

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
ADMINISTRAÇÃO

ANA PRISCILA BEZERRA DE ARAÚJO CUNHA

**ANÁLISE E MELHORIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA JMT
SERVICE**

NATAL
2011

ANA PRISCILA BEZERRA DE ARAÚJO

**ANÁLISE E MELHORIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA JMT
SERVICE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação e em administração pela FARN – Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio grande do Norte, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador(a): Profº Msc. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

NATAL/RN
2011

ANA PRISCILA BEZERRA DE ARAÚJO CUNHA

**ANÁLISE E MELHORIA DO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE
PESSOAS NA EMPRESA JMT SERVICE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito final para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Flavio Emílio Monteiro Cavalcanti, Msc. Adm.
Orientador

Prof^o Jose Padilha Chrispim Neto
Membro Examinador

Prof^o Marcilio Rodrigues de Oliveira
Membro Examinador

Dedico esse trabalho em especial a minha mãe Maria de Lourdes, pelos inúmeros ensinamentos de vida, pelo carinho, atenção e o seu imenso AMOR, que sempre dedicou sua vida a minha educação e a minha vida. O meu muito obrigado Deus! Por te me dado um anjo chamado mãe, que cuida tão bem de mim, e nunca me deixar só, mesmo estando longe algumas vezes, mas sempre perto do meu coração! Te amo, sem a senhora minha vida não teria sentido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus o ser mais importante em minha vida! Obrigado Pai pelas oportunidades que me foram dadas, principalmente por ter me dado uma Fé enorme, sabendo que sem ela eu não sou ninguém, mas também por ter vivido fases difíceis, que foram matérias-primas de aprendizado.

Aos meus pais, meus maiores exemplos, de humildade, de amor, e de carinho aos quais não consigo descrever o tamanho da importância em minha vida, que com muita perseverança e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa, por terem feito o possível e o impossível, sempre acreditando e respeitando minhas decisões e nunca deixando que as dificuldades acabassem com os meus sonhos, serei imensamente grata, Amo muito Vocês!

A minha irmã Aline Louize que de alguma forma também me incentivou, e sempre me ajudou quando precisei.

A meu esposo Aryel, que além de marido, é meu grande amigo! Você mas do que ninguém viu meu esforço, para alcançar o tão sonhado diploma, mas sempre me incentivando na busca dos meus objetivos. Obrigado por acreditar em mim, e por me entender quando precisei.

Aos meus Avós João Bezerra e Mariana Barbosa (In Memoriam) pessoas especiais, que eu tive o privilégio de conviver e amar, foram também grande incentivadores para a minha formação profissional, acredito que aonde estiverem, estarão felizes pelo meu sucesso e sonhos realizados.

Ao meu professor e orientador Flávio Emílio, por seu apoio e paciência no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão desta monografia.

Ao meu amigo e compadre Jonas Alves, pela oportunidade que me deu, quando acreditou no meu projeto, me dando acessibilidade e compreensão no desenvolvimento do meu trabalho, e ainda mais, me deu incentivo no objetivo dos meus estudos na sua empresa JMT SERVICE.

Também não posso deixar de mencionar várias pessoas que me auxiliaram nesta minha jornada, principalmente aos amigos que constituíram na faculdade, aos amigos de classe que de alguma forma me ajudaram a crescer profissionalmente, em especial à Jaciara Camilla, José Paulo, e Robson Costa, que sempre compartilhamos estudos e aprendizado de forma intensa e proveitosa. A todos só posso dizer: Obrigado por tudo!

Aos amigos de toda uma vida, que de alguma forma me incentivaram sempre, esses que junto comigo riram, choraram, me incentivaram para nunca desistir dos meus objetivos, e sempre falando que é possível tornar o nosso sonho em realidade. O meu muito obrigado pelo incentivo e apoio, vocês não sabem como são especiais pra mim.

RESUMO

O presente estudo foi realizado na empresa JMT Service – Locação de mão-de-obra. O intuito é abordar a importância do setor de RH, no processo de recrutamento, seleção e integração, devido a algumas dificuldades na aplicação desse processo. O objetivo é, implementar o processo de recrutamento, seleção e integração, sugerindo assim ações de melhoria na aplicação dos processos. Para isso foi realizado uma pesquisa descritiva analisando todo o procedimento de recrutamento, seleção e integração. No entanto, foi diagnosticada a aplicação de um processo inadequado, e observado a inexistência do mesmo no que diz respeito à integração, diante disso propõem-se a melhoria. Para analisar e reavaliar os métodos aplicados deve haver por parte do entrevistador, alguns requisitos que precisam estar bem definidos, e alinhados a cultura da organização, para que a contratação seja feita de acordo com o que foi planejado. A área de recursos humanos é importante, pois a não valorização desta atividade pode causar sérios prejuízos a uma empresa, o trabalho cuidadoso do recrutamento e seleção e integração podem gerar diversas vantagens a uma organização, como a adequação dos trabalhadores aos seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade, redução da necessidade de treinamento, redução da rotatividade de pessoas.

Palavras – chave: Recrutamento. Seleção. Integração. Organização. Pessoas.

ABSTRACT

This study was conducted at the company JMT Service - Leasing of manpower. The aim is to address the importance of HR in the process of recruitment, selection and integration, due to some difficulties in implementing this process. The goal is to implement the process of recruitment, selection and integration, suggesting actions to improve implementation of the procedures. For this was a descriptive survey conducted by analyzing the whole process of recruitment, selection and integration. However, she was diagnosed the application of an inadequate process, and noted the lack of integration, given that propose to improve. To analyze and review process should be applied by the interviewer, some requirements that need to be well defined and aligned with the organization's culture, so that the hiring is done according to what was planned. The area of human resources is important, because no enhancement of this activity can cause serious damage to a company, the careful work of recruitment and selection and integration can generate several benefits to an organization such as the adequacy of workers to their jobs, facilitating motivation and productivity, reducing the need for training, reducing turnover of people.

Keywords: Recruitment. Selection. Integration. Organization. People.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Escritório atual da Empresa	13
Figura 2: Logomarca	14
Figura 3: O Processo de Recrutamento e Seleção	19
Figura 4: Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo	25
Figura 5: Seleção de Pessoal como uma comparação	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Geral.....	14
1.3.2 Específicos.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA	14
1.4.1 Importância.....	15
1.4.2 Oportunidade.....	15
1.4.3 Viabilidade.....	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Conceitos de Recrutamento	16
2.1.1 O processo do Recrutamento.....	17
2.2 RECRUTAMENTO	18
2.2.3 Recrutamento Interno.....	19
2.2.3.1 Recrutamento Interno – Vantagens e Desvantagens.....	20
2.2.4. Recrutamento Externo.....	22
2.2.4.1 Recrutamento Externo – Vantagens e Desvantagens.....	23
2.2.4.2 Recrutamento Misto	25
2.3. SELEÇÃO	26
2.3.1 Conceito de Seleção	26
2.3.2 O processo de Seleção	27
2.3.3 Técnicas de Seleção	28
2.3.3.3 Testes de conhecimento	31
2.3.3.4 Testes psicológicos	31
2.3.3.5 Dinâmicas de grupo.....	32
2.3.4 Resultado da seleção de pessoal.....	33
2.4 INTEGRAÇÃO.....	33
3. METODOLOGIA	35
3.1 DELINIAMENTO DA PESQUISA	35
3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO	35
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	36

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	37
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
REFERÊNCIAS.....	45

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais as empresas têm como objetivo principal o lucro e o resultado, ficando a cada dia mais competitiva, e para obterem esse resultado precisam de profissionais qualificados, pois são esses, que atingirão os objetivos almejado.

