promovido tenha o potencial para o novo cargo proposto, caso ele tenha o potencial e a empresa

não oferecer a oportunidade no momento certo o colaborador pode ficar desmotivado; princípio de Peter, no qual as promoções são realizadas incessantemente aos trabalhadores até o momento em que ele é incompetente para a tal função e acaba estacionando na empresa; os colaboradores para a perder a criatividade e a inovação , pois, a convivência pode gerar esses problemas.

3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento Externo é bem comum nas empresas, ele busca o colaborador no mercado externo profissional, dessa maneira é necessário atrair o candidato para a vaga exposta. Para que ele se sinta realmente interessado na vaga o recrutamento externo possui algumas técnicas diferentes para divulgar e atrair o melhor e mais forte candidato para a vaga (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA 2001).

Algumas vantagens para o recrutamento externo segundo Bevilacqua, Cardoso, Giovelli (2014) são: as experiências novas na organização, isso diversas vezes pode trazer novas ideias e planos para a empresa, e incentiva-la a crescer ainda mais; enriquece o Recursos Humanos da empresa, no qual sempre busca manter ou melhorar o nível de profissionais na organização; se o profissional vier de um cargo semelhante em outra empresa, o recrutamento externo da empresa atual aproveita os treinamentos e cursos que esse trabalhador obteve durante o período de admissão na antiga empresa e a curto prazo não precisa gastar com cursos e treinamentos para aquele novo contratado.

Os mesmos autores colocam as desvantagens para o recrutamento externo são: Exige maior tempo para período da divulgação, preparação das técnicas adequadas que serão desenvolvidas na seleção, atração dos candidatos à vaga, seleção, exames admissionais, médicos, exames e o período de aviso prévio no emprego anterior; custa mais caro para a empresa, pois, há gastos com publicações em jornais e revistas, sites, redes sociais, honorários de agencias de recrutamento, relatórios, formulários, entre outros; menos seguro

com o novo admitido, pois, ao contrário do recrutamento interno que praticamente tem a total segurança no colaborador que será promovido, pois, conhece a sua competência e aptidão para o cargo.

3.3. TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO

As técnicas existem para tornar mais fácil o procedimento de algo que se quer obter um ótimo resultado, por isso é que as técnicas de recrutamento e seleção existem e devem ser executadas da melhor maneira.

Segundo Chiavenato (1998), o processo de recrutamento e seleção do colaborador existe para adequar o candidato certo para a vaga certa na empresa, buscando sempre aumentar a produtividade, desempenho e eficiência do pessoal e buscando sempre resultados positivos para a organização.

De acordo com Bevilacqua, Cardoso, Giovelli (2014) durante o processo de recrutamento as técnicas mais utilizadas pelos profissionais de Recursos Humanos são: Indicação por parte dos colaboradores da empresa, cadastro de currículos em sites e redes sociais, cartazes e anúncios em revistas e jornais, as próprias agências de recrutamento, network, ou seja, os contatos com outras empresas que nesse caso trabalham no mesmo setor; contatos com universidades, escolas, centros técnicos, entre outros.

Dessa maneira as empresas têm menos chances de errar no momento da contratação do novo colaborador.

3.4 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Segundo Chiavenato (1999), existem vários métodos para realizar uma seleção, cabe a cada organização definir quais são os mais adequados e que proporcionam os melhores resultados. Realizar uma entrevista bem sucedida consiste em: saber entrevistar, aplicar provas de conhecimento que sejam válidos para a empresa, aplicar dinâmicas, jogos, ser rápido, ágil etc.

As principais técnicas de seleção segundo Bevilacqua, Cardoso, Gioielli (2014) são: Análise dos currículos, será útil para ter uma visão geral do candidato; provas de conhecimentos ou de capacidade, que visam medir o grau de conhecimento profissional ou técnico do candidato; testes psicológicos, que irá identificar aptidões, a personalidade e algumas habilidades específicas; dinâmicas de grupo, que ajuda o entrevistador a analisar se o candidato tem facilidade em trabalhar em equipe e entrevista, onde o profissional de Recursos Humanos irá fazer perguntas importantes para saber se o candidato é o mais qualificado para o cargo.

Empregar pessoas erradas custa à organização muito dinheiro, quando se têm colaboradores que não conseguem desempenhar suas funções de modo satisfatório, perde-se tempo demais em treinamento, instruções, conselhos ou refazendo o serviço. Tecnicamente, o processo seletivo tem como propósito avaliar conhecimentos experiências, habilidades e outros fatores inerentes a cada cargo (WEISS, 1992 apud BEVILACQUA, CARDOSO, GIOVELLI, 2014).

