

FACULDADE SANTA RITA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Tipos de Recrutamento e consequências na
empresa**

APARECIDA CRISTINA DE SOUZA CORREA
DAIANE ANGÉLICA DOS REIS SIQUIARI SILVA

NOVO HORIZONTE / SP

2018

FACULDADE SANTA RITA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APARECIDA CRISTINA DE SOUZA CORRÊA
DAIANE ANGÉLICA DOS REIS SIQUIARI SILVA

Tipos de Recrutamento e consequências na empresa

Trabalho desenvolvido como requisito
parcial para aprovação na disciplina TIC
sob orientação do Prof^o Dr. Edison
Bariani Júnior

NOVO HORIZONTE / SP

2018

TIPOS DE RECRUTAMENTO E CONSEQUÊNCIAS NA EMPRESA

Aparecida Cristina de Souza Correa¹
Daiane Angélica Dos Reis Siquiari Silva²

Resumo: O presente artigo procura entender os problemas de recrutar e selecionar profissionais com requisitos que atendam aos diversos cargos dentro das organizações, tentando, assim, entender como as empresas, dentro de suas necessidades, têm um método adequado para isso e compreender como de fato se faz um recrutamento de forma eficiente e eficaz. Coube então identificar como é feito o recrutamento e seleção, os tipos de recrutamento, como, interno, externo, misto ou on-line, como funcionam e quais são as suas vantagens e desvantagens para as organizações. Observar se há satisfação de ambas as partes (colaboradores e gestores), em relação à política de contratações da empresa, se as empresas seguem um padrão/perfil ou não, se estão preparando esses profissionais para futuros cargos, se os mesmos têm uma visão positiva da empresa em que trabalham, se sentem-se realizados. O artigo foi realizado a partir de um estudo teórico e de pesquisa empírica por meio de formulário e questionário aplicados aos colaboradores e ao gestor, respectivamente.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Gestão; Organização; Colaboradores.

Abstract: This article tries to understand the problems of recruiting and selecting professionals with requirements that meet the various positions within the organizations, trying to understand how companies, within their needs, have a suitable method for this and understand how in fact it is done recruitment efficiently and effectively. It was then necessary to identify how recruitment and selection are done, the types of recruitment, such as internal, external, mixed or online, how they work and what are their advantages and disadvantages for organizations. Observe whether there is satisfaction of both parties (employees and managers) in relation to the company's hiring policy, whether companies follow a standard / profile or not, whether they are preparing for future positions if they have a positive outlook of the company in which they work, if they feel fulfilled. The article was based on a theoretical study and empirical research through a form and questionnaire applied to the employees and the manager, respectively.

Keywords: Recruitment; Selection, Management; Organization; Stakeholders.

¹Aluna do 8º termo do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, criscorrea5@gmail.com.

²Aluna do 8º termo do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, dsiquiari@hotmail.com.

1. INTRODUÇÃO

Com as grandes mudanças ocorridas no cenário das organizações, como a constante alteração nos níveis de satisfação dos clientes, a inovação perante a concorrência, a busca contínua pela melhora em seus processos por meio de investimentos em tecnologia e desenvolvimento, e uma série de esforços para manter-se no mercado, as organizações vêm percebendo que para que tudo isso de fato traga resultados positivos é preciso também cuidar e melhorar constantemente a busca por profissionais que vão diretamente desenvolver todos esses processos. Identificar nesses profissionais características e perfis que vão de encontro aos interesses da organização, a mediação entre esses profissionais e as empresas, expectativas, necessidades e demandas alinhadas a fatores econômicos, sociais, políticos e de empregabilidade.

As estratégias de Recrutamento e Seleção que as empresas direcionam pelo departamento de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos realizam esforços para buscar atratividade nessas ações. Conforme Chiavenato (1999, p. 53), “Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” Ou ainda, conforme Dumon (citado por Carvalho et. Al. 2016, p.53), “O sucesso de uma empresa não está na excelência de seu plano estratégico para os próximos cinco anos, mas na qualidade dos homens que dela fazem parte”.

Diferente ao que acontecia no passado, quando bastava ter o controle, a obediência e a hierarquia, o que vem sendo observado nesses profissionais nas empresas é a valorização do seu bem mais precioso, que são as pessoas que dela fazem parte e movem todo o processo, os esforços são para que sejam mais valorizados e motivados. Por isso, quando se realiza um recrutamento dentro das organizações, não é apenas um simples preenchimento de determinada vaga existente, e sim um pensamento de longo prazo em alguém que irá suprir as necessidades do cargo, e que também estará disposto a ser dinâmico, comunicador, estrategista e com flexibilidade para trabalhar em equipe, é esse profissional que garantirá à organização o sucesso que ela tanto almeja.

Nota-se, portanto a problemática de recrutar e selecionar profissionais com esses requisitos para os diversos cargos dentro das organizações. O presente artigo tem como objetivo geral entender se a empresa, dentro de suas necessidades, tem

um método adequado para isso e compreender como de fato se faz um recrutamento de forma eficiente e eficaz para cada segmento da empresa. Identificar como é feito o recrutamento e seleção, os tipos de recrutamento, como: interno, externo, misto e on-line, como funcionam e quais são suas vantagens e desvantagens para as organizações. Para tanto, além de uma revisão bibliográfica será utilizado uma pesquisa de campo.

A pesquisa foi feita em uma empresa do setor sucroalcooleiro da cidade de Novo Horizonte/SP. A empresa tem como principais atividades a extração do açúcar, produção de etanol e geração de energia. Um formulário foi elaborado e aplicado aos colaboradores de um dos departamentos dessa empresa. Já um questionário com respostas abertas e discursivas foi enviado ao responsável pelo recrutamento e seleção.

No departamento escolhido os colaboradores estão envolvidos em diversas funções ligadas diretamente ao campo, como também os que são responsáveis em colocar no sistema tudo o que acontece no campo, para que assim as informações fiquem disponíveis em sistema informatizado para quem delas precisar. Foram entrevistados 20 colaboradores, tanto da lavoura, quanto dos escritórios, obtendo-se, assim, respostas sob o ponto de vista de ambos os lados.

As perguntas voltadas aos colaboradores visam identificar se os mesmos conhecem a organização em que atuam, se o modo como a empresa os valoriza de fato os agrada, e os fazem de fato pertencer à mesma buscando juntos os mesmos objetivos, se o modo como os recrutamentos são realizados lhes permitam disputar as vagas em aberto, para os diversos cargos que possam vir a surgir, e se sentem preparados para isso. Obter dos mesmos também se a empresa oferece oportunidades de crescimento e qualificação profissional para melhor desempenharem suas tarefas, enfim, saber desses profissionais qual a real situação em que se encontram dentro da organização.