As empresas querem profissionais que possam corresponder as suas expectativas, sendo inovadores, atenciosos e proativos. Para que as organizações obtenham destaque é fundamental que todos os setores trabalhem em conjunto. No entanto, o setor de recursos humanos inicia o processo de recrutamento, seleção e integração, sendo o ponto principal para qualquer empresa, pois, é a partir desse procedimento que as empresas têm a chance de ter um profissional capacitado e assim poder corresponder as suas expectativas.

Após a integração, tendo pessoas de responsabilidade, comprometidas e integradas em todos os setores das empresas, essas por sua vez alcançarão o resultado satisfatório.

O referido trabalho faz uma abordagem de estudo de caso no setor de recursos humanos, focando no recrutamento, seleção e integração na empresa JMT Service. Tendo como foco aplicar um processo eficiente e eficaz no setor de recursos humanos, como resultado melhorias operacional. No entanto, serão apresentadas propostas para melhoria dos processos de recrutamento, seleção e integração de pessoas na empresa, objetivando a implantação, no intuito que tudo possa realizar corretamente, para que não ocorra nenhuma contratação inadequada, evitando assim, que a empresa obtenha custo desnecessário.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O crescimento da organização ocorre através de licitações governamentais e que vem tendo um crescimento significativo, a inexistência de processos de recrutamento e seleção, tem prejudicado o desempenho, no que diz respeito ao funcionário de contratos, uma vez que chega a demorar em média 10 dias, para iniciar suas atividades, só é possível a divulgação da vaga, quando a empresa vencedora, informa a data de início das atividades, na maioria das vezes, o recrutamento e seleção não existem. Só quando se tem uma licitação em longo prazo, ou quando há renovação do contrato, ou substituição de funcionários que a empresa realiza um recrutamento e seleção para a determinada vaga. E em alguns casos, na maioria das vezes prevalece a indicação dos clientes.

Percebendo então, que não existe tempo suficiente para realizar o recrutamento e seleção, e que em muitos casos, o tempo é curto para esse processo, já que há vários contratos necessitam de funcionários com urgência tendo que ser substituído de imediato.

Para a JMT é fundamental que esse candidato tenha experiência na função que irá exercer, uma vez que não há tempo para treinar, na maioria das vezes, é recontratado o colaborador do antigo contrato, tornando-se as vezes exigência do próprio cliente. Alegando que o funcionário já está ciente de suas funções e suas obrigações, inibindo a empresa de fazer um recrutamento e seleção, pois já existe um candidato já qualificado que está por dentro das atividades a serem exercidas.

Como definir um novo processo de recrutamento e seleção para a JMT?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Partir de uma sólida amizade, e de uma visão empreendedora os sócios Manoel Teles Júnior e Jonas Alves da Silva, resolveram somar conhecimentos na área administrativa e financeira, ambos com o objetivo de agregar conhecimento da prestação de serviços diferenciados, num projeto empreendedor de sucesso. Assim com as experiências como administradores de empresas do mesmo segmento que identificaram a oportunidade no mercado. Assim constituíram a sociedade que, em junho de 2005 fundou a JMT Service, localizada na Av. São José, 2090 – Lagoa Nova. Atualmente a sede esta situada na Rua Militão Chaves, em um imóvel alugado. Conforme figura 1.

Escritório atual da empresa.



Fonte: Arquivo da empresa

Especializada em locação e terceirização de mão de obra em geral, limpeza urbana, limpeza e higienização pós-obra, operação em telemarketing e locação de veículos automotores, sendo a maior em seu segmento. Juntos com o mesmo ideal buscam prestar um serviço diferenciado em um ramo bastante concorrido. Teve seu primeiro contrato de limpeza urbana, no Município de São Gonçalo do Amarante, com o decorrer do tempo, foi contratando e montando uma

equipe para administrar o pequeno escritório que estava iniciando, daí então foi crescendo os contratos e aumentando o corpo funcional.

Apenas com cinco anos de atuação no mercado, à JMT Service vem perseguindo com muita determinação e coerência, tendo um conjunto de princípios que a tornam diferente e especiais para seus servidores, colaboradores, parceiros e clientes. Hoje é administrada pelos sócios e uma diretora administrativa, atuando no Rio Grande do Norte e no Estado da Paraíba, sendo 90% dos seus clientes do setor público e 10% de empresas privadas, totalizando hoje 43 contratos temporários, constando no quadro de funcionários 3.200 empregados e ainda quatrocentos colaboradores indiretos, Hoje a JMT Service é referência em prestação de serviço, sendo no seu ramo a maior arrecadadora de ISS no Estado.

O objetivo da JMT Service é ter excelência no serviço prestado, e garantir qualidade dos serviços, assim promovendo uma relação duradoura e de confiança com os colaboradores, fornecedores, e clientes. Aumentar os clientes da iniciativa privada. Abrir uma unidade no Distrito Federal. Criar uma nova empresa na área de segurança privada, assim abrangerá sua prestação de serviços.



Figura 2: Logomarca da empresa
Fonte: Arquivo da empresa

A logomarca da empresa, que segundo os proprietários a escolha veio através da religiosidade dos sócios, a estrela significa o nascimento de Cristo, o raio simboliza o crescimento da empresa, assim as siglas é a inicial do sócio proprietário que significa José Manoel Teles.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral:

Aprimorar o método utilizado do recrutamento, seleção e integração da empresa JMT SERVICE.

1.3.2 Objetivos Especifico:

- a) Analisar as atuais práticas de recrutamento e seleção da organização.
- b) Identificar problemas e oportunidade na melhoria do processo.
- c) Recomendar mudanças visando o aprimoramento para o processo de recrutamento, seleção e integração.

1.4 JUSTIFICATIVA:

Justifica-se a realização deste estudo, pois se destaca a necessidade de um processo de recrutamento, seleção e integração. Através do embasamento científico, o trabalho de pesquisa irá gerar um conhecimento do processo que é necessário ser aplicado na empresa, gerando para a mesma um diferencial, e bons resultados.

Na empresa JMT Service, pode ser observado que o recrutamento, é na maioria das vezes realizado por indicação de terceiros, e até de funcionários da organização, também alguns clientes, que fazem a exigência de permanecerem com os funcionários já existentes no órgão, uma vez que o cliente prefere permanecer com o quadro de funcionários antigo, uma vez que não terá tempo suficiente para recrutar, selecionar e integrar os possíveis candidatos.

1.4.1 A importância:

A implantação da seleção é importante, uma vez que a organização não tem um modelo sistemático implantado, pois esse modelo irá agregar valor e qualificação para o quadro de funcionário, acreditando ser o momento adequado para reduzir o índice de rotatividade, e o custo que é investido.

Existe um empenho por parte da organização, em inserir o recrutamento e seleção, uma vez que não haverá altos custos, e proporcionará benefícios como rapidez, eficiência e eficácia.

1.4.2 A oportunidade:

Através de várias tentativas de insucesso, foi observado que esse momento seria o adequado para implantar um projeto de sucesso na organização. Pois na maioria das vezes não é posto em prática, tendo visto que o ramo de licitações é bastante imprevisível, necessitando fazer a contratação de urgência devido à necessidade de cada contrato.

Como a empresa esta crescendo cada vez mais, e adquirindo vários contratos, é viável um processo, eficaz e eficiente que possa solucionar os casos de rotatividade e insucesso, uma vez que muitos dos funcionários não se identificam como as funções estabelecidas.

A empresa aplicando de maneira correta o recrutamento e seleção irá contratar candidatos qualificados, e adequados com o perfil da empresa e do cargo, para assim desenvolverem a sua função com comprometimento e responsabilidade, para que todo o corpo funcional cause resultados, pode-se dizer que o índice de rotatividade diminuiria, e assim, adquiriria mais reconhecimento na qualidade dos serviços prestados.