O processo de seleção de pessoal visa buscar no mercado profissional assim como o recrutamento, o candidato que tem o perfil mais compatível com o cargo proposto na empresa, que saiba trabalhar bem e que se adapte à cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (2000) A análise e descrição de um cargo são formas de ajudar na contratação dentro do perfil desejado, atendendo sempre às necessidades das atividades que o colaborador deseja.

De acordo com o mesmo autor a descrição de cargos ela é onde o colaborador passa a ter o primeiro contato com a sua vaga nela devem constar, as tarefas e atribuições desenvolvidas naquele cargo mostrando o que o torna diferente de quaisquer outros cargos, os métodos para executar aquelas tarefas e atribuições e os objetivos do cargo.

Chiavenato (2000) coloca que a análise do cargo, nela o indivíduo passa a conhecer quais são suas responsabilidades e condições exigidas para ter um bom desempenho dentro da empresa. Percebe-se que a análise é diferente da descrição, pois, na descrição preocupa-se muito mais com as atividades, funções, atribuições, e como realiza-las.

Portanto, se todas as técnicas forem executadas sequencialmente e bem efetuadas, o processo de recrutamento e seleção de pessoal para um novo cargo na empresa passa a ser mais produtivo, diminuindo as chances de erros no momento da contratação do novo colaborador.

4. A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS.

O sucesso empresarial pode ser visto por diversos fatores que englobam o mercado profissional, atualmente para uma empresa obter o sucesso esperado precisa se atentar a detalhes importantes que envolvem principalmente o recrutamento e seleção da organização, pois, cabe a empresa escolher os melhores profissionais para compor o quadro de funcionários.

Foi à globalização que trouxe as organizações à necessidade de se adaptar as mudanças, afinal com a possibilidade de negociarem com o mundo, houve um aumento de competitividade e conseqüentemente, um aumento na capacidade de aprender e acompanhar as transformações do mercado (SFORMI; OLIVEIRA, 2014).

Percebe-se que existe uma importância na busca constante de conhecimento, porque ter um produto de qualidade e reconhecido não é suficiente para garantir que a empresa se mantenha no mercado (SFORMI; OLIVEIRA, 2014). O diferencial está em encontrar e captar as pessoas com capacidades e potencialidades para manterem e criarem produtos com qualidade.

A seguinte frase “pessoa certa no lugar certo” é um dos fatores que envolvem o sucesso empresarial, todavia, o gestor precisa identificar por quanto tempo esse colaborador será a pessoa certa no cargo certo, ou seja, perceber se o profissional evoluiu mais rápido as suas competências e habilidades do que as suas atribuições ao cargo, desta forma o gestor precisa apontar a importância no tempo trabalhado e identificar se esse colaborador nesse cargo ainda possui a eficiência necessária, que será um dos fatores para o sucesso empresarial.

Partindo da ideia de que o sucesso de uma empresa depende e muito das competências e habilidades dos colaboradores e também de que eles estejam realizando as tarefas e funções corretas na organização, o selecionador precisa sempre ficar atento no momento da escolha do profissional para o cargo desocupado na empresa.

Baylão e Rocha (2014, p. 14) defendem que “a contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas”. Dessa forma, “os processos de recrutamento e seleção de pessoal dentro de uma organização deve ser criterioso”. Destacam ainda que é preciso fazer um planejamento para a captação de novos colaboradores e ter metodologias eficazes de seleção dos candidatos, num contínuo desenvolvimento de um ambiente produtivo.

Portanto, um bom recrutamento e seleção é um dos fatores para o sucesso das empresas, ele não é o único, mas é um dos principais, é através dele que trará bons colaboradores para a empresa dessa maneira garantindo ainda mais o sucesso da mesma.

4.1. O QUE É A GLOBALIZAÇÃO

A globalização é um conjunto de transformações na ordem política, econômica mundial e que interligou o mundo nos pontos econômicos, social, cultural e político. Ela trouxe uma expansão nesses aspectos, porém, acabou gerando altos impactos ao meio ambiente, devido ao consumo excessivo de produtos, má extração de matérias primas e do descarte irregular dos produtos consumidos.