O questionário voltado ao gestor da empresa visa compreender como este lida com a questão de recrutamento na empresa, se de fato acontece na prática, qual o perfil que ele procura em cada candidato voltado ao preenchimento do cargo em aberto, como o recrutamento é definido, quais os tipos utilizados, se obedece algum padrão, e se de fato é dada oportunidade ao colaborador que já se encontra inserido dentro dessa organização, e se esse gestor acredita que da forma como são realizados os recrutamentos realmente satisfazem aos já colaboradores. Foi

questionado ainda se: as respostas tanto do gestor quanto dos colaboradores seguem o mesmo significado? O mesmo objetivo e satisfação de ambos os lados de fato vem ocorrendo?

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Atualmente as empresas estão em um processo gradativo de conscientização em relação ao capital humano, visto que cada vez mais vem sendo valorizado, as organizações buscam incorporar mesmo que de forma gradativa um novo modelo de recrutamento, com visão não apenas para preenchimento de certo cargo, mas pensando no futuro, atraindo candidatos que tragam em sua bagagem de conhecimento, competência, atitudes, com o intuito de compartilha-las dentro da organização, é preciso estar de olho nesses novos talentos, é necessário contratar de forma estratégica, mostrando para esses futuros colaboradores que terão oportunidades de crescimento profissional, condições de aprendizagem para melhor atuação em suas tarefas, motivando-os, fazendo com que esse profissional se identifique com a cultura da empresa, o que ela acredita, valoriza, defende, seja a mesma que ele (ALMEIDA, 2004 , p. 16).

Segundo Stewart (1998, apud Almeida, 2005, p.16) “O verdadeiro capital humano são os colaboradores que se diferenciam e que desenvolvem atividades que agregam valores a organização”. “São pessoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que, como indivíduos, também são praticamente insubstituíveis.”

No antigo modelo de recrutamento e seleção, não havia uma visão de estratégia, o foco era voltado ao operacional, escolhia-se apenas a pessoa certa para o cargo certo, que naquele momento necessitava ser preenchido, e contava-se com a experiência e conhecimento voltados apenas para aquele cargo, uma visão fechada; além disso, não tinha muita preocupação com os valores da empresa, muitas vezes era preciso não contratar já que aquele profissional não defendia a cultura da empresa, logo de que adiantaria suas habilidades. Hoje em dia o profissional está muito ligado ao que a organização em que ele está inserido defende, como ela contribui para uma sociedade melhor, sustentável, suas ações de incentivo, investimentos, são essas ações aliadas à prática do dia a dia que fará com que esse colaborador queira estar nessa empresa, não mais apenas por um bom

salário, e sim uma série de benefícios que ela oferece mesmo que indiretamente. (ALMEIDA, 2004, p. 23).

“O recrutamento é um processo de comunicação bilateral. Entenda por comunicação bilateral o fato de não apenas a organização optar por determinada pessoa para preencher certo posto de trabalho, mas também o inverso, ou seja, as pessoas se candidatam àquelas empresas em que acreditam”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, citado por ARAUJO e GARCIA, 2010, p.12).

2.1. O recrutamento interno

Ocorre quando a organização dá preferência a seus próprios colaboradores para o preenchimento de vagas disponíveis. Logo, eles têm a oportunidade de serem promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal). Mas para que ela possa sobreviver diante de apenas um recrutamento utilizado para cargos maiores, a empresa precisa estar atenta em treinar e qualificar seus profissionais para que estejam aptos a concorrência de vagas disponíveis (CARVALHO et, al., 2016).

Segundo Carvalho et. Al. (2016, p.66) “Para se tomar uma decisão sobre a adoção do recrutamento interno, é essencial que tenhamos em mente quais as suas vantagens e desvantagens”.

O processo de seleção é criterioso, visando sempre a necessidade da organização. É realizado pelo setor de rh. As vagas são colocadas à disposição do pessoal geralmente por meio de murais expostos na organização, para que se inscrevam dentro da área em que se sintam mais capacitados.

Este tipo de Recrutamento é utilizado por organizações que procuram manter sua cultura organizacional. Com isso, cria-se uma “carreira fechada” para seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2004, p.114).

Segundo Lodi (1987, p.42), no “recrutamento dentro da firma, a Direção tem maior oportunidade de observar o comportamento dos atuais membros da organização mediante adequado sistema de avaliação de desempenho”.

O quadro abaixo apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

QUADRO 1

Vantagens	Desvantagens
Menor custo financeiro à organização, maior validade e segurança.	Monotonia à organização
Traz motivação aos funcionários de dentro da organização, incentivando-os a darem o melhor de si para alcançarem um cargo melhor.	O funcionário já obtém um ritmo de trabalho, podendo torná-lo menos flexível as mudanças.
Diante da oportunidade de crescimento na empresa, nasce uma fidelidade a ela.	Insatisfação e desmotivação por parte dos que não foram promovidos.
Os funcionários se sentem confiantes à concorrência da vaga devido ao fato de conhecerem as normas da empresa.	Funcionário acomodado. Sem novas ideias.
Conhecem seus possíveis subordinados, trazendo uma tranquilidade maior para lidar com os mesmos.	Diante dos vínculos já criados, limite-se a uma possível demissão mesmo pelo bem da organização.
Aceitação mais fácil por parte dos subordinados, pelo fato de o conhecerem.	Mantém conservadorismo à organização, limitando-a a novas mudanças.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 114).