1.4.3 A viabilidade:

Diante de vários contratos que já existem e um número bem elevados de funcionários, esse é o momento para inserir um projeto, pois irá minimizar os custos e o tempo no processo, agregando para a empresa os resultados, e a qualificação do colaborador. A empresa permite que o estudo seja realizado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceitos de recrutamento

As empresas buscam hoje por profissionais que estejam capacitados e que tenham um diferencial para o mercado, fazendo do recrutamento um filtro de pessoas qualificadas para ocuparem cargos nas organizações. E esses profissionais precisam estar dentro das exigências feitas pelo recrutamento, que a cada dia atrai pessoas com grande potencial para se destacar.

De acordo com Chiavenato, (2002, p.197): “É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

O recrutamento é um processo de grande importância para as empresas, pois é preciso saber escolher bem o candidato, para a partir daí montar um equipe estruturada que possa desenvolver um bom trabalho, gerando resultados satisfatórios. Hoje o foco são os profissionais qualificados, pois a concorrência é grande, e para combatê-la são necessárias pessoas preparadas, que, sejam ágeis e que estejam comprometidas com a empresa. É válido observar que o recrutamento deficiente ou inadequado traz inúmeros prejuízos às empresas, pois é possível destacar a seguir os principais:

- Alto índice de pessoal na empresa, pois pessoas mal recrutadas e selecionadas podem não corresponder com o objetivo da empresa; isso implica nos gastos que se tem ao recrutar essas pessoas que não corresponderam, e necessitaria fazer outro recrutamento, para sim, poder recrutar e selecionar o candidato ideal para a vaga.
- Um aumento nos custos, pois é necessário divulgar, recrutar, selecionar e contratar.
- Um ambiente de trabalho onde a demanda é grande, e que necessita de profissionais adequados para o cargo, não podendo ter profissionais pouco qualificados para a demanda.

Para Carvalho, Nascimento (1997, p. 78), “Uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa produza bens e serviços com produtividade mais elevada”.

Assim sendo, o processo do recrutamento é uma forma da empresa fazer a ligação com o mercado de trabalho e os candidatos, para exercer um cargo na organização, gerando assim, o resultado almejado pela empresa.

2.1.1 O processo de recrutamento

O processo dá início a partir de uma necessidade da empresa em preencher uma vaga na organização, no entanto, é necessário que seja aplicado com competência, pois a mesma necessita de profissionais que vistam a camisa da empresa para dar nome a ela, podendo ser reconhecida. A empresa precisa se certificar que existe a vaga, para a partir de então dar início ao processo, tendo visto que elas buscam por profissionais qualificados e capacitados, é preciso tempo para realizar esse processo, sabendo que este é demorado, o que exige da pessoa que irá recrutar calma e tempo.

Para Marras (2009, p. 69) “O processo tem início a partir de uma necessidade interna da empresa, são as formas que a empresa irá utilizar para comunicar e atrair os candidatos para a seleção”.

É necessário então que a empresa tenha certeza de que realmente existe uma vaga para ser preenchida para assim dar início ao processo de recrutamento, sendo realizado através de anúncios ou comunicando aos funcionários, na busca de atingir seu objetivo maior que recrutar candidatos potencialmente qualificados, capazes de compor um quadro funcional da empresa e aplicar todo o seu conhecimento. Inicia-se o processo de recrutamento buscando os melhores profissionais.

De acordo com Marras (2009, p. 69), mostra passo a passo até ser realizado o processo da requisição de pessoal.

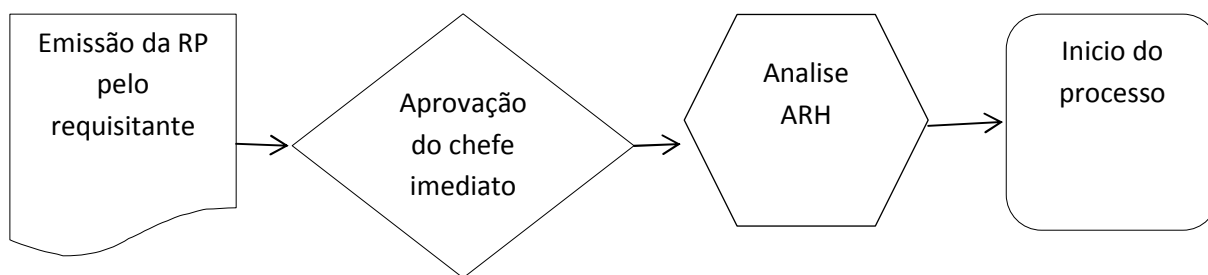


FIGURA 3: Processo de recrutamento
 Fonte: Marras, (2009, p. 69).

Entende-se que para dar início ao procedimento, é necessário passar pelo processo acima citado pelo autor, enfatizando que o início é a partir de uma necessidade do setor da empresa, realizando a emissão da requisição de pessoal, tendo o mesmo que ser aprovado pelo chefe do setor e verificado com o setor de recursos humanos, até dar início ao processo.

2.2 Recrutamento:

O objetivo das empresas em relação ao recrutamento é determinar as necessidades presentes e futuras da empresa, avaliar a necessidade de todas as técnicas, para assim recrutar os candidatos, aumentar o número de candidatos qualificados, para, identificar os candidatos ideais para a empresa.

Segundo Marras (2009, p. 69). “O recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de RH, que tem a finalidade de captação de recursos humanos interna e externamente”. É de importância desse setor observar esse ponto, pois será preciso observar dentro e fora da empresa por pessoas capazes para o cargo.

Para Chiavenato (1999, p. 92), “É o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo”.

Para o autor, é necessário usar todas as técnicas possíveis para aplicar o recrutamento, é atrair candidatos externos e internos para vagas existentes ou potenciais na organização, que buscam profissionais qualificados, capacitados, com a finalidade de preencher os requisitos do perfil do cargo a ser ocupado. É através

desse processo que a empresas, conseguem identificar talentos que fazem o diferencial no mercado, que a cada dia permanece mais competitivo e exigente.

Assim, entende-se que o recrutamento é um processo que as organizações precisam ter em prática para a busca de pessoas qualificadas de acordo com o perfil da vaga a ser preenchida.

De acordo com Pontelo e Cruz (2010 p. 23) “O recrutamento pode ser definido como o método de uma organização para preencher um cargo, ou seja, a forma usada para atrair e cadastrar candidatos capazes de preencher os requisitos das vagas”.

É preciso usar habilidade para esse processo para que agreguem a empresa pessoas capazes para compor a determinada vaga. É possível concluir que o recrutamento tem como base, recrutar pessoas qualificadas e que se adequem a vaga disponível, e assim, observar o quanto esse processo é importante para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

No entanto pode-se observar que para buscar o candidato ideal, pode ser aplicado três tipos de recrutamento: Recrutamento interno, externo e o misto, como observar-se a seguir:

2.2.3 Recrutamento Interno

O recrutamento interno busca candidatos dentro da empresa. Às organizações aderem a essa opção pois visualizam a valorização do funcionário internamente, vendo o funcionário que se destaca dentro de suas atividades tendo a opção de promovê-lo, ser remanejado para outro setor assumindo outra função de destaque estimula nesse funcionário um reconhecimento da empresa para com ele, também sendo um meio de motivação para os demais funcionários.

Por Ferreira, Fortuna, Takeshy, (2006. Pág. 168):

É quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho, mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos (movimentação vertical), ou transferidos com promoção (ascensão funcional).

Sendo assim, o funcionário sente-se motivado. É notável a maneira com que ele se comporta depois desse processo, ao aplicar no novo cargo um diferencial, para mostrar o seu melhor, ficando a organização satisfeita pela escolha da pessoa. Há casos em que esse procedimento não obtém êxito, mas o funcionário já participa do recrutamento sabendo que este terá que se adequar ao cargo. E algumas empresas, caso o funcionário não dê o retorno esperado pela empresa, este tem a chance de voltar ainda para o sua antiga atividade, em outras quando o candidato não corresponde ao desejado o mesmo não tem a oportunidade de voltar para o seu antigo posto, chegando a ser demitido.