Segundo Chanda (2011), o termo globalização surgiu por que a nossa vida que é totalmente conectada mundialmente, precisava de uma palavra que resumisse a nossa interligação com o mundo.

Com a globalização os países obtiveram maior facilidade para realizar a importação e dessa forma a população teve acesso aos produtos importados e mais baratos, os produtos nacionais se tornaram com mais qualidade, afinal, a concorrência com o mercado externo ficou mais aparente e mais habitual.

Segundo Pena (2017) processo de globalização apresenta como uma das maiores desvantagens a maneira desigual de se expandir, na qual se concentra a riqueza obtida, ou seja, ela beneficia os países mais desenvolvidos

onde muitas vezes não chegam as informações para as regiões que são mais desfavorecidas.

Segundo Santos (2001 p. 19):

De fato, para a grande maior parte da humanidade a globalização está se impondo como uma fábrica de perversidades. O desemprego crescente torna-se crônico. A pobreza aumenta e as classes médias perdem em qualidade de vida. O salário médio tende a baixar. A fome e o desabrigo se generalizam em todos os continentes.

De acordo com Pena (2017), ele apresenta como a mais óbvia vantagem a agilidade, rapidez, a otimização do tempo e a diminuição da distância dos produtos comercializados, tudo isso graças aos grandes avanços tecnológicos.

A globalização é um longo processo evolutivo, no qual vem ganhando mais espaço a cada ano, década, junto com esse processo de globalização surgiram diversas mudanças e entre elas mudanças positivas e negativas.

4.2 ROTATIVIDADE DE COLABORADORES

Segundo Fragoso (2015) a rotatividade de colaboradores é o desligamento do funcionário da organização. Esse desligamento pode ocorrer por diversos motivos, entre eles: O próprio funcionário solicitar sua demissão por falta de motivação, descontente com alguma política da organização, obteve uma melhor proposta de emprego, a empresa busca por profissionais mais qualificados.

O mesmo autor diz que dentre os fatores mais comuns apresentados acima, a organização precisa ficar atenta a alta rotatividade de colaboradores, ou seja, a elevada entrada e saída de funcionários, pois, esse processo pode demonstrar a desorganização da empresa, uma gestão deficiente, remuneração desigual,

falta de reconhecimento do colaborador, entre diversos outros aspectos que pode ser oneroso para a empresa.

Para a empresa o funcionário tem um alto custo, portanto, não é viável ter uma alta rotatividade desses funcionários pois o processo de admissão e demissão é um gasto elevado.

Contudo, é tão importante investir em um bom recrutamento e seleção na empresa, pois, é nesse momento que o candidato irá ter o primeiro contato com a vaga e com a organização, e se a empresa for bem específica quanto ao colaborador que procuram; a seleção do candidato certo para o cargo certo na empresa fica mais simples.

5. MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho foi uma pesquisa básica, com abordagem qualitativa e objetivos descritivo e exploratório. Foi aplicado um questionário, contendo 18 (dezoito) questões de múltipla escolha, para duas redes de supermercados que serão identificadas nesse trabalho por motivo de sigilo, preservando a identidade das organizações, como empresa A e empresa B, ambas localizadas na cidade de Assis- São Paulo.

Esse questionário foi encaminhado para o departamento de Recursos Humanos das duas redes de supermercados cujo objetivo era identificar as dificuldades apresentadas pelas empresas para selecionarem profissionais que sejam qualificados para o cargo e que se adaptem a cultura organizacional.

Segundo Gil (2002) a pesquisa qualitativa está mais relacionada em entender e interpretar determinados comportamentos do grupo que foi pesquisado.

A pesquisa básica tem a finalidade de novos conhecimentos sobre os fatos observáveis, sem considerar uma aplicação ou uso particular, geralmente os resultados dessa pesquisa não são divulgados por razões de segurança.

De acordo com o mesmo autor, a pesquisa descritiva pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as empresas pesquisadas e buscar soluções através das variáveis identificadas, sua técnica mais significativa para coleta de dados é a utilização de questionários e observação sistemática.

Conforme Gil (2002) a pesquisa exploratória busca explorar o assunto em pesquisa que não é muito conhecido e trazer alguma solução através de hipóteses, ou até mesmo aprimorar ideias que já estejam em andamento. Geralmente esse tipo de pesquisa envolve: Levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de exemplos.

O tempo que as empresas tiveram para responder o questionário foi de 15 (quinze) dias, e o canal de comunicação foi por via email.