2.2. Recrutamento externo

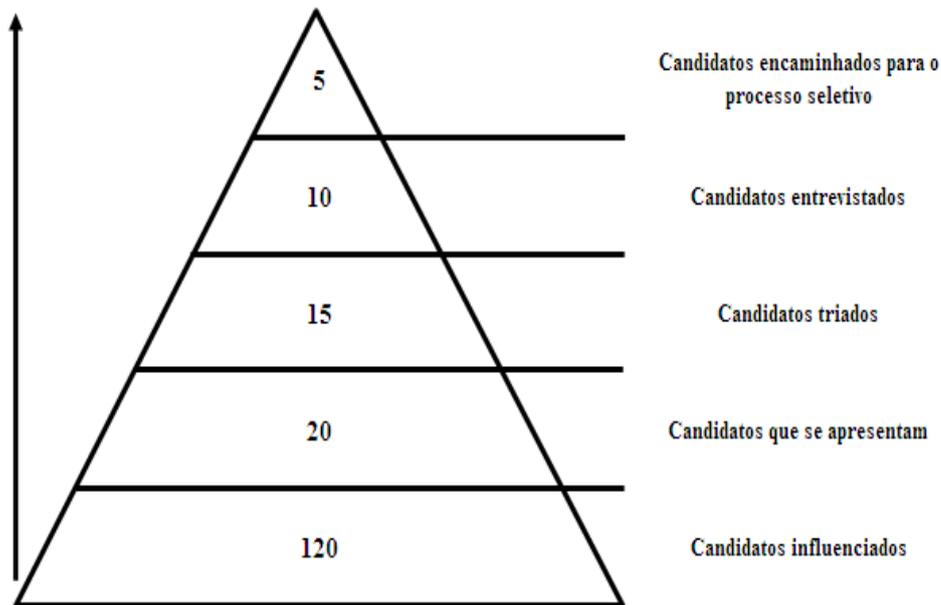
Aborda diretamente os candidatos que estão no MRH (Mercado de Recursos Humanos) à procura por uma vaga. É importante que as organizações estejam sempre preparadas para receberem os candidatos que se apresentam de forma espontânea, mesmo que o momento não seja de contratação. Afinal, recrutar é um processo contínuo. (CHIAVENATO, 2004, p.121).

A forma mais comum do recrutamento externo é através do CV (Curriculum Vitae), mas também há outras maneiras utilizadas para anunciar a vaga disponível na organização. Algumas são: anúncios em jornais e revistas especializadas, agências de recrutamento, cartazes ou anúncios em locais visíveis, banco de dados de candidatos. (CHIAVENATO, 2004, p.121).

Para Chiavenato (2004, p.121), “No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciar, tanto melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo”.

Vejamos na figura abaixo a pirâmide seletiva do recrutamento.

Figura 1. Pirâmide seletiva do recrutamento



Fonte: Chiavenato (2004, p. 122).

O quadro abaixo apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

QUADRO 2

Vantagens	Desvantagens
Traz novos talentos à organização, criando-se uma expectativa de inovação.	Traz desmotivação aos já funcionários da organização.
Inserção de novas ideias, novas formas de agir.	Aumenta a infidelidade dos funcionários internos quando os mesmos percebem que as oportunidades foram dadas a alguém de fora da organização.
Modifica a cultura organizacional trazendo novos rumos a empresa.	Obtém-se um custo operacional com aplicações de técnicas seletivas para a escolha desses candidatos.
É o melhor indicado para organização que necessita de novas mudanças, experiências, com aplicações rápidas de novas ações.	O novo funcionário não conhece a rotina da organização, nem seus subordinados, correndo o risco de ter seu perfil reprovado pelos mesmos.
Torna a organização mais rica intelectualmente.	Perca de tempo devido a necessidade de obter informações sobre a organização e seus colaboradores.
A organização começa a se comunicar mais com o MRH.	Seu custo é alto, demorado e instável.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 116).

2.3. Recrutamento misto

Recrutamento misto é quando as empresas utilizam juntamente recrutamento interno e externo. Segundo Chiavenato (apud MAZON e TREVISAN, 2000, p. 84), “uma empresa nunca faz um recrutamento interno sem fazer um recrutamento externo”.

Ainda dentro do recrutamento misto, podem-se adotar três procedimentos: (ARAUJO e GARCIA, 2010, p. 29)

- Iniciando com o recrutamento externo e passando para o interno, quando a organização inicia sua busca procurando seus novos colaboradores no mercado externo e se não os encontra, passa a concentrar seus esforços dentro do seu quadro interno de já colaboradores.
- Iniciando pelo interno e após passa para o externo, ao contrário da função anterior, já que primeiro ela busca em seu quadro interno e não encontrando profissionais competentes ao cargo em questão opta a investir em contratação externa;
- E por fim, quando a empresa identifica em seus colaboradores um potencial ao cargo, mas ao mesmo tempo abre suas portas para o mercado externo em busca de novos talentos.

O quadro abaixo apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento misto:

QUADRO 3

Vantagens	Desvantagens
Motivação e renovação dos recursos humanos da organização, já que a empresa abre suas portas tanto para seus já colaboradores, como também a vinda de novos talentos do meio exterior.	O ponto negativo do recrutamento misto é a dificuldade de encontrar equilíbrio para que tanto os concorrentes internos quanto os externos tenham as mesmas chances de conquistar a oportunidade.
Utilizando tanto o interno quanto o externo, o protecionismo e o nepotismo podem ter maior dificuldade em acontecer.	Quando a empresa utiliza o recrutamento misto, seus investimentos acabam sendo maiores, uma vez que faz ao mesmo tempo o interno e externo, aumentando seus gastos.
Possível segurança em relação às pessoas a serem contratadas.	O processo acaba sendo mais demorado.

Os já colaboradores tem certo conhecimento e um relacionamento prévio entre os responsáveis pelo processo.	Os profissionais já da organização podem sentir-se ameaçados pela experiência diversificada apresentada pelo grupo exterior.
Cria um clima de competição saudável, em que se busca superar limites e sair da zona de conforto.	Poderia ocorrer uma possível subjetividade no processo, logo, o candidato com maior desempenho poderia não ser o escolhido, já que candidatos internos poderiam ter maiores influências.

Fonte: Araújo e Garcia (2010, p. 30-32).

2.4. Recrutamento on-line

Recrutamento on-line é quando as empresas buscam seus futuros colaboradores por meio da internet, costuma ser mais rápido e econômico, pois possibilita uma automatização do processo (ROVARI, 2018).

Conforme Almeida (2004, p. 38), “Entende-se como captação e seleção on-line todas e quaisquer ferramentas ou sistemas que utilizam a Web ou a Internet para coletar informações sobre os candidatos, com o propósito de ajudar nas decisões de contratação.” Com o avanço da tecnologia, as empresas veem utilizando dessa ferramenta para assim através de um clique diminuir a distância entre elas e seus possíveis candidatos a ocupar determinada vaga.

É importante salientar, que as empresas vem utilizando a internet também para suas ações voltadas ao seu meio interior, como melhorar a comunicação com seu pessoal interno, já que diferente ao que acontecia em alguns anos atrás apenas prevalecia o aviso em murais, onde os colaboradores necessitavam se dirigir aos mesmos para obter as informações nele contidas, hoje não precisam se quer levantar de suas cadeiras para estarem antenados com o que está acontecendo dentro da organização. Nota-se, portanto que a internet melhorou não apenas a comunicação interna da empresa como possibilitou com que ela também pudesse utilizá-la na contratação de novos colaboradores, com equipamentos modernizados e profissionais bem preparados é possível obter bons resultados por meio desse tipo de recrutamento, mas é importante não esquecer que possíveis informações oferecidas pelos candidatos podem não ser totalmente verdadeiras, por isso as empresas não devem ignorar algumas etapas presenciais como dinâmicas e

entrevistas a fim de tornar esse recrutamento tão eficaz e confiável quanto os demais recrutamentos (ARAUJO e GARCIA, 2010, p. 34).