Para França (2009, p. 31), o recrutamento interno deve ter normas definidas, transparentes e conhecidas por todos para minimizar os eventuais problemas que possam ocorrer.

Para que os funcionários participem dessa vaga, é preciso que a empresa utilize alguns meios de recrutamento interno, deixando visível a comunicação com todo o corpo funcional estando todos cientes das vagas. No entanto a divulgação é realizada através de:

- Do quadro de aviso da empresa, informando para todos os colaboradores que desejam participar da vaga;
- Se na empresa circular jornal, revistas ou folders, estes terão que divulgar a vaga.
- Também utilizar o e-mail corporativo, e mencionar todas as informações referentes à vaga, a função, as vantagens, os benefícios;
- Outro meio de divulgação é através das palestras e reuniões, informando a todos as vagas disponíveis.

2.2.3.1 Recrutamento Interno – Vantagens e desvantagens:

É aplicado dentro das empresas, com o intuito de recrutar o profissional que se destaca e possua características com o cargo oferecido. Algumas empresas aplicam o recrutamento interno pelas vantagens que o mesmo proporciona, tais como:

- Traz para a empresa um menor custo, assim faz com que ela invista menos em divulgação. Não será necessário realizar o processo de

integração, não terá despesas com contratação e o processo será bem mais rápido.

- A motivação do funcionário, aumenta, fazendo o mesmo trabalhar com mais determinação, sendo proativo e determinado. Este tem mais interesse de permanecer na empresa e da o melhor para ajudar no desenvolvimento e crescimento da mesma.
- Estímulo e auto aperfeiçoamento: os funcionários, constatando a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa, buscam autor aperfeiçoamento e auto avaliação, visando melhoria no seu desempenho.
- Seleção rápida, de acordo com as atividades já desenvolvidas por eles;
- Tem mais índice de validade e segurança; a empresa já conhece o perfil do funcionário, já tem o conhecimento de suas habilidades, no entanto irá colocar em prática o lado que o funcionário precisará desenvolver para um melhor desempenho.
- Indicações de funcionários; este indica uma pessoa de sua confiança, que esteja apto para a função, e através daí há a oportunidade de demonstrar para os demais a confiança que a empresa deposita no funcionário.

Para França (2009, p. 31): “O recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga”.

Alguns gestores preferem realizar esse processo dentro da organização uma vez que ele busca por profissionais que mais se destacam, tendo como objetivo estimulá-lo e aperfeiçoá-lo para assim ter melhores resultados.

Além de algumas vantagens específicas França (2009, p.32): “Aponta que é necessário um levantamento prévio dos candidatos reais e potenciais, capazes de exercer a função disponível”.

No entanto, hoje muitas empresas realizam esse levantamento, para saber se aquele funcionário que é destaque tem o potencial almejado pela empresa, averiguando se o mesmo tem capacidade de assumir outra função, uma vez que nas organizações existem profissionais com grande potencial, mas, esse colaborador, pode não corresponder às exigências do perfil da vaga, gerando assim um transtorno no setor, tendo que posteriormente realizar um novo processo.

Também existem desvantagens, que devem ser levadas em consideração e averiguar se não irá ser um fator decisivo para a empresa:

- A possibilidade de cometer injustiça com os demais funcionários.
- Gerar um comportamento negativo nos demais funcionários que não foram aprovados para a vaga, deixando os mesmos desmotivados, não conseguindo desempenhar a sua função e gerando comodismo.
- Uma dificuldade em ter a aprovação do gerente do setor para liberar aquele colaborador que se destaca dos demais.

De acordo com França (2009, p. 33): “Requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa”.

Algumas empresas acreditam que o profissional competente para a vaga deve saber de todos os departamentos ou funções dentro da organização; não basta para, ele dominar a vaga que esta em destaque e sim todo o setor e ter conhecimento amplo para assim que possível desenvolver funções em outras áreas na empresa.

Como observamos no tópico 2.3.2, o recrutamento interno, é um recurso de motivação para os funcionários da empresa; contudo, se não for possível identificar um candidato dentro da empresa, recorre-se ao recrutamento externo, como veremos a seguir.

2.2.4 Recrutamento Externo:

Esse processo é realizado com candidatos de fora da empresa; muitas vezes os candidatos também estão fora do mercado onde as empresas buscam candidatos qualificados, que agreguem um diferencial. É uma opção que a maioria das organizações escolhe, no entanto, esse profissional passa por um processo de modulação para se adequar a cultura organizacional. Há também um outro objetivo que é candidato trazer para organização suas experiências e habilidades.

Para Marras (2009, p.73), “É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivo”.

Para o autor, é necessário captar pessoas fora da organização, para agregar à empresa conhecimentos, habilidades, ou para preencher uma necessidade

da empresa que no momento está buscando um candidato específico para a determinada vaga. Sendo assim, as empresas costumam utilizar esse meio, um dos mais requisitados por todas as empresas, mesmo sabendo que existem suas vantagens e desvantagens.

Segundo Chiavenato (2002, p. 212), “Funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procurar preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externo atraídos pelas técnicas de recrutamento”.

O mesmo autor (1999, p. 93) diz que o recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar.

Como o departamento de recursos humanos é muito abrangente, muitas das empresas optam pelo recrutamento externo, utilizando de várias técnicas que podem atrair os candidatos, tais como:

- Averiguar nos arquivos da empresa os que já se apresentaram em outro momento à empresa, onde ficou registrado o candidato no banco de dados.
- Divulgação da vaga, através de cartazes na portaria da empresa, jornais, revistas e etc.
- Através das agências de recrutamento, e divulgação também nas escolas e faculdades.
- A indicação de candidatos, através de funcionários da empresa, os quais já sabem das exigências da vaga.

2.2.4.1 Recrutamento Externo - Vantagem e desvantagem:

Para Chiavenato (1999, p. 94) O recrutamento externo “afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.” Ou seja, existe o descontentamento dos funcionários internos, pois não conseguem vislumbrar o seu crescimento profissional dentro da empresa. Por outro lado, o mesmo autor afirma que a vantagem do recrutamento externo se dá pelo “aumento do capital intelectual e destrezas.” Fazendo com que o crescimento operacional da empresa possa ter melhores resultados como os novos colaboradores.

Tendo visto todo o processo do recrutamento externo, é possível observar suas vantagens e desvantagens como mostra o quadro abaixo:

Vantagens:	Desvantagens:
Novos profissionais; traz para a empresa, novas experiências, habilidade e expectativas.	Afeta a motivação dos atuais funcionários da organização, fazendo-os achar que estão correndo risco.
Renova a cultura da empresa agregando assim pessoas com vasto conhecimento.	Tem custo mais elevado, pois há necessidade de anúncio.
Traz pessoas com sangue novo, para compartilhar suas informações e experiências.	É necessário utilizar a integração dos funcionários novos com os já existentes, para os candidatos irem se familiarizando com os demais.
	A demora na adaptação dos funcionários recém contratados;

FIGURA 4: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo
 Fonte: Dados da pesquisa 2011.

Um dos pontos abordados no recrutamento externo se dá pela avaliação do currículo do candidato, pois nele são observados os pontos que o candidato pode trazer à organização. E esse processo é constante para a empresa, ela estando fazendo o recrutamento ou não; a qualquer momento, a empresa pode receber um candidato que almeja por algum motivo trabalhar naquela organização, podendo-se dizer que esse é um processo contínuo.

As técnicas de recrutamento externo se dão por alguns métodos utilizados pelas empresas, de acordo como Chiavenato (1999, p. 95): anúncios em jornais e revistas especializadas; agências de recrutamento; contatos com escolas; universidades e agremiações; cartazes ou anúncios em locais visíveis; apresentação de candidatos por indicação de funcionários; consulta aos arquivos de candidatos; banco de dados de candidatos.