6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi aplicado um questionário de 18 (dezoito) questões, via e-mails, a duas redes de supermercados na cidade de Assis – São Paulo, essas redes serão identificadas nessa análise dos resultados como empresa A e empresa B.

Conforme o questionário respondido, ambas empresas se importam muito com o recrutamento e seleção, e elas possuem o processo de integração dos novos colaboradores na empresa, facilitando a adaptação dos mesmos à cultura organizacional.

Ambas empresas possuem profissionais qualificados em Recursos Humanos para realizarem o processo de recrutamento e seleção.

Os meios mais utilizados entre a empresa A e empresa B para o processo de recrutamento interno são: cartazes nos murais, banco de dados dos funcionários, e-mail ou intranet (rede de computadores privada, exemplo a rede de uma empresa, que só pode ser acessada pelos colaboradores), site da empresa, Indicação de gerentes e redes sociais.

Os meios mais utilizados, entre a empresa A para o processo de recrutamento externo são: sites especializados, redes sociais (*Facebook, LinkedIn*), PAT (Programa de Atendimento ao trabalhador), panfletos e cartazes em lugares públicos, indicação de pessoas conhecidas ou dos próprios funcionários, currículo, rádio e Tv. E os meios mais utilizados entre a empresa B para o processo de recrutamento externo são: sites especializados, redes sociais (*Facebook, LinkedIn*), agências de emprego, escolas e faculdades, panfletos e cartazes em lugares públicos, indicação de pessoas conhecidas ou dos próprios funcionários, currículo, jornais, rádio e TV.

Na hora da elaboração do recrutamento ambas empresas utilizam de descrição e análise de Cargos, formulários de requisição de pessoas, Informações verbais do requisitante e informações por comunicação interno e/ou e-mail, como instrumentos de dados.

Quando foi perguntado se as empresas acreditam que o recrutamento interno é mais vantajoso do que o recrutamento externo, principalmente em qual fator, ambas empresas responderam que o colaborador escolhido fica mais motivado com a nova oportunidade.

Sobre quando as empresas utilizam do recrutamento interno, ambas responderam que quase sempre utilizam.

Quando foi perguntado quando as empresas acreditam que o recrutamento externo é mais vantajoso do que o recrutamento interno principalmente em qual fator, a empresa A e a empresa B responderam que utilizam do recrutamento externo quando o cargo exige formação específica e experiência na área e nenhum colaborador da empresa possuem os pré-requisitos.

As técnicas mais utilizadas no processo de seleção do pessoal da empresa A são: Entrevistas com o Recursos Humanos, entrevista com a liderança, testes psicológicos, testes práticos / habilidade, provas de conhecimentos, e exames médicos. Já as técnicas mais utilizadas no processo de seleção do pessoal da empresa B são: Entrevistas com o Recursos Humanos, entrevista com a liderança, testes psicológicos, testes práticos / habilidade, provas de conhecimentos, jogos, dinâmicas e exames médicos. Essas etapas são realizadas em dias diferentes em ambas empresas.

A empresa A e a empresa B responderam que após a contratação do novo colaborador possuem o processo de integração que facilita a adequação do colaborador a cultura organizacional.

Ambas empresas responderam que quase sempre obtêm os resultados esperados no processo de seleção de pessoas.

Referente ao índice de rotatividade da empresa, ambas empresas disseram que não é alto e nem baixo. A empresa A discorda que esse índice esteja relacionado com os processos de recrutamento e seleção do pessoal, já a empresa B concorda que tenha relação.

Ambas empresas concordam totalmente que falhas nos processos de recrutamento e seleção podem comprometer o bom desempenho da empresa em seus negócios.

A empresa A e a empresa B concordam totalmente na importância do bom recrutamento e seleção para o desempenho da empresa.

Quando surge uma vaga na empresa, tanto a empresa A quanto a empresa B, observa se entre o quadro de funcionários, alguém é compatível a vaga, dessa forma realizando o recrutamento interno, caso contrário elas buscam profissionais qualificados pelo meio externo.

De maneira geral, ambas empresas foram sinceras na escolha das alternativas e após a análise das respostas, observa-se que tanto a empresa A, quanto a empresa B investem no processo de recrutamento e seleção e se importam com a qualidade de colaboradores que são admitidos, elas possuem técnicas que facilitam essa seleção.