Ainda nesse contexto de modernidade e tecnologia, uma nova e poderosa ferramenta vem sendo cada vez mais utilizada no meio digital: trata-se do vídeo currículo, por meio do qual o candidato deve apresentar um resumo das suas qualificações em formato de pré-entrevista. Para tanto, a filmagem não deve ser necessariamente profissional para causar uma boa impressão, mas vale a tentativa de fazer bem feito, mantendo a objetividade, demonstrando suas habilidades e competências no tempo máximo de um minuto, que é mais do que o necessário para despertar o interesse do selecionador (ARAUJO e GARCIA, 2010, p. 32 e 39).

O quadro abaixo apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento on-line:

QUADRO 4

Vantagens	Desvantagens
Reduções de custo e tempo destinado ao processo.	O ponto negativo do recrutamento on-line é que algumas informações enviadas pelos candidatos podem não ser verdadeiras, o que torna indispensável a realização de entrevistas presenciais.
Diminui distâncias possibilitando que a empresa consiga novos talentos em qualquer parte do mundo.	Muitas vezes as empresas não enviam um <i>feedback</i> aos candidatos comunicando sobre um não aproveitamento.
Maior número de informações sobre as empresas e cargos o que facilita aos candidatos enviar seus currículos de acordo com suas escolhas.	Devido ao mau uso das ferramentas da internet pelas empresas, muitos currículos enviados on-line se perdem no banco de dados da empresa e muitas vezes não são nem analisados.
Visibilidade, o cruzamento de dados, possibilitando uma filtragem de informações.	Muitos currículos enviados on-line, são de candidatos que não são qualificados para a vaga a ser preenchida, o que leva gerentes e técnicos de RH, a preferirem outros métodos de recrutamento.

Fonte: Almeida Walnice (2004, p.38-40).

2.5. Processos de seleção

O processo de seleção deve ser realizado por profissionais especializados na área. Mas isso só é possível se houver um recrutamento. Contudo, busca-se o funcionário mais adequado para o cargo disponível dentro da organização, para tanto, são fundamentais a preservação e o enriquecimento do capital intelectual da empresa.

É um processo de tomada de decisão. Quanto mais candidatos disputarem as vagas disponíveis, mais chances há de se escolher um bom funcionário. É como uma peneira, através da qual se separam os melhores.

Para Lodi (1986, p.20), “O recrutamento é uma função criativa, à seleção apenas uma função de classificação.”

Os instrumentos mais utilizados são os testes psicológicos, testes de conhecimento, testes situacionais, testes práticos e utiliza-se também o instrumento de perfil, dinâmicas de grupo e entrevista. Tudo depende de como a organização realiza a seleção.

Quanto menor o nível do cargo, maiores serão os números de selecionados. Quanto maiores os números de recrutados maiores serão os custos para seleção. Entretanto, serão menores os riscos de uma escolha errada. (LODI, 1987, p.120).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Chiavenato (1999, p. 53) defendia que o recrutamento é realizado com intenção de atrair candidatos mais qualificados e capacitados). Já Dumon (2017, p. 53) dizia que o sucesso da organização depende de seus colaboradores.

Diante de tudo que foi estudado, elaboramos um questionário com respostas fechadas aos colaboradores de uma empresa sucroalcooleira da cidade de Novo Horizonte/SP. Foram entrevistados 20 funcionários de dentro dos escritórios e também da lavoura.

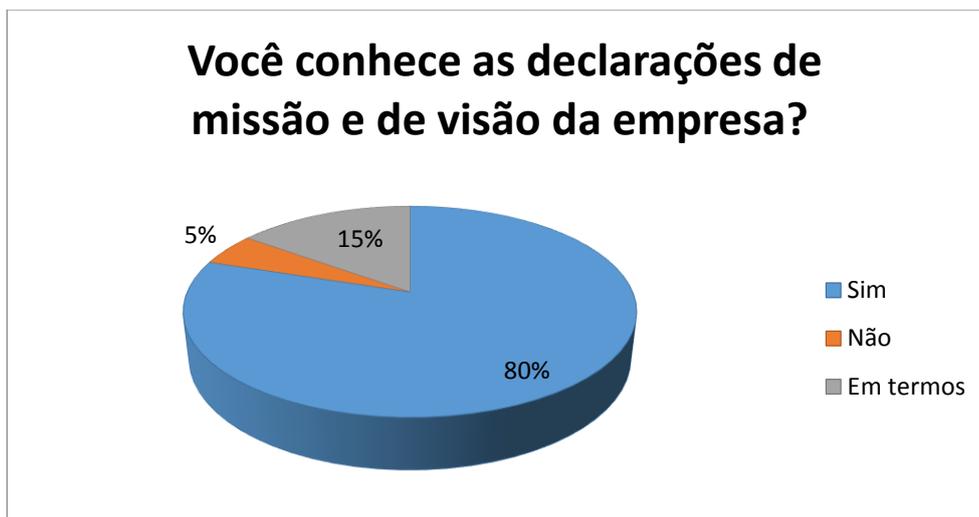
O intuito foi descobrir se os mesmos se sentem satisfeitos dentro da empresa, se eles esperam algo a mais dela, como é a visão deles diante dos recrutamentos utilizados e se a forma de recrutar utilizada traz satisfação ou descontentamento a eles. Vejamos as respostas nos gráficos a seguir.

Gráfico 1



Quando os colaboradores foram perguntados sobre o nível de satisfação a respeito da empresa em que trabalham, 55% responderam que gostam muito, logo, percebe-se como os colaboradores se sentem motivados a trabalhar na mesma, demonstrando interesse na realização de suas atividades, podendo criar expectativas de crescimento dentro da empresa.

Gráfico 2



Quando perguntados se conhecem as declarações de missão e de visão a grande maioria 80% respondeu que sim, que conhecem as propostas da mesma, como ela contrata, quais seus objetivos e onde ela pretende chegar, essas

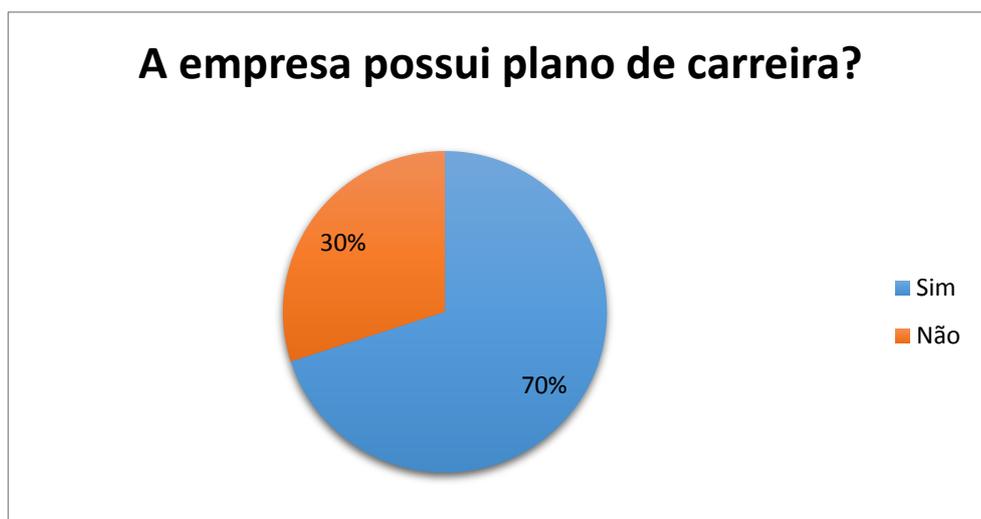
informações evidenciam que a empresa possui uma comunicação cíclica e eficaz entre os pares.

Gráfico 2.1



Sobre como avaliam essas declarações, apenas 37% responderam excelente e 53% responderam que para eles a forma como a empresa opera é adequada, logo, percebeu-se que esses colaboradores têm expectativas de crescimento em relação aos projetos da empresa, diante do que ela apresenta, mas não há grande euforia com a situação, dando a compreender que a forma como ela vem fazendo poderia ser melhorada.

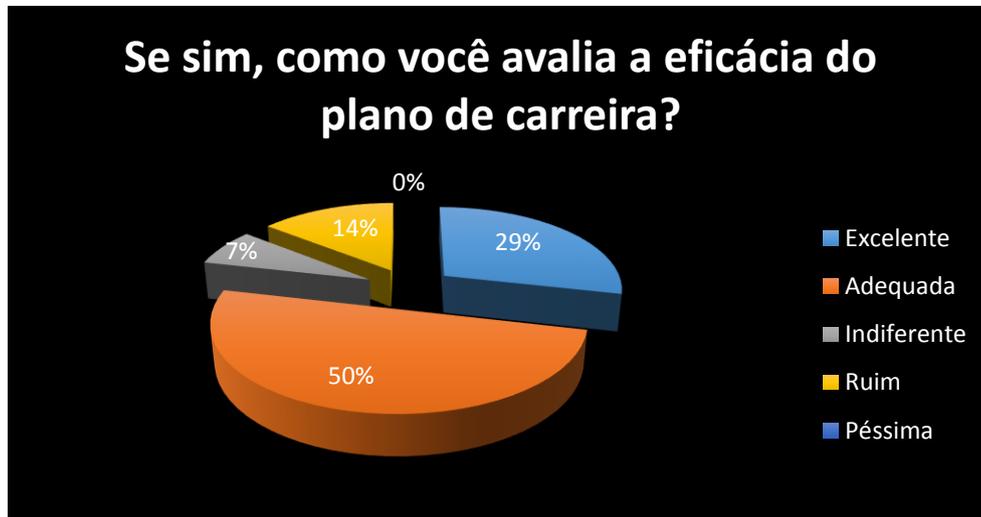
Gráfico 3



Em relação ao plano de carreira, 70% responderam que sim, que ela oferece, percebemos com isso que a grande maioria dos colaboradores conhece a

organização, já um número menor, embora considerável, desconhece a existência do plano, o que pode frustrar suas expectativas quanto à ascensão na empresa.

Gráfico 3.1



Questionados sobre a eficácia do plano de carreira apenas 29% responderam como excelente, e 50% como adequado, com isso conclui-se que os colaboradores estão relativamente satisfeitos, mas esperam melhorias nesse plano, em consequência, oferecendo melhores oportunidades de crescimento em todas as áreas dentro dessa empresa.

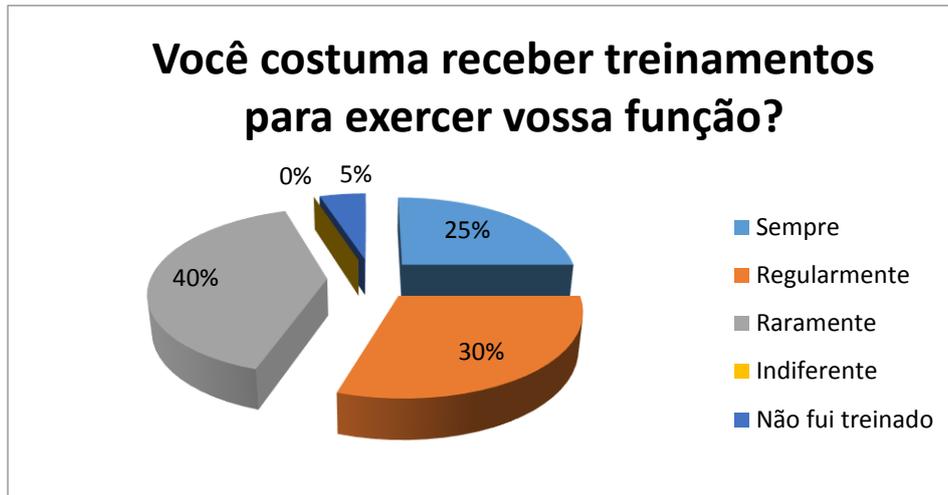
Gráfico 4



Quando questionados se a empresa oferece formação profissional, 50% responderam que sempre, e 30% como raramente, logo os colaboradores na sua

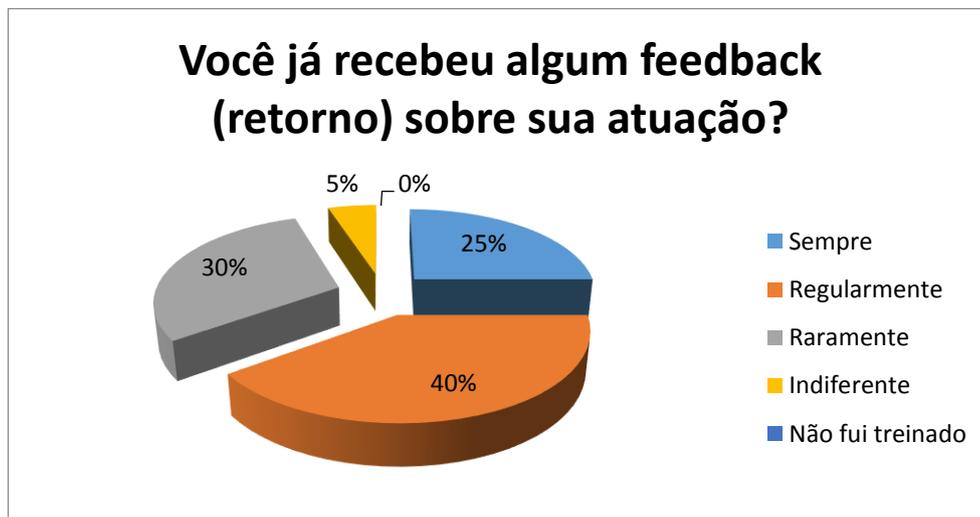
maioria entendem que a empresa investe em formação, eles ainda têm uma visão positiva quanto a isso. Entretanto, há 20% de pessoas que afirmam que raramente têm ofertas, o que pode gerar descontentamento.

Gráfico 5.



Sobre receberem treinamentos para exercerem sua função somente 25% responderam sempre, e 30% raramente, logo percebe-se que os colaboradores gostariam de receber um maior retorno sobre suas atividades, serem acompanhados mais de perto, isso ajudaria os mesmos a estarem se qualificando e melhorando para estarem preparados a assumirem novas funções.

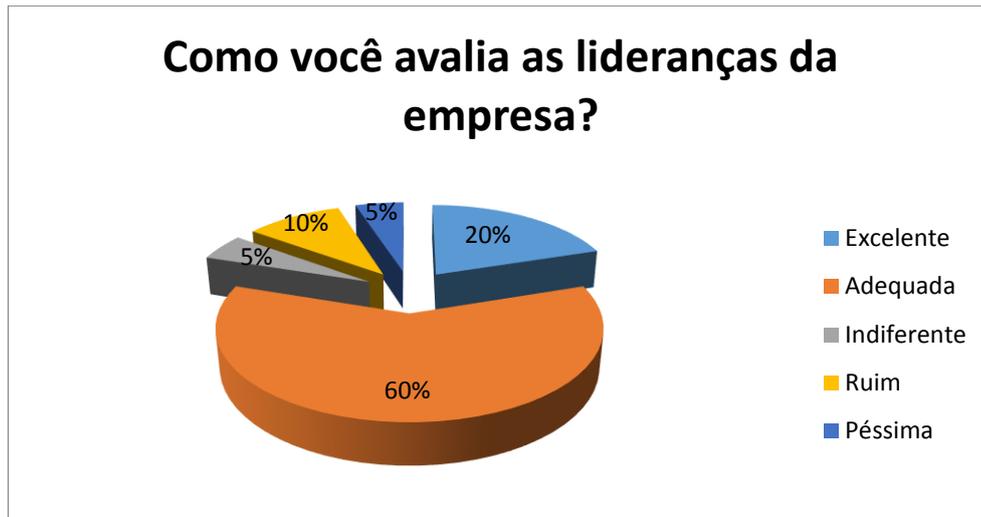
Gráfico 6



É visto, ao longo das respostas, que as mesmas vão se interligando, reforçando a ideia de que os colaboradores esperam algo a mais da empresa, pois,

em relação ao feedback, a maioria respondeu que recebem regularmente, 40%, outros 25% afirmaram que sempre recebem. Logo conclui-se que há um retorno da parte da empresa, embora alguns deles gostariam de serem acompanhados mais de perto em relação às funções que desempenham (30%).

Gráfico 7



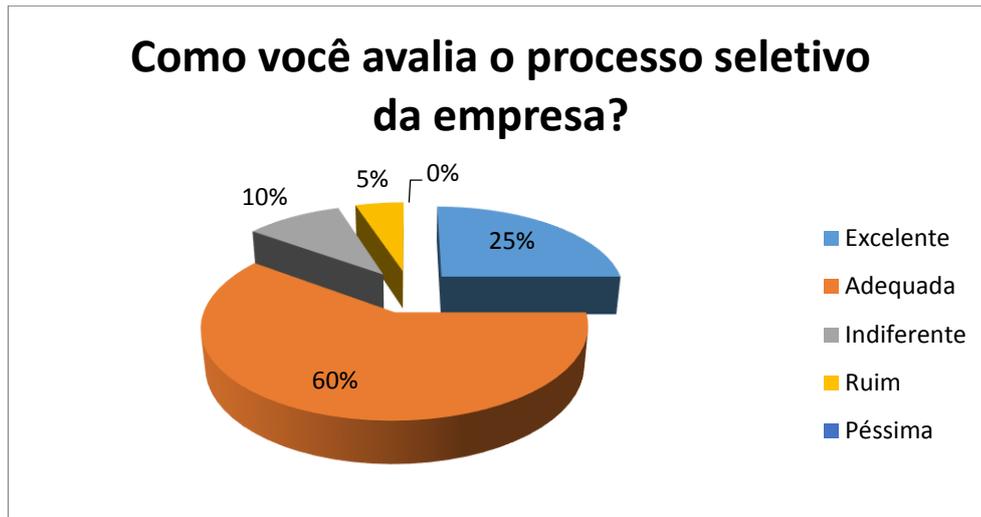
Em relação as lideranças da empresa, 60% avaliaram como adequada, o que foi a maioria, outros 20% como excelente, conclui-se assim que esses colaboradores acreditam na empresa em que trabalham e veem como positiva a forma como conduzem as tomadas de decisões, tal confiança, sem dúvida, serve como um trunfo na relação entre líderes e colaboradores.

Gráfico 8



Quando questionados sobre a relação entre eles, a grande maioria 70%, responderam como excelente, outros 30% ainda como adequada, percebe-se assim que dentro da empresa o ambiente de trabalho é muito bom, o clima de trabalho se faz muito favorável entre os colaboradores.

Gráfico 9



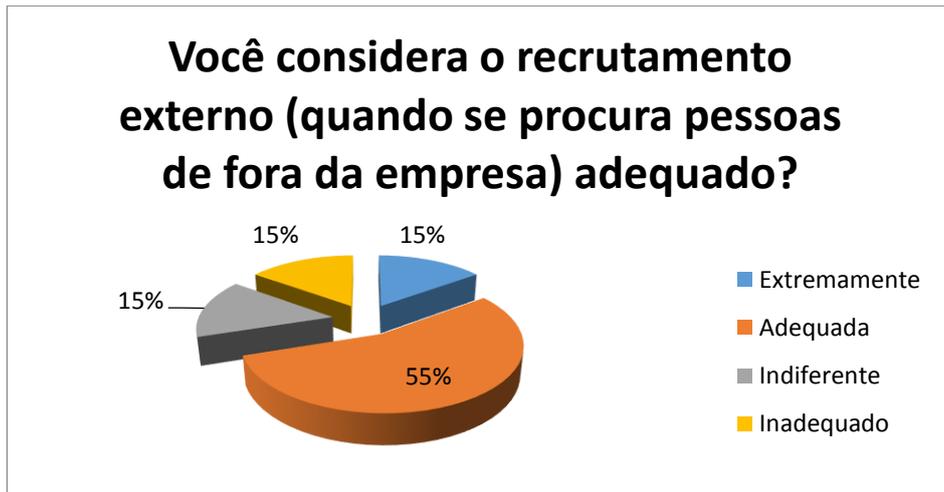
Em relação à avaliação do processo seletivo da empresa, 60% responderam como adequado, outros 25% como excelente, assim percebe-se que o olhar dos colaboradores em relação à gestão da empresa e como ela faz a contratação seja boa, o que confere legitimidade e credibilidade ao processo.

Gráfico 10



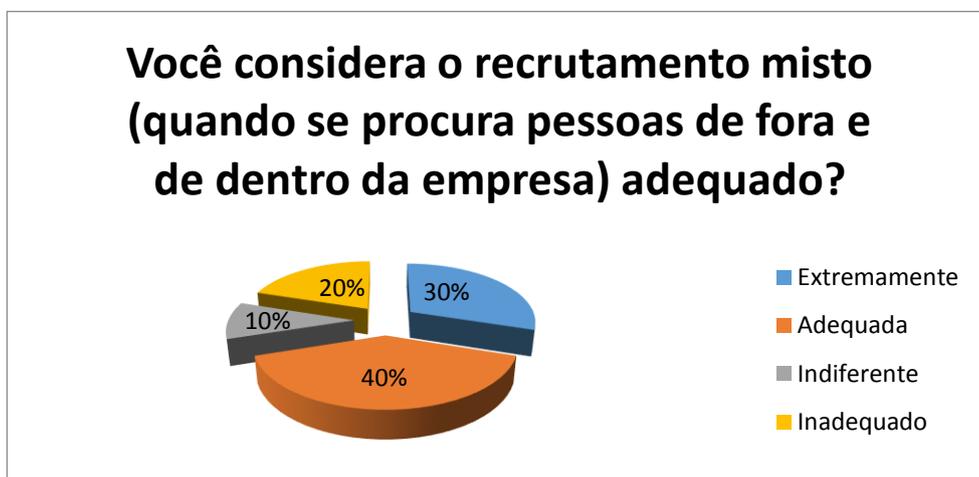
Questionados sobre se a empresa oferece evolução de carreira ao longo dos anos, as respostas em sua maioria 45%, avaliam como adequado e outros 25% como excelente, percebe-se aqui um contentamento com o sistema, embora haja ainda uma minoria que desconfia do processo.

Gráfico 11



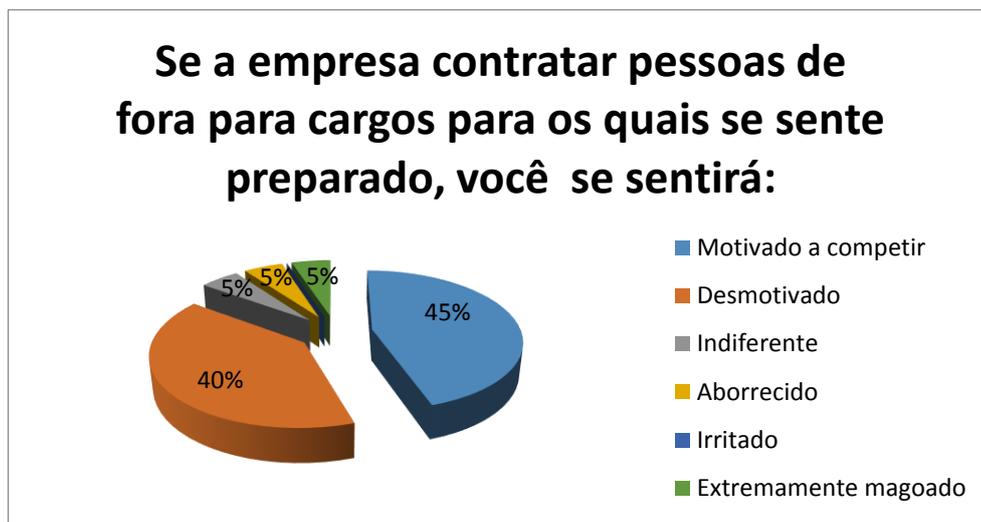
Abordados, sobre como eles avaliam o processo de recrutamento externo feito pela empresa, 15% apenas responderam como excelente, a grande maioria 55% responderam como adequada, indicando que esses colaboradores não desconsideram a necessidade de contratar pessoas fora da organização, mas alguns acreditam ser inadequado o processo de recrutamento externo, indicando que anseiam por oportunidades, bem como a expectativa de preenchê-las.

Gráfico 12



Assim quando perguntados sobre o recrutamento misto, se este como vem sendo feito é adequado, 40% responderam que sim, reforçando ainda a resposta anterior. Mas 30% acreditam ser extremamente necessário, há também aqueles que pensam ser inadequado 20%, e os que se sentem indiferentes á isso 10%. Ou seja, há uma certa insatisfação/incompreensão do processo, o que poderia ser amenizadas com uma política de esclarecimentos a respeito dos cargos, das competências e das necessidades da organização.

Gráfico 13



Ainda em relação aos tipos de recrutamento feitos pela empresa, quando os colaboradores foram questionados sobre como se sentiriam se a empresa contratasse pessoas de fora para ocupar cargos para os quais eles se sentem preparados, 40% responderam que ficariam desmotivados, e 45% motivados a competir, percebe-se que há uma divisão em relação a isso, parte dos colaboradores gostariam sim de ocupar vagas para as quais se sentem preparados, porém, os outros se sentiriam desprestigiados. Com um acompanhamento mais de perto em relação às funções deles desempenhadas no dia-a-dia, e com um melhor investimento em capacitar os já colaboradores, é possível que a empresa consiga atingir os interesses dos mesmos, o que traria melhores resultados a ela, já que, quando o funcionário se sente valorizado seu rendimento só tende a melhorar.

A visão do gestor

Para um melhor entendimento e uma melhor avaliação do processo de recrutamento e seleção de pessoas na empresa em questão, foi aplicado um questionário com questões abertas, discursivas, ao gestor da empresa, responsável pela contratação, mostrando os aspectos e perspectivas da organização e não só dos colaboradores.

Quanto ao questionário voltado ao gestor da empresa, foi elaborado perguntas abertas com o objetivo de obter do mesmo respostas quanto a como de fato na prática os recrutamentos são utilizados na empresa em questão, além disso saber se os colaboradores estão sendo aproveitados quando do surgimento de novas vagas, em relação a sua formação se a empresa os oferece e se esse gestor ele procura verificar com os seus já colaboradores como estes avaliam todo o processo, se os mesmos são ouvidos.

Diante da pesquisa aplicada, obteve-se as seguintes respostas do gestor dessa empresa: “A empresa tem como principais focos a produtividade, qualidade de vida, desenvolvimento social, ética, além da responsabilidade social e a valorização empresarial”.

A empresa utiliza das práticas de recrutamento, mais precisamente o interno e o externo, ainda segundo o mesmo, escolhe o candidato de acordo com o cargo a ser preenchido, não segue um único padrão, reforça ainda que são dadas oportunidades para os seus já colaboradores, porém admite que muitas vezes, para cargos com maior responsabilidade (superior), é preciso recorrer até mesmo ao recrutamento em outras regiões para buscar tais profissionais, já que internamente seus próprios não estão preparados para tal função. Apesar disso, afirma o gestor, vários colaboradores já foram beneficiados para diversos outros cargos, e que a empresa investe sim e incentiva a busca de conhecimento e graduação e capacitação dos seus colaboradores, além disso, disponibiliza salas de aula para quem precisa terminar o básico da escolaridade.

4. CONCLUSÃO

Diante de tudo o que foi apresentado, analisado, é possível verificar que cada vez mais as empresas acreditam que para alcançarem o sucesso tão esperado não somente depende de investimentos voltados para melhoria de seus produtos e serviços, seus objetivos devem estar voltados aos profissionais que dela já fazem parte, como também um olhar criterioso para os que ainda possam vir a integrar seu quadro de funcionários. Sabe-se que as empresas precisam e devem investir em máquinas modernas, sistemas integrados, melhor relação entre seus fornecedores e seu cliente final, isso tudo faz parte sim de uma porção do todo, todavia, acompanhado da busca de bons profissionais e sua valorização, o que de fato move todo processo, pois juntos, fatores materiais/operacionais e humanos, completam a busca pela competitividade e consequente lucratividade. Hoje em dia está claro que as empresas estão despertando para isso, mesmo que gradativamente e tudo começa com a boa utilização e definição de qual ou quais recrutamentos ela irá utilizar para que consiga ótimos profissionais.

Por meio da revisão bibliográfica conhecemos e aprendemos que cada tipo de recrutamento pode sim beneficiar a empresa em diversas etapas e em momentos diferentes para preenchimento dos cargos, basta apenas que as mesmas procurem conhecer cada um e com isso utilizar aquele que lhe será mais útil; muitas vezes mais de um recrutamento pode ser utilizado, tudo depende de quanto a empresa pretende se envolver e se estruturar para isso. Embora tenha conhecimento de que seu processo seletivo tenha de ser feito de forma cuidadosa, é difícil abrir mão de velhos hábitos que aparentemente vêm sendo eficientes, como contratação por indicação, ou mesmo já recorrer ao mercado externo sem antes dar condições para que seus já colaboradores possam demonstrar que são capazes de assumir melhores cargos e novas funções.

Isso foi verificado na pesquisa aplicada, pois mesmo com a tendência de valorização do colaborador, nem sempre as empresas sabem lidar com essa situação, e seus colaboradores sentem isso; nos resultados obtidos concluímos que em sua grande maioria os colaboradores gostariam de serem vistos de forma diferente. Uma empresa que busca se aprimorar e inovar suas técnicas de produção precisa também investir no seu capital humano, e tornar transparente os mecanismos de oportunidades, bem como melhorar a convergência entre o discurso

e os interesses do gestor com os dos colaboradores, pois, no caso estudados, percebe-se que não há uma afinidade exemplar entre os planos e forma de atuação da empresa, de um lado, e as experiências e expectativas dos colaboradores, de outro, em relação ao recrutamento, seleção e ascensão na empresa.

Observa-se com essa pesquisa que, para o gestor da empresa, a forma como vem sendo feito o recrutamento e seleção, a atenção dispensada aos colaboradores ao longo dos dias, a formação e qualificação oferecida pela empresa àqueles se faz de forma eficiente, mas, por outro lado, pelas respostas dos colaboradores, embora gostem da empresa, gostariam de terem suas habilidades e competências, muitas vezes ainda desconhecidas pela empresa, melhor aproveitadas por meio de mais e melhores oportunidades.

Contudo, concluímos que, muito ainda precisa ser feito para que gestores e colaboradores estejam num grau de satisfação que atendam a ambos e que, por fim, beneficiem a empresa como um todo. Pois os funcionários respeitam em sua grande maioria a empresa em que estão inseridos, eles sabem valorizá-la e querem algo em troca, entretanto, não almejam simplesmente melhores cargos/salários, mas, sobretudo, oportunidades. Assim, valeria a pena a empresa investir mais no componente humano, pois, como afirma o ditado popular, “funcionário valorizado, retorno garantido”.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos Repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni, et al. **Recrutamento e seleção por competência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção e pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MAZON, L.; TREVISAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev. Latinoamericana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.8, n.4, p.81-87, ago. 2000.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; REIS, Patrícia Nunes Costa; LIMA, Hyder Marcelo Araújo; RIBEIRO, Edson dos Santos; SILVA, Stifanie Paula da. A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista. **Cadernos UniFOA**. Volta Redonda, Ano VI, ed. nº 17, p 74-85, dezembro 2011. Disponível em: <<http://web.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/17/73.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.

ROVARI, Camila. Recrutamento On-line. **RH Portal**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-on-line/>>. Acesso em 26 fev. 2018.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, Unidade de Ensino Superior Expoente. Curitiba: Expoente, v. 10, ed. nº. 10, p. 51-54, jan./jun. 2008.