Essas técnicas são bastante utilizadas por muitas empresas, tendo visto que o recrutamento precisa de divulgação da vaga, e essa divulgação precisa ser extensa, específica e em lugares estratégicos, para assim, as empresas atingirem o seu ideal que é a captação do profissional.

2.4.2 Recrutamento Misto

Inicialmente algumas empresas optam pelo recrutamento interno, pois preferem priorizar os seus funcionários. Outras empresas priorizam o externo, pois enxergam o candidato de fora da empresa como o intuito de agregar o conhecimento. Algumas empresas utilizam-se do modelo de recrutamento misto, uma vez que consideram que o fator principal não é o tipo de recrutamento que deve ser aplicado, e sim o cargo que está disponível no momento.

As técnicas de recrutamento misto podem ser adotadas em três alternativas de sistemas, que para Chiavenato (2002, p. 219) são: inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno; inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo; e recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente.

Pode-se dizer que é a ultima opção de processo que se aplicam nas empresas, uma vez que muitas aderem a métodos que, para os funcionários da empresa participarem desse processo, é necessário que deixem seus atuais cargos, para competir com os demais candidatos, na maioria das vezes correndo o risco de não ser selecionado para a vaga e também não podendo mais atuar em seu antigo cargo.

“Das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o **recrutamento misto**, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos”. Para Chiavenato (2002, p. 218):

O recrutamento misto não prioriza nenhum candidato, realiza esse processo na busca do objetivo principal: recrutar, selecionar e integrar o candidato ideal para a vaga. No entanto, o candidato externo pode achar que esteja em desvantagem no sentido de competir com o candidato interno, uma vez que o mesmo já tem o conhecimento da empresa, sua missão, visão e valores entre algumas tarefas que por ventura possa ser desenvolvida pelo candidato interno. Na maioria das vezes há uma desvantagem para o candidato interno, pois em muitas empresas, exige-se que para que se candidate a vaga é deixe sua atual função, para que o processo não interfira no desempenho de sua atividade.

Finalizando essa etapa, é necessário iniciar outro processo, que é avaliar o processo de recrutamento, como veremos no tópico a seguir:

2.4.3 Avaliação dos resultados do recrutamento

Como qualquer processo importante, o recrutamento gera um resultado para os candidatos, que esperam um feedback da empresa, em relação ao seu desempenho no recrutamento.

Afirma Chiavenato (1999, p. 99): “A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo”.

Para não cometer injustiça na avaliação do recrutamento muitas empresas avaliam o currículo do candidato, buscando contato com o mesmo para questionar alguns pontos que juguem ser necessário. Outras acreditam que para ter um retorno positivo do processo, é necessário adiantar o processo da entrevista, para assim, finalizar o processo como mais precisão e objetividade, gerando um retorno para o candidato.

Uma vez terminada a conclusão da avaliação do recrutamento, o próximo passo é a seleção dos candidatos, como veremos a seguir:

2.3 SELEÇÃO

2.3.1 Conceito

A seleção de recursos humanos tem papel principal: permite que algumas pessoas possam ingressar na empresa, pois consiste em buscar entre os candidatos recrutados aqueles que apresentem características desejadas, que melhor se adaptem aos cargos existentes, e vislumbrando igualar ou se possível aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização.

Por Chiavenato, (2006. p. 200) diz que “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização”.

Pode-se dizer que é um processo rigoroso, onde o objetivo principal é atingir o candidato ideal, realizando ao longo das etapas da seleção a eliminação de candidatos que não tem o perfil de acordo com a vaga.

Para França (2009, p. 34): “A seleção é a escolha de candidatos mais adequados para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

O processo de seleção de pessoas em uma empresa é de grande importância, baseia-se em dados e informações sobre o cargo, realizando a comparação dos requisitos do cargo e do perfil das características dos candidatos, sendo por meio desse processo que diversas pessoas ingressam na organização.

2.3.2 O processo de Seleção

Os processos seletivos possuem várias etapas. Sendo eliminatórias no decorrer da seleção tendo com a finalidade de se chegar ao candidato com o perfil aproximado das qualificações exigidas pelo cargo.

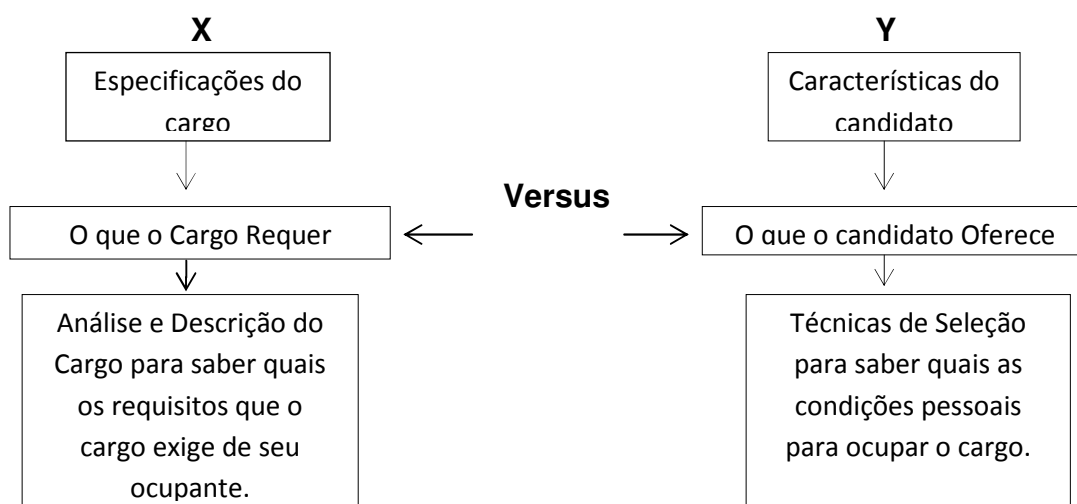


Figura: 5 – Seleção de pessoal como uma comparação.
Fonte: Chiavenato (1999, p. 108)

A figura 5 mostra o processo de comparação. Para distinguir esse processo, de um lado estão os requisitos que o cargo agrega para o candidato à vaga, por outro lado, estão as características dos candidatos, às quais precisam ser integradas, para haver uma melhor comparação para uma possível contratação.

A realização das etapas de um processo seletivo ocorre com a aplicação de alguns meios que são utilizados para chegar ao candidato almejado. Esses elementos são: Entrevistas, as provas de conhecimentos e capacitações, os testes de personalidade, os testes de habilidade, os testes de desempenho e integridade. Os

profissionais de recursos humanos realizam tais testes de acordo com as necessidades do cargo, julgando ser necessário para a função.

2.3.3 Técnicas de Seleção:

A seleção não pode ser realizada com base só nas experiências e os conhecimentos do trabalho a ser executado e existem várias técnicas que se complementam para assim diminuir a possibilidade de erros na escolha do candidato. Essas técnicas são aplicadas de acordo com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, os tópicos a seguir são as escolhas das técnicas de seleção adequada para conhecer e escolher os candidatos adequados que podem ser utilizadas na seleção.

Para Chiavenato (1999, p. 114) “As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento”.

É necessário conhecer a personalidade e as características do candidato para assim observar se a contratação do mesmo será satisfatória para ambos, tanto empresa quanto para o futuro empregado. Nesse quesito, pode-se utilizar de vários meios de seleção para extrair o máximo de informações que possam ser úteis a sua decisão.

2.3.3.1 Entrevista:

A entrevista deve ser realizada de forma objetiva e direta, para que o candidato sinta o clima, demonstre clareza em suas respostas, e possa responder de acordo com o que lhe foi perguntado. A entrevista é um processo bastante utilizado pelas empresas, tendo uso em várias oportunidades, como podendo ser aplicada na

entrevista pessoal inicial na seleção, para avaliar os conhecimentos técnicos, de avaliação de desempenho, de desligamentos.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 115): “A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra”.

Através dela é possível identificar várias informações sobre o candidato. É um momento em que o candidato está de frente para o entrevistador, tendo a chance de demonstrar todo o seu potencial, seu interesse pela empresa e pelo cargo oferecido. A empresa, por sua vez, aborda todos os pontos, pois para ela quanto mais informações sobre um futuro colaborador melhor. Entretanto em algumas empresas é a que mais influencia na decisão final, pois para o entrevistador nesse momento ele observa todos os pontos que ele julga necessário para contratar. E existem dois tipos de entrevistas a não estruturada, e a estruturada.

- a) Não estruturada: O entrevistador não segue um modelo. Inicia a entrevista, e no decorrer dela vai explorando o candidato, abordando os pontos que julga ser necessário para eliminar suas dúvidas. Pode-se dizer que é um dialogo para adquirir mais conhecimentos sobre o candidato. Nela a vantagem é realizar a comparação entre os candidatos, tendo como desvantagem o entrevistador correr o risco de esquecer alguns pontos abordados.
- b) Estruturada: O entrevistador segue um padrão já estabelecido, abordando todos os pontos, tendo a oportunidade de focar no que se diz necessário. Uma vantagem que pode ser observada é que o entrevistado não corre o risco de esquecer os tópicos abordados, no entanto a sua desvantagem não deixa o candidato mais à vontade para que o mesmo demonstre todos os objetivos e interesses, limitando a responder entre: sim, não; concordo, discordo; e agregando uma breve explicação na sua resposta.

Acreditando que esse momento da entrevista agrega para o entrevistador vários aspectos sobre a avaliação independente de qual o modelo a ser aplicado, na entrevista ele observa o comportamento do candidato que influencia na tomada de decisão, Utilizar o currículo do candidato, podendo ser um roteiro para a entrevista, tendo a oportunidade de introduzir informações que não estão mencionadas no currículo.

2.3.3.2 Teste de seleção

O teste de seleção, por sua vez, pode ser utilizado por diversos meios, e aplicado de acordo com o perfil da empresa e do cargo, com o objetivo de analisar as habilidades e o desenvolvimento do candidato.

“É decisão do entrevistador realizar ou não certos testes no candidato e, a princípio essa decisão está relacionada com o tipo de entrevista executado, o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador”. Para Marras (2009, p.84):

Há vários tipos de testes que podem ser aplicados, vai ao longo do processo de identificar os candidatos capazes de estar no corpo funcional da empresa. Os testes devem ser elaborados de acordo com as exigências do cargo, focando nos seus conhecimentos, habilidades e aptidões.

Podem ser aplicados inúmeros testes como veremos exemplos:

2.3.3.3 Testes de conhecimentos

Têm a finalidade de verificar os conhecimentos do candidato e suas habilidades, de acordo com o cargo. Verificam-se os conhecimentos profissionais, onde o candidato irá mostrar o que sabe de concreto e o que ele já aplicou de acordo com o cargo. Nesse processo, algumas empresas aplicam provas para ver até onde o mesmo mostra o seu desempenho:

- a) **Orais:** São aplicadas verbalmente, algumas empresas aplicam com base no conhecimento de trabalho do candidato.
- b) **Escritas:** são aplicadas para averiguar o que o candidato sabe de específico sobre algum ponto questionado, tendo resposta livre.
- c) **Realização:** É a prática que o candidato tem sobre aquele cargo, observando o nível de conhecimento que o mesmo tem nesse processo o examinador irá pontuar os pontos negativos e positivos encontrados, podendo também ser avaliado por mais de uma pessoa.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1999, p. 120): “A finalidade dos testes de conhecimento é medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos”.

As empresas costumam utilizar o modelo de prova escrita, mas com ênfase em provas específicas da área que o candidato irá atuar, assim, é possível verificar seus conhecimentos técnicos e específicos em relação ao cargo.

2.3.3.4 Testes psicológicos

As empresas adotaram esse teste para avaliar e mensurar características específicas, averiguando o comportamento do indivíduo em várias formas de trabalho. São instrumentos padronizados onde será estimulado o comportamento do candidato, geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional e diagnósticos de personalidade. Esse teste constitui em uma medida objetiva, sua função é analisar o comportamento humano.

Pode-se dividir em teste psicométricos ou de personalidade.

- a) **Psicométricos:** Avalia o comportamento humano, objetivando as aptidões gerais e específicas do candidato.

- b) **Personalidade:** o objetivo é averiguar o perfil do candidato, avaliando os traços de personalidade, temperamento, motivação, equilíbrio emocional, podendo ser observada a influência que causa no desempenho de seu trabalho, podendo-se adaptado ao avaliador.

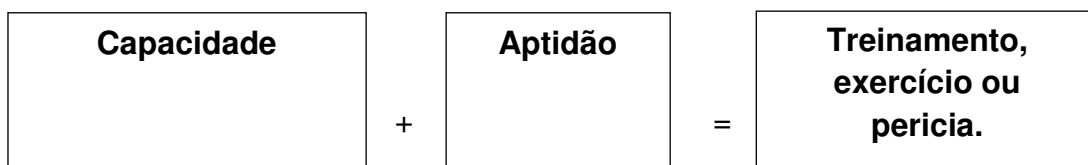


Figura 6. Aptidão com base para a capacidade
Fonte: Chiavenato, (1998, p. 242).

É necessário identificar as características de cada para assim notar a diferença e observar no candidato. O teste de aptidão mostra o comportamento que o candidato tem em diversas situações, nas suas atitudes, e receios.

2.3.3.5 Dinâmicas de grupos

É um modelo bastante aplicado nas empresas, pois vai medir a capacidade do candidato de integração e interagir em grupos, no entanto os candidatos serão observados. Os candidatos são reunidos em uma sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes, são orientados a fazerem um exercício ou teste que permita avaliar as suas ações e reações, com relação ao perfil esperado.

Para Marras (2009, p. 44): “A dinâmica de grupo pode prever comportamentos em grupos, sendo vital na hora de contratar”.

Esta técnica é um excelente instrumento de avaliação, já que permite observar o comportamento do candidato em grupo, suas reações frente a obstáculos, a liderança, a criatividade, a espontaneidade, a iniciativa em determinadas situações entre outras características.

2.3.4 Resultado da seleção de pessoal:

Foi possível observar inúmeras maneiras de seleção de pessoal, uma vez que há vários meios de aplicar a seleção, da mais simples a mais complexa. Algumas empresas já tem seu modelo pré-definido, e com o decorrer do tempo fazem uma averiguação para possíveis modificações, acreditando que inserir novos processos para agregar melhores resultados. Outras preferem utilizarem de diversas técnicas e procedimentos. Chiavenato (2002, p. 252) descreve que a eficácia da avaliação “consiste em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobre tudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal”.

Esse processo precisa ser eficiente para chegar ao resultado final. Isso conta com a utilização das melhores técnicas aplicadas ao processo, sem que aja custos financeiros e operacionais.

Pode-se concluir que sempre as empresas irão utilizar as mais diversas opções de seleção, para extrair candidatos desejados no seu quadro de funcionário, com o objetivo maior de gerar o resultado almejado pela organização.

2.4 INTEGRAÇÃO:

A integração está ligada ao recrutamento e seleção, no entanto é necessário que a empresa realize a integração do recém-contratado ao seu cargo, que é mostrar para o mesmo a cultura organizacional, a visão e missão da empresa.

Chiavenato (2002, p. 259) fala que integrar as pessoas no seu contexto:

Climatizando-as e condicionado-as através de cerimoniais de iniciação e de aculturação social às práticas e filosofias predominantes na organização, simultaneamente, de desprendimento dos antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-inicial.

É um processo de acompanhamento para que o mesmo seja observado quanto a sua adequação no cargo, a sua desenvoltura, seu entusiasmo, dificuldades e expectativas quanto a empresa a seu desenvolvimento nela.

Diversas empresas aderiram ao dia da integração, onde é aplicada dinâmica, brincadeira, interação com toda a equipe de trabalho, acreditando que o novo funcionário terá um curto prazo de tempo para estar interagindo com os demais funcionários, os deixando mais ativos e descontraídos, perdendo todo o receio do primeiro dia de trabalho.

A socialização organizacional procura a adaptação do colaborador recém-chegado às suas necessidades e planos. Chiavenato (2002, p. 260) diz que: “estabelecer junto ao novo participante as bases e premissas através das quais a organização pretende funcionar e como o novo participante poderá colaborar neste aspecto.” Impactando o novo funcionário a perceber, sentir a cultura da organização. O mesmo autor diz que: “ao ingressar na organização o novo empregado concorda em obedecer ao um horário de trabalho, a desempenhar determinada atividade, a seguir a orientação de seu superior a atender determinadas regras e regulamentos internos, e coisas do ramo”.

3. METODOLOGIA

3.1 DELINIAMENTO DA PESQUISA:

Para a realização do referido estudo foi utilizada a pesquisa de caráter de avaliação formativa.

Para Cervo; Bervian (1996, p. 49):

A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Essa pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 274) “O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

É possível constatar na empresa JMT Service a necessidade de implantar, um processo de recrutamento, seleção e integração. A pesquisa é de caráter qualitativo.

Para Roesch, (1999, p. 155) “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano”.

3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Durante o estudo foi realizado uma entrevista com todas os elementos do universo, desta forma o estudo de caso foi realizado na JMT Service/RN tendo com instrumento de coleta de dados o setor pessoal, representado por 3 pessoas que compõem o setor, a gerência administrativa e os gestores, que responderam a entrevista, com o propósito do tema, que é a análise e melhoria do processo de recrutamento, seleção e integração na empresa JMT Service.

A seguir, apresenta-se a definição do instrumento de coleta de dados utilizado no estudo.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS:

No que diz respeito à coleta de dados do estudo, optou-se pela observação e entrevista do processo de recrutamento, seleção e integração de pessoas na empresa J.M.T Service.

Lakatos, Marconi (1992, p. 106): “Observação – utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas, também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Através dessa observação foram analisados os pontos fracos e positivos, para analisar os dados, na melhoria do processo.

Lakatos, Marconi (1992, p. 106): “Entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

3.4 CRONOGRAMA DESENVOLVIDO E COMENTARIOS SOBRE O PROCESSO DE COLETA DE DADOS:

Para o tratamento e análise dos dados da pesquisa foram analisados os conteúdos para dados qualitativos.

De acordo com Vergara, (1998, p. 56), “o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Foram analisados todos os dados para estabelecer o melhor projeto a ser utilizado na empresa.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 DIAGNÓSTICOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento na empresa JMT funciona nas seguintes etapas: Desde o início esse processo é bastante imprevisível, tendo em vista que a empresa tem seu segmento em licitações, aonde não há contratações constantes. No entanto, observou-se que é realizado de vários modelos, através de indicações de funcionários do quadro, que recebe currículos dos possíveis candidatos, esses são encaminhados para o setor pessoal ou operacional/ Outra forma é os candidatos entregar os currículos na portaria da empresa, aonde também é encaminhado para os setores mencionados, existe também o recrutamento por parte da empresa (licitante/cliente), que na maioria das vezes entra em acordo com a empresa JMT, para que a mesma contrate aquele determinado funcionário, que eles estão indicando, tendo esse já exercido alguma função na contratante, tendo em vista que o mesmo já conhece o trabalho, o comportamento e a disciplina desse funcionário.

Tanto no setor pessoal quanto no operacional, esses currículos são armazenados em um banco de dados, aonde são colocados por ordem alfabética, e à medida que surgem as vagas, esses currículos passam por análise, e são encaminhados para a pessoa responsável pela entrevista/seleção.

Foi observado que a JMT corre um risco, uma vez que não há um planejamento, nem um método implantado para o recrutamento, não existe uma divulgação para recrutar, ocorrendo que isso causa um processo limitado, pois a empresa não tem o conhecimento de candidatos potencialmente qualificados. Outro ponto é a indicação, uma vez que na maioria das vezes esse candidato, tem prioridade em relação aos demais, no sentido de ter a mesma experiência na função que esta disponível.

Um ponto positivo no que diz respeito à indicação, é que existe como contratar pessoa que o órgão esta indicando, uma vez que ele já tem o conhecimento daquele funcionário, e que de alguma forma o candidato já tem o conhecimento de suas funções, uma vez que já trabalhou na organização.

Há um armazenamento dos currículos recebidos, mas não centralizado em um setor específico, e sim cada setor operacional e departamento de pessoal realizar o mesmo procedimento;

Pontos negativos abordados são as indicações que são inúmeras, uma vez que não há critérios em relação à contratação dos indicados, pois o funcionário só não é contratado se caso não se adeque as normas e condutas da contratante;

Na maioria das vezes as indicações de funcionários e terceiros, prevaleçam e até prejudique de certa forma na contratação do novo colaborador, uma vez que aceita a proposta do emprego, mas com o passar do tempo, não produz, mas conforme o esperado;

Não existe uma divulgação das vagas existentes.

4.2 SELEÇÃO

Esse processo tem início logo após a análise do currículo do candidato, atendendo as exigências da vaga, uma vez que, um dos pontos relevantes e necessário, é selecionar o candidato que já tem uma experiência na função que esta disponível, sendo a partir de então convocados a participarem da entrevista.

No entanto, foram observadas duas entrevistas com candidatos para vagas distintas, uma para ASG, e outra para Recepcionista.

Para preencher a vaga de ASG, foram selecionados alguns currículos e convocados alguns candidatos que melhor se enquadram na vaga ofertada, como também foram convocadas a participarem da entrevista as pessoas que foram indicadas por terceiros. A entrevista foi dirigida pelo gerente operacional, onde o mesmo informa a necessidade do profissional que esta buscando e analisa com mais precisão as informações que o candidato transmite junto com o seu currículo, o mesmo faz alguns questionamentos que julga ser necessário para a contratação, como:

Grau de instrução?

Experiência na área?

Local que já trabalhou?

Disponibilidade de horário?

Percurso do trajeto casa/trabalho?

Se o candidato tem algum certificado de curso, aonde o mesmo já mencionou no currículo?

Se tem filhos?

Se é casado?

Se esta realizando algum curso (para agregar em sua função)?

Se esta estudando?

Por fim, é explicado para o candidato de como o mesmo irá exercer suas atividades, o horário de trabalho, o que a empresa espera do candidato, entre outras informações que acha necessário ser abordada.

Observando a seleção para a vaga de Recepcionista, foi verificado que a entrevista é conduzida pelo gerente administrativo, ou um dos sócios da empresa, no entanto, nunca houve um modelo de seleção a seguir, a entrevista é conduzida baseada nas informações do currículo, sem maiores alterações. Nos dias atuais houve uma alteração no processo de seleção, logo após a conversa informal, é entregue ao candidato um questionário abordando alguns quesitos, como:

O que é licitação?

Alguma questão de atualidades.

Verificando os dois processos foram observados algumas dificuldades enfrentadas no processo de seleção dos candidatos, tais como:

No que diz respeito a não existir nenhum padrão ou modelo a seguir para a seleção, foi observado que esse procedimento não é realizado pelo setor de RH, nem por uma pessoa específica, é dividido entre o setor administrativo ou um dos sócios.

Em relação aos candidatos que são indicação de terceiros, essa indicação na maioria das vezes, tem prioridade em relação aos demais, mas, mesmo assim, o candidato é chamado, e constatam se realmente o candidato pode ser encaminhado para a vaga. Mas, verifiquei que mesmo que seja indicação, é necessário que o candidato tenha conhecimento na área que for exercer no caso, isso abrange as vagas para a área (RH Gerência, Técnico Administrativo, financeiro). São também abordadas algumas informações que acreditem ser necessário, pois o candidato precisa ter o conhecimento do que é licitação; se tem experiência na área, se tem disponibilidade de horários, se tem filhos, se é casado (o).

Foi observado que não é aplicado testes psicológicos.

Não foi realizada nenhuma dinâmica.

Após a entrevista o próximo passo é a contratação, como veremos a seguir.

4.3 CONTRATAÇÃO

Após o candidato ter sido aprovado na seleção, o mesmo é encaminhado para o setor de segurança do trabalho para receber orientações adequadas para sua desenvoltura e segurança no desempenho de suas atividades. No entanto são convocados todos os funcionários deste novo contrato, é realizado um treinamento, abordando informações sobre a empresa JMT SERVICE, o que a mesma espera do novo funcionário. O candidato é encaminhado para realizar exames médicos e orientado com relação à documentação que necessita apresentar para concluir a contratação. Logo em seguida o novo colaborador recebe seu uniforme e a partir de então é encaminhado para seu local de serviço para assim dar início as suas atividades laborativas.

Para os candidatos à vaga operacional, os mesmo são encaminhados para o contrato (cliente) aonde irá exercer as atividades, que na maioria das vezes é de imediato. Todos são treinados no local de trabalho, no caso quem aplica esse treinamento é o próprio contratante, quando o candidato passa pelo período de experiência o cliente passa para a empresa, o feedback do funcionário, e a partir daí o mesmo é informado se permanecerá ou não.

Caso esse funcionário não seja aprovado pelo contrato, a empresa tenta remaneja-lo para outro contrato (se tiver vaga disponível) ou fica na empresa até que apareça vaga, exercendo função de volante. No caso, observa-se que a empresa prefere planejar, a demitir.

4.4 INTEGRAÇÃO

Para os novos funcionários do operacional, esse processo é realizado pelo contratante, que recebe esses novos colaboradores e realizam a integração deles no órgão ou setor.

Com relação a um colaborador que será do administrativo, o mesmo é apresentado o mesmo em cada setor, mencionando sempre as pessoas responsáveis pelo setor.

Foi observado que não existe dinâmica, ou outra forma de integração para serem aplicadas junto ao novo colaborador.

Consequentemente existe a dificuldade e prejuízo que a empresa tem por não esta fazendo a integração.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através desse trabalho foram realizados estudos para melhor levantamento de dados e informações, para análise dos resultados no departamento Operacional e de Recursos Humanos/Setor Pessoal, com o intuito de fazer as recomendações para melhores resultados e a conclusão.

5.1 CONCLUSÃO:

Ao final desse processo foi verificado que esse é o momento que a empresa tem de rever seus conceitos e paradigmas, em recrutar, selecionar, contratar e integrar os funcionários na empresa, para o melhor resultado de ambas as partes, gerando uma satisfação da empresa, funcionários e clientes, que sempre pressionam e buscam sobre a qualidade nos serviços prestados.

Através do departamento de recursos humanos a empresa irá realizar e aplicar todo o processo de recrutamento, seleção e integração dos candidatos, para isso é necessário que a empresa tenha um departamento organizado, integrado com as práticas necessárias para o setor pessoal, sendo necessário que o setor de RH tenha um planejamento, sobre o processo, para que durante a realização de todo o processo de recrutamento, seleção e integração seja observado e analisado, se o processo está sendo seguido de modo correto e adequado, para que a empresa futuramente não obtenha nenhum problema em consequência da má administração do setor, mencionando também profissionais qualificados, para melhor aplicar o processo, tendo diretrizes a seguir.

Assim, o setor administrativo deverá ter em mente esse profissional, que terá que possuir inúmeras vantagens como capacidade (capacitação) e experiência, enxergando esse funcionário como possuído de significativa capacidade de relacionamento interpessoal, visto que o trabalho desse funcionário do segmento de setor de serviços será o produto que esta sendo vendido, gerando a boa imagem da empresa.

Tudo isso reflete na empresa toda, na qualidade dos serviços, no comprometimento no setor de RH, na redução do turnover, e no menor volume de ações trabalhistas.

5.2 RECOMENDAÇÕES:

Logo após a análise do processo de recrutamento, seleção e integração, torna-se necessário serem realizadas algumas recomendações para a melhoria nos processos.

A JMT Service necessita programar procedimentos para melhoria no processo de recrutar, selecionar e integrar, visto que o recrutamento busca por candidatos qualificados para melhor desempenho da vaga em aberto.

A seleção visa selecionar o melhor candidato, ou seja, busca o candidato que está apto para desempenhar e preencher a vaga ofertada pela empresa. No entanto a seleção na JMT não é realizada conforme seria adequado, uma vez que se torna constante a contratação das indicações de terceiros, pois para que esse processo seja completo e eficiente, é necessário que seja avaliado o candidato de acordo com o cargo disponível, nivelando o conhecimento adquirido, as suas habilidades e experiência na função, assim, a empresa estará contratando um funcionário adequado de acordo com a vaga, e conseqüentemente terá satisfação e qualidade nos serviços, com isso tem um custo reduzido na demissão dos funcionários, minimizando as falhas.

Na JMT não é aplicado à integração dos funcionários, por isso é necessário que a empresa integre esse funcionário para maior comunicação na empresa.

Outro fator importante para JMT é a contratação de um profissional da área de psicologia, para ministrar as entrevistas, aplicar testes, no intuito também de centralizar o processo de seleção em um só profissional adequado para a função.

Visto que esse estudo foi realizado no departamento operacional e administrativo da empresa JMT Service, recomenda-se que seja explorado o setor de RH para a realização de futuros processo de recrutamento, seleção e integração.

Centralização do banco de dados para o armazenamento dos currículos.

A contratação de um consultor de empresas para aplicar treinamento nas equipes, na busca do melhor resultado, tanto para a empresa, quanto para o crescimento profissional do colaborador.

Com isso observa-se que os meios utilizados não são suficientes, deixando lacunas, no entanto, essas lacunas poderiam ser preenchidas no momento que a

empresa utilizasse novos métodos que agreguem melhor desenvolvimento para a empresa.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, NASCIMENTO/ Antônio Vieira de/ Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. – São Paulo: Pioneira 1997

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: 4 ed. São Paulo: Makron, 1996.

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

_____ **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____ **Administração Gestão e Pública**. 6 ed. São Paulo: Editora Elsevier Ltda. 2006

_____ **Recursos Humanos**: Edição compacta. 7 ed. São Paulo: Editora Elsevier Ltda. 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limogi. **Práticas de Recursos Humanos PRH**: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos: Atlas, 2009.

FERREIRA, FORTUNA, TAKESHY. **Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**: Victor Claudio Paradela, Antonio Alfredo de Mello, Tachizawa, ElioTakeshy . 5ª Ed.- Rio de Janeiro/RJ - FGV Editora. Disponível em: 19/05/2011. <http://www.google.com.br/search?tbm=bks&tbo=1&q=Uma+abordagem+aplicada+%C3%A0s+estrat%C3%A9gias+de+neg%C3%B3cios&btnG=Pesquisar+livros>

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia científica** – 4ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

-----**Fundamentos da Metodologia científica** / Eva Maria Lakato Marina de Andrade Marconi. – 5 ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

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

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide **Gestão de Pessoas: Manual de rotinas trabalhista**. 3 ed. – Brasília: SENAC/DF, 2010. Disponível em: 19/05/2011 <http://www.google.com.br/search?tbm=bks&tbo=1&q=Pontelo+e+Cruz+&btnG=Pesquisar+livros>

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APENDICE

ANEXOS