7. CONCLUSÃO

Os processos de recrutamento e seleção quando bem executados colaboram muito com o sucesso das empresas, pois trazem as competências e habilidades necessárias para o bom desempenho das atividades e adequadas para a boa adaptação a cultura organizacional.

Pode-se concluir com o estudo deste trabalho, que as empresas pesquisadas possuem uma boa elaboração na hora do recrutamento e seleção do pessoal da empresa, e possuem profissionais capacitados para executarem bem essa tarefa.

De acordo com os objetivos propostos as empresas não possuem muitas dificuldades em encontrar candidatos certos para o cargo certo na empresa, pois, elas desenvolvem bem os procedimentos de recrutamento e seleção e não possuem um alto índice de rotatividade na empresa, visto que isso é um ponto positivo, pois, se estivessem desenvolvendo de maneira inadequada, esse índice poderia ser mais alto e as empresas poderiam não ter o objetivo alcançado.

Atualmente o maior diferencial de sucesso de uma organização são os colaboradores, pois, com o impacto da globalização e toda a facilidade de encontrar produtos de qualidade e por preços menores, o bom atendimento, a eficiência, a agilidade, a rapidez, a adequação ao cargo, são requisitos essenciais para o caminho do sucesso empresarial.

Portanto, as empresas devem sempre investir alto em recrutamento e seleção, devem fazer planejamentos para garantir um bom resultado, afinal são os novos contratados que irão fazer parte da rotina empresarial e tentar garantir mais sucesso para a empresa.

Conclui-se sugerindo que outras pesquisas sejam realizadas, uma vez que este trabalho não teve a pretensão de esgotar o assunto e foi possível perceber a importância do tema para os resultados de qualquer organização.

REFERÊNCIAS

ALVES, Anderson – Breve História do recrutamento e seleção e os recursos humanos. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/breve-historia-do-recrutamento-e-seleo-e-os-recursos-humanos/> Acessado em: 03 de julho de 2017.

BEVILACQUA, Solon . **Manual de Gestão de Pessoas e RH**. Ed. 2014. São Paulo: DCL, 2014.

BAYLÃO, André Luís da Silva. ROCHA, Ana Paula de Souza. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais SEGeT**. 2014. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>> Acesso em: 08/03/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CARDOSO, Carlos Cabral. **Manual de Gestão de Pessoas e RH**. Ed. 2014. São Paulo: DCL, 2014.

CHANDA, **Nayan**. **Sem Fronteira**. Ed. 2011. Record, 2011

FRAGOSO, Carolina – Rotatividade de Pessoal – Turnover. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rotatividade-de-pessoal-turnover/> Acessado em: 27 de junho de 2017.

GESTÃO DE PESSOAS. **Técnicas de Seleção**. Disponível em: <http://gestaodepessoas2012.blogspot.com.br/p/tecnicas-de-selecao.html> Acessado em: 29 de setembro de 2016.

GIL, Antônio Carlos – **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. 2002. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVELLI, Grazielly Rita Marques. **Manual de Gestão de Pessoas e RH**. Ed. 2014. São Paulo: DCL, 2014.

IBGE. **Dados gerais do município de Assis.** Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=350400&se arch=%7Cassis>> Acessado em: 27 de Setembro de 2016.

PENA, Rodolfo F. Alves. **Vantagens e desvantagens da Globalização.** Brasil Escola. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/pos-contras.htm>>. Acessado em: 27 de junho de 2017.

POMPEU, Júlio. O homem certo no lugar certo. **Blog Human.** Disponível em: <<http://www.lg.com.br/huma/mercado/o-homem-certo-no-lugar-certo>> Acessado em: 25 de Junho de 2016.

RIOS, Dilma. 16 dicas valiosas para contratar uma pessoa. **Carreira e Sucesso.** Disponível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/16-dicas-valiosas-para-contratar-a-pessoa-certa>> Acessado em: 24 de Junho de 2016.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal.** 6ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SFORMI, Gilcimar Vicentini; OLIVEIRA, Edi Carlos. O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. In: II Seminário Empresarial e II Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde. **Anais Online da Faculdade Cidade Verde.** 2014. Disponível em: <http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O_PAPEL_E_A_IMPORTANCIA_DO_PRO CESSO.pdf> Acesso em: 08/03/2017.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Claudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Este questionário contém uma série de perguntas sobre a organização e como esta realiza seus processos de recrutamento e seleção de pessoas. Trata-se de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA. Suas respostas são primordiais para a conclusão deste trabalho. Desde já agradecemos a sua contribuição.

Cargo:

Profissão:

1. Qual a formação dos profissionais que realizam o recrutamento e seleção da empresa?

- Ensino Médio Completo
- Técnico em _____
- Graduação em Administração
- Graduação em Psicologia
- Graduação em Assistência Social
- Outra _____

2. Quais os meios utilizados no processo de recrutamento interno?

- Cartazes nos murais
- Banco de dados dos funcionários
- E-mail ou Intranet
- Site da empresa
- Indicação de gerentes
- Outros _____

3. Quais os meios utilizados no processo de recrutamento externo?

- Sites especializados
- Redes sociais: Facebook, LinkedIn etc.
- Empresas de Assessoria de RH
- Agencia de emprego
- PAT (Programa de Atendimento ao Trabalhador) e/ou Sindicatos
- Escolas e Faculdades
- Revista especializadas
- Panfletos / Cartazes em lugares públicos
- Indicação de pessoas conhecidas e/ou funcionários
- Jornais
- Currículo
- Radio e TV

- Headhunther – “caçador de talentos”
- Outros _____

4. Na elaboração do recrutamento a organização utiliza de quais instrumentos de dados:

- Descrição e Análise de Cargos da empresa
- Formulário de requisição de pessoal
- Informações verbais do requisitante
- Informações por comunicação interna e/ou e-mail
- Outros _____

05. Você acredita que o recrutamento interno é mais vantajoso que o recrutamento externo, principalmente (escolha uma alternativa):

- Por ser mais rápido, uma vez que o candidato faz parte do quadro de funcionários da empresa, já foi avaliado na sua contratação e possui um histórico profissional dentro da empresa.
- Porque o selecionado não precisa dos treinamentos introdutórios, como a Integração.
- Porque os custos são menores que o recrutamento externo.
- Pois o empregado selecionado pode se sentir mais motivado com a oportunidade.
- Outros _____

06. A empresa utiliza o recrutamento interno em todas as vagas de emprego?

- Sempre
- quase sempre
- às vezes
- quase nunca
- nunca

07. Você acredita que o recrutamento externo é mais vantajoso que o recrutamento interno, principalmente, quando (escolha uma alternativa):

- O candidato ocupará um cargo que não existia na empresa.
- A vaga é para um cargo que exige formação específica e experiência na área.
- O cargo exige um profissional “raro no mercado”.
- Em nenhuma situação o recrutamento externo é mais vantajoso que o interno.
- Outro _____

08. A empresa obtém os resultados esperados no processo de recrutamento?

- Sempre
- quase sempre

- às vezes
- quase nunca
- nunca

09. Quais as técnicas usadas para o processo de seleção de pessoas?

- Entrevista com a área de RH
- Entrevista com a liderança
- Testes Psicológicos
- Testes Práticos / habilidade
- Provas de conhecimentos
- Jogos e Dinâmicas de Grupo
- Técnicas de Simulação
- Exames Médicos
- Outro _____

10. Como são realizadas as etapas do processo de seleção?

- Todas as técnicas são aplicadas no mesmo dia.
- A maioria das técnicas são aplicadas no mesmo dia.
- Algumas técnicas são aplicadas em um dia e as outras em outro.
- Poucas técnicas são aplicadas no mesmo dia.
- Uma técnica é aplicada por dia.

11. Você considera que as etapas são adequadas em relação à quantidade de candidatos e o tempo que o processo tem para preencher o cargo?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

12. A empresa possui um processo de integração do colaborador que facilita sua adequação a cultura organizacional?

- Sim
- Não

13. A empresa obtém os resultados esperados no processo de seleção de pessoas?

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

14. Você considera que os processos de recrutamento e seleção da sua empresa são realizados em tempo adequado para atender à necessidade ou urgência do requisitante?

- Sempre
- Quase Sempre
- Às Vezes
- Raramente
- Nunca

15. Como você define o índice de rotatividade da sua empresa?

- Muito alto
- Alto
- Nem alto, nem baixo
- Baixo
- Muito baixo

16. Você acredita que esse índice de rotatividade está relacionado com os processos de recrutamento e seleção?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

17. Você acredita que falhas nos processos de recrutamento e seleção podem comprometer o bom desempenho da empresa em seus negócios?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

18. Você acredita na importância dos processos de recrutamento e seleção para o bom desempenho da empresa em seus negócios?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente