



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL-UERGS**  
**UNIDADE EM CACHOEIRA DO SUL**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRIELE MARIA DA SILVEIRA TRINDADE**

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA  
METALURGICA NA CIDADE DE CACHOEIRA DO SUL**

**CACHOEIRA DO SUL**

**2022**

**ANDRIELE MARIA DA SILVEIRA TRINDADE**

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA  
METALURGICA NA CIDADE DE CAHOEIRA DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado como requisito parcial de obtenção  
do título de Bacharel em Administração na  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup> .Dr<sup>a</sup>. Estéfani Sandmann  
de Deus

**Cachoeira do Sul**

**2022**

**ANDRIELE MARIA DA SILVEIRA TRINDADE**

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA  
METALURGICA NA CIDADE DE CAHOEIRA DO SUL.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração na Universidade Estadual do  
Rio Grande do Sul – UERGS, Cachoeira do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Estéfani Sandmann de  
Deus

Aprovada em: / /

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Estéfani Sandmann de Deus  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

---

Prof. Dr. Nilson Binda  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

---

Prof<sup>a</sup>. Luthiane Pisoni Godoy  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecer a Deus, pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Aos meus familiares, que me incentivaram em todos os momentos e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava a realização deste trabalho.

Em especial a professora Estéfani Sandmann de Deus, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional. Fica aqui minha gratidão eterna por compartilhar sua sabedoria, seu tempo e sua experiência.

Também quero agradecer à UERGS e a todos os professores do meu curso pela elevada qualidade do ensino oferecido.

## RESUMO

A questão principal neste trabalho é acompanhar e compreender melhor o processo de recrutamento e seleção dentro de uma organização. Para tanto, o objetivo geral é identificar e analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de metalurgia da cidade de Cachoeira do Sul. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso. A pesquisa foi realizada em uma empresa da cidade de Cachoeira do Sul, e os dados foram coletados entre os meses de março a outubro de 2022. Tais dados foram coletados a partir de entrevista semiestruturada e de observação in loco. A partir do conhecimento do processo identificou-se como se dá o processo de recrutamento e seleção dentro da organização e que o critério mais utilizado na hora de recrutar um novo colaborador é a definição do perfil desse colaborador, traçando de forma clara as competências, os conhecimentos, as atitudes, as habilidades e a formação necessária para o cargo. Foi possível observar que neste caso específico da metalúrgica, não existe o melhor método para recrutar, mas sim o método adequado a cada organização e para o contexto de cada nova contratação. As principais dificuldades encontradas por essa organização na hora de recrutar são: qualificação, falta de experiência na área industrial, candidatos fora do perfil desejado e alinhar as expectativas entre candidato e empresa. Com relação aos critérios de seleção o mais utilizado pela empresa é o CHA, conhecimento(saber), habilidades (saber fazer) e atitude (querer fazer), nesse sentido é responsabilidade do profissional de Recursos Humanos junto com o setor que está contratando executar um processo de recrutamento e seleção eficaz, atraindo os melhores profissionais para a empresa agregando valor a esta.

**Palavras-chave:** Recrutamento e seleção. Gestão de pessoas. Processos de gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

The main issue in this work is to follow and better understand the recruitment and selection process within an organization. Therefore, the general objective is to identify and analyze how the recruitment and selection process occurs in a metallurgy company in the city of Cachoeira do Sul. This is a research with a qualitative approach, of the case study type. The research was carried out in a company in the city of Cachoeira do Sul, and data were collected between March and October 2022. Such data were collected through semi-structured interviews and on-site observation. From the knowledge of the process, it was identified how the recruitment and selection process takes place within the organization and that the most used criterion when recruiting a new employee is the definition of that employee's profile, clearly outlining the skills, knowledge, attitudes, skills and training required for the job. It was possible to observe that in this specific case of metallurgy, there is not the best method to recruit, but the method suitable for each organization and for the context of each new hire. The main difficulties encountered by this organization when recruiting are: qualification, lack of experience in the industrial area, candidates outside the desired profile and aligning expectations between candidate and company. Regarding the selection criteria, the most used by the company is CHA, knowledge (knowing), skills (knowing how to do it) and attitude (wanting to do it), in this sense it is the responsibility of the Human Resources professional together with the sector that is hiring to perform an effective recruitment and selection process, attracting the best professionals to the company, adding value to it.

**Keywords:** Recruitment and selection. People management. People management processes.

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1 - Fluxograma processo de recrutamento e seleção da empresa.....38
- Figura 2 - Fluxograma do processo interno de recrutamento e seleção da empresa. ...39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens X Desvantagens Recrutamento.....	19
Quadro 2 – Vantagens X Desvantagens Recrutamento Externo.....	22
Quadro 3 - Assinaturas para solicitação de Abertura de vaga.....	39

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

CAGED – CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS

CV – CURRICULUM VITAE

DP – DEPARTAMENTO PESSOAL

GP- GESTÃO DE PESSOAS

NR- NÃO RECRUTADOS

RH- RECURSOS HUMANOS

R&S- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

TCC – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

SINMETEL - SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CACHOEIRA DO SUL

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>14</b>
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2 CONCEITO DE RECRUTAMENTO .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2.1 Recrutamento interno .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2.2 Recrutamento externo.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.3 Recrutamento misto .....</b>	<b>21</b>
<b>4.3 SOBRE A SELEÇÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3.1 Conceito de seleção .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3.2 Técnicas de seleção .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3.2.1 Entrevista .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3.2.2 Provas situacionais e específicas.....</b>	<b>26</b>
<b>4.3.2.3 Testes psicológicos .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3.2.4 Dinâmica de grupo .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3.3 Programa de integração de novos colaboradores.....</b>	<b>28</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
<b>5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>30</b>
<b>5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....</b>	<b>31</b>
<b>5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1 HISTÓRIA DA METALURGIA .....</b>	<b>35</b>
<b>6.2 A INDÚSTRIA METALÚRGICA NA CIDADE DE CACHOEIRA DO SUL .....</b>	<b>36</b>
<b>6.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA NA CIDADE DE CACHOEIRA DO SUL .....</b>	<b>37</b>
<b>6.4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA .....</b>	<b>39</b>

<b>6.5 VERIFICAR OS MÉTODOS E FORMAS DE AVALIAÇÃO UTILIZADA PELA EMPRESA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>53</b>
<b>Apêndice A- Roteiro de entrevista para o gestor de Recursos Humanos.....</b>	<b>53</b>
<b>Apêndice B- Roteiro de entrevista para a recrutadora da empresa com relação ao recrutamento e a seleção de um novo candidato. ....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo A- Fluxograma processo Recrutamento e Seleção Externo.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo B- Fluxograma Processo Recrutamento Interno .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexo C- Ficha de abertura de vaga .....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado de trabalho está cada dia mais competitivo, nesse sentido as empresas precisaram se adaptar as constantes mudanças exigidas, já que a concorrência no ambiente externo está cada dia mais acirrada, estar em constante evolução faz toda a diferença para que a organização se mantenha ativa e competitiva no mercado. Para que isso ocorra é necessário contar com um bom quadro de pessoal que estejam empenhados a atingir os objetivos da empresa, cada organização deve conseguir recrutar os melhores profissionais disponíveis, aqueles que venham a agregar mais conhecimento e valores para essa instituição e assim consequentemente aumentar sua posição no mercado.

Uma empresa é formada por pessoas e são essas que garantem o sucesso dessa organização. Segundo Chiavenato (2010), o capital humano é o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar a competitividade. Partindo dessa ideia, para que uma empresa possa ter um bom capital é necessário que ela tenha bons resultados em suas contratações, dessa forma os profissionais de recursos humanos devem realizar de maneira criteriosa o processo de recrutamento e seleção.

O processo de recrutamento e seleção tem como objetivo, buscar no mercado de trabalho, os melhores candidatos e os mais qualificados a ocupação de vaga disponível. Nesse processo esses profissionais utilizam-se de diversos métodos e técnicas para escolher e selecionar um bom candidato, aquele que preencha todos os requisitos necessários e melhor se adapte as necessidades que esta organização procura a fim de contribuir de forma significativa para a obtenção dos resultados.

Atualmente as organizações trabalham com dois tipos de recrutamento: o externo e o interno que serão melhor explicados adiante. Já a seleção diferente do recrutamento tem uma maior abrangência no que diz respeito as técnicas e as formas utilizadas durante o processo de seleção de um colaborador, aqui podem ser utilizadas diversas formas a fim identificar melhor as habilidades e competências de cada candidato, lembrando sempre que é o capital humano quem garante que a empresa atinja seus objetivos e trilhe um caminho de sucesso.

O processo de recrutamento e seleção é mais criterioso do que parece ser pois é através dele que o candidato tem a oportunidade de demonstrar suas habilidades e qualificações e assim concorrer a uma vaga, a área de Recursos Humanos tem um papel muito importante dentro das organizações, pois é fundamental que o profissional responsável por essa seleção consiga extrair todas as informações necessárias para a escolha correta de cada cargo oferecido é

necessário também ter o perfil dos candidatos bem traçado para facilitar na hora da seleção correspondente a cada cargo.

Após a escolha dos candidatos cabe ao Recursos Humanos (RH) fazer a adaptação e o treinamento desse novo colaborador para que ele tenha condições favoráveis de executar com excelência a função para qual foi contratado, fazer com que esse profissional tenha conhecimento de suas obrigações e deveres, bem como oferecer condições básicas para que ele se sinta acolhido pela empresa.

Esse estudo pretende analisar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa metalúrgica na cidade de Cachoeira do Sul. Cidade essa localizada na região central do Rio Grande do Sul. Segundo os dados do último censo demográfico de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possuía 83.827 habitantes. A população estimada pelo IBGE no ano de 2021, é de 81.552 pessoas (IBGE). Já os dados obtidos no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do governo federal apontam que Cachoeira do Sul ganhou 1.231 empregos formais em 2021. Esses números divulgados pelo Caged, órgão vinculado ao Ministério do Trabalho e Previdência, mostram ainda que, entre os setores, a indústria foi a maior responsável por gerar mais empregos em 2021 em Cachoeira do Sul. Foram 1.847 trabalhadores admitidos contra 1.136 funcionários desligados das empresas, tendo assim um saldo de 711 empregos no setor industrial, demonstrando assim um crescimento positivo para um ano pandêmico (CAGED, 2022).

Através das informações levantadas nesse estudo será possível responder o questionamento: De que forma ocorre o processo de recrutamento e seleção de uma empresa metalúrgica? Para responder a essa questão será feito um estudo de caso de caráter exploratório com uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa qualitativa (participante/entrevista) enviada ao gestor de RH com o objetivo de analisar de que forma se dá o processo de seleção dentro da empresa.

O trabalho está dividido em sete capítulos incluindo essa introdução, na sequência temos o segundo capítulo onde são apresentados os objetivos gerais e específico proposto para a construção deste trabalho. O terceiro capítulo é apresentado a justificativa para a sua realização. No capítulo quarto apresenta o referencial teórico que tem como objetivo expor os principais conceitos utilizados e orientações para a análise de resultados. O quinto mostra a metodologia utilizada para a elaboração do estudo. O sexto capítulo apresenta a análise de resultados. O trabalho é finalizado pelo sétimo capítulo que apresenta as considerações finais.

## **2 OBJETIVOS**

Para responder o problema de pesquisa proposto neste trabalho, são apresentados, na sequência, os objetivos para orientar a investigação.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar e analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de metalurgia da cidade Cachoeira do Sul.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Apresentar o histórico da empresa metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul;
- b) Analisar e acompanhar como se dá o processo de recrutamento e seleção em uma empresa metalúrgica na cidade de Cachoeira do Sul;
- c) Verificar os métodos e formas de avaliação utilizada pela empresa no processo de recrutamento e seleção.

### 3 JUSTIFICATIVA

O mercado de trabalho está cada dia mais competitivo, por esse motivo é necessário que o processo de recrutamento e seleção seja efetuado da forma mais assertiva possível, para que isso ocorra é necessário profissionais capacitados e métodos cada dia mais eficientes buscando assim o candidato mais adequado a vaga disponível.

A pesquisa também fortaleceu os objetivos do trabalho de conclusão de curso através das análises desenvolvidas e relacionadas ao tema, sendo estudado como funciona todo o processo de recrutamento e seleção dentro de uma empresa metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul.

Analisou-se a importância deste estudo e foi possível alinhar a teoria estudada durante a graduação em administração com os conceitos utilizado na prática na hora de recrutar candidatos no mercado de trabalho, tornou-se fonte de informação que com base nos resultados pode contribuir para o crescimento pessoal e profissional da acadêmica, permitindo confrontar os conhecimentos acumulados ao longo desse estudo com a realidade vivenciada na hora de recrutar um bom profissional.

O presente trabalho justifica-se em produzir conteúdo que possa auxiliar nos processos de recrutamento e seleção, ampliando os conhecimentos adquiridos com o auxílio da teoria a respeito das principais técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção e assim servir de base para o desenvolvimento de outros estudos a respeito desse tema.

As explicações aqui descritas têm grande relevância para as pessoas que estão à procura de uma oportunidade de trabalho e não sabem como funciona um processo de recrutamento e seleção, através dessas informações poderão ter noção de como se dá o processo e quem sabe se candidatar e assim concorrer a uma vaga, justificando assim a realização desse estudo e a escolha do tema.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas nos últimos anos tem sofrido grandes modificações em virtude de novas tendências tecnológica estarem mudando o nosso cenário de mercado de trabalho, a área de recrutamento e seleção por sua vez tem acompanhado essas mudanças devidas as novas ferramentas e possibilidades disponíveis. Para Gil (2012, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. É uma área de grande importância dentro das empresas, é através dela que os colaboradores se manifestam e expõem as suas necessidades.

As organizações estão constantemente em busca de novos talentos, esse fato faz com que elas tenham que se dedicar e se preparar cada dia mais para essas nova contratações, esse processo de admissão tem que ser bem planejado para que assim esse novo profissional possa atender as expectativas nele depositadas. Recrutar e selecionar pessoas tem um papel muito significativo, por esse motivo é necessário adequar as técnicas e modelos já existentes a necessidade, cultura e estilo de cada organização para que essa possa traçar um perfil de profissional que melhor se encaixe a suas necessidades.

### 4.1 SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A grande importância desse processo é encontrar profissionais adequados para fazer o negócio crescer, se desenvolver e se tornar um grande sucesso. Recrutar as pessoas certas e engajadas para o seu negócio certamente faz toda a diferença para sua organização uma vez que essa está inserida em um mercado cada dia mais competitivo e que exige a todo o momento mudanças necessárias para acompanhar essa evolução toda. Para Chiavenato (1999), são as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem aos negócios das empresas, esse é o seu grande diferencial e suas vantagens.

Dessa forma cada organização deve realizar um bom planejamento de pessoal, identificando suas necessidades para assim ir em busca do capital humano, pois é esse que irá garantir o sucesso do seu negócio ou organização. Podemos dizer que o capital humano é o bem mais valioso de uma organização. Pois é através das pessoas que as empresas são impulsionadas para o progresso, são elas que se comprometem na criação de projetos, bem como criam e produzem novas ideias e assim geram um melhor ambiente de trabalho. Sem um bom quadro

de colaboradores, fica impossível alcançar metas, prejudicando assim o ambiente corporativo dessa organização.

Um bom planejamento de pessoal faz toda a diferença na hora de atingir metas e objetivos. Conforme Chiavenato (1999, p. 58): “O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo”. Isso só ocorre quando a gestão de pessoas tenha bem traçado o perfil de profissional que procura. Para garantir a contratação de um bom profissional, bem como o mais habilitado e que melhor se encaixe na vaga ofertada, as empresas devem se utilizar de diversos métodos e técnicas existentes para que assim consiga garantir que o profissional escolhido irá contribuir de forma significativamente para o crescimento dessa organização.

#### 4.2 CONCEITO DE RECRUTAMENTO

Recrutamento é o processo utilizado para identificar e atrair candidatos específicos para uma organização ou vaga disponível. Segundo Michailidis (2018), para ter êxito o recrutamento depende de encontrar o candidato adequado na hora certa, podendo esta captação de pessoas ocorrer interna ou externamente. Já para Silva (2018, p. 118), o processo de recrutamento é definido como “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que têm como objetivo atrair candidatos com o perfil exigido pelos postos de trabalho a ocupar dentro da organização”. Ou seja, sua principal função atrair, promover e comunicar as vagas disponíveis para futuros candidatos que tenham interesse em se candidatar e concorrer a essa vaga.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 198).

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes.

Dessa forma é necessário que a organização tenha bem definido o perfil de profissional que ela procura para cada vaga disponível e selecione o maior número de candidatos aptos a ocupar essa vaga, para que depois esses sejam submetidos ao processo de seleção. Segundo Chiavenato (2004, p. 55), “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organizações”.

A empresa deve selecionar sempre os candidatos mais preparados e qualificados para esse processo, esses deverão preencher as necessidades básicas para a ocupação da vaga, bem como ter as características mínimas necessárias para a execução das atividades propostas pela organização. França (2014, p. 50) “define o recrutamento e a seleção como processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal, assim devendo estar integrados a estratégia de negócios da empresa”. Em outras palavras podemos dizer que ele é um processo que visa a procura de empregados para uma empresa com base nas especificações emitidas pelos gestores ou supervisores. Esse processo considera os requisitos básicos e/ou critérios de seleção adotados por uma determinada organização.

Já para Ribeiro (2005, p. 52), “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”. Dessa forma é necessário que a empresa consiga recrutar o maior número de candidatos possível para cada vaga em aberto. O recrutamento de certa forma é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho, portanto a procura por uma vaga disponível em uma determinada empresa se dá de acordo como essa projeta sua imagem no mercado. Dessa forma uma empresa com um bom histórico, que é reconhecida pelos seus funcionários como um local agradável e bom de se trabalhar certamente terá mais candidatos do que outra empresa menos vista no mercado. Existe uma diferença entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos e é importante entendermos essa.

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas ou empregos oferecidos pelas organizações. É definido pelas empresas e suas oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações nas regiões, maior o mercado de trabalho e as disponibilidades de vagas e oportunidades de emprego. (CHIAVENATO, 2004 p.19). Nesse sentido, entende-se que são todas as oportunidades existentes em todas as áreas e em todos os lugares.

Chiavenato (2004) é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos a trabalhar em determinado lugar e em determinada época. Em outras palavras, são os trabalhadores em totais condições de trabalho empregados ou não.

Para Knapik (2005, p. 167), “recrutamento é uma série de ações que tem o objetivo de atrair candidatos com potencial para disputar uma vaga e ingressar em uma organização”. Dessa forma podemos dizer que: o recrutamento nada mais é do que a divulgação de uma determinada vaga em aberto para um processo de seleção, esse tem como objetivo “conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 278). É a busca incansável de

candidato que “pode ser entendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras” (DUTRA, 2002, p. 82).

Assim de acordo com o conceito podemos citar vários autores que tem o mesmo entendimento de que para se ter um bom recrutamento é necessário conhecer as qualidades e aptidões dos futuros candidatos à vaga disponível. No entanto sempre se faz necessário um bom planejamento e muita organização para atrair novos talentos para dentro da organização, esse processo necessita de muita criatividade para assim captar o maior número de candidato com o perfil adequado a participar do processo seletivo. Sendo assim deve-se sempre fazer a descrição correta para os cargos disponíveis, bem como os pré-requisitos e competências necessárias para a ocupação da vaga. É através do processo de recrutamento que a empresa consegue candidatos qualificados para o processo de seleção.

O tipo de processo de recrutamento usado nas organizações brasileiras são o interno, externo e o misto, porém os mais utilizados são o externo e interno. A escolha do tipo de recrutamento dependerá das necessidades e visão de cada organização, é isso que vamos observar no decorrer deste trabalho.

#### **4.2.1 Recrutamento interno**

O recrutamento interno nada mais é do que uma oportunidade para o setor de RH promover talentos da própria empresa, objetivando o preenchimento de novas vagas e trabalho sem a necessidade de contratações fora da empresa. “Recrutamento interno é realizado com funcionários que já estão atuando na empresa, que já são funcionários e pretendem conseguir uma transferência para os setores que proporcionem mais desafios ou aprendizagem ou conquistar aquela promoção desejada”. (KNAPIK, 2005, p. 167). É uma ótima alternativa para preencher as vagas em aberto com colaboradores que já fazem parte da organização.

Dessa forma o recrutamento interno ocorre quando as organizações desejam promover ou realocar profissionais dentro do seu quadro de funcionários, é a procura de candidato dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga disponível. Esse tipo de processo é visto como uma maneira de motivar e reter talentos dentro da organização.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor

obtem informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

Os colaboradores devem ser considerados como um capital humano dentro da organização e sempre que possível e de acordo com sua produtividade devem ser realocados, não devem ficar limitados a um único tipo de serviço, devem ter a oportunidade de aprender e evoluir dentro dessa organização. De acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento interno não só motiva como estimula os colaboradores e os reconhece por seus esforços por uma nova vaga ou remanejamento. Esse recrutamento é uma ótima ferramenta para a retenção de talentos uma vez que oferece a possibilidade de crescimento dentro da empresa.

O recrutamento interno baseia-se na valorização dos recursos já existentes dentro da organização, criando assim espaço para o crescimento e a valorização pessoal de colaboradores. Esse fato por sua vez resulta em um melhor desempenho de seus colaboradores e da empresa como um todo, trazendo assim benefícios tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Quadro 1 - Vantagens X Desvantagens Recrutamento

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor custo direto – mais econômico em relação a tempo e investimento;</li> <li>• Conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”.</li> <li>• Estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional;</li> <li>• Melhora o moral interno;</li> <li>• Demonstra valorização do pessoal que já compõem a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer pessoas muito bem-preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa;</li> <li>• Não-aproveitamento do elemento externo;</li> <li>• Manutenção do status quo, reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa.</li> </ul>

Fonte: França (2015, p. 33).

Conforme visto no quadro anterior, existem vantagens e desvantagens nesse tipo de recrutamento assim como nos demais recrutamento, porém podemos dizer que esse tipo de recrutamento por sua vez pode até dificultar a inovação e a ampliação de novos conhecimentos para essa organização, de certa forma, uma vez que as vagas ficam restritas a somente os funcionários.

#### 4.2.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo tem como objetivo atrair recursos humanos de fora da empresa para dentro da organização, se refere a candidatos potenciais que estão disponíveis no mercado ou até mesmo que estejam empregados em outras organizações. Esse tipo de processo tem como consequência a entrada de novos colaboradores para compor a força de trabalho dentro dessa organização.

O recrutamento externo é a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas. No entanto, existem aspectos positivos e negativos na captação de indivíduos por essa modalidade (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002)

É quando a empresa faz a divulgação das vagas fora do seu ambiente corporativo, para captar pessoas com o perfil desejado. Esse processo busca atrair novos candidatos, visa a entrada de novos profissionais com novas ideias, novas perspectivas e com novas experiências que venham a contribuir e agregar novos conhecimentos a essa organização. Segundo Knapik “o recrutamento é realizado através de fontes que visam a atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado, os candidatos estão fora da organização” (KNAPIK, 2005, p. 167).

Esse é o tipo mais comum nas empresas, pois busca no mercado de trabalho profissionais qualificados para a ocupação da vaga disponível, mas assim como o recrutamento interno, esse por sua vez também apresenta pontos negativo e positivos. Como pontos positivos podemos destacar a renovação de capital humano o sangue novo dentro dessa organização, o investimento de capacitação feita pelo próprio candidato ou até mesmo por outras organizações. Já com relação aos pontos negativos podemos citar o custo e o tempo dedicado a empresa nesse processo, além da frustração interna de funcionários que almejam uma promoção.

Segundo Chiavenato (2002, p. 212), “o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outra organização e podem envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento”.

- a) Arquivo de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- b) Apresentação de funcionários por partes dos funcionários da organização;
- c) Contatos com sindicatos;
- d) Contato com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, entre outros;
- e) Contatos com outras empresas do mesmo ramo;
- f) Anúncios em jornais e revistas;
- g) Agencias de recrutamento;

- h) Viagens para recrutamento em outras localidades (Chiavenato (2002, p. 212).

A busca por um profissional no mercado de trabalho se dá por meio de anúncios em jornais e revistas, busca de currículos nos arquivos da empresa, por indicação de funcionários de dentro da entidade. O recrutamento externo traz renovação de ideias. (BRAGAGNOLO; NARLOCH; CORDEIRO, 2017). Além das alternativas já existentes o uso da internet se tornou uma grande aliada na hora de recrutar, cada vez mais as empresas utilizam-se das redes sociais como forma de divulgação das vagas em aberto. Assim como no recrutamento interno o externo também apresenta pontos positivos e negativos, como os já citados acima podemos destacar ainda algumas vantagens e desvantagens.

Quadro 2 – Vantagens X Desvantagens Recrutamento Externo

VANTAGENS	DESADVANTAGEM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona o ingresso de novas ideias, experiências e atitudes inovadoras;</li> <li>• Enriquece o capital intelectual, trazendo novas habilidades e conhecimentos;</li> <li>• Promove uma alteração da cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode desmotivar funcionários que esperam por transferências e promoções;</li> <li>• Pode aumentar o turnover da empresa, porque os funcionários vão em busca de outras oportunidades fora da organização;</li> <li>• Os custos operacionais com os processos de seleção aumentam;</li> <li>• As possibilidades de erro são maiores.</li> </ul>

Fonte: Knapik (2008, p. 142).

Podemos dizer que no recrutamento externo a empresa está buscando candidatos externos, gente nova para compor seu quadro de funcionários, o que significa ampliar pontos de vista e melhorar o funcionamento dessa organização.

#### 4.2.3 Recrutamento misto

Recrutamento misto por sua vez aborda os outros dois tipos de recrutamento o externo e o interno, trata-se de uma forma de recrutamento e seleção que tem por objetivo reunir pessoas externas e internas da organização. Dessa forma profissionais que já se encontram no quadro de funcionários podem concorrer pela mesma vaga com interessados vindo do mercado de trabalho. De acordo com Chiavenato (2002), o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistemas:

- a. **Inicialmente recrutamento externo, seguido de recrutamento interno**, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, a curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos a altura, lança mão de seu próprio pessoal não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias.
- b. **Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo**, caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade aos seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos internos à altura, parte para o recrutamento externo.
- c. **Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente**. É o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente, seja por meio de input ou mediante transformação de recursos humanos. Uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos de igualdade de condições entre eles. Com isto, a empresa assegura-se de que não está descapitalizando seus recursos humanos, ao mesmo tempo em que cria condições de sadia competição profissional (CHIAVENATO, 2002, p. 219).

Essa técnica tem como objetivo principal expandir a busca por profissionais mais qualificados para preenchimento de seus cargos, aumentando o potencial e as vantagens do processo de recrutamento dentro das organizações. Dessa forma cabe a empresa determinar quais são as melhores maneiras de preencher as vagas existentes dentro da organização e utilizar o melhor e o mais adequado tipo de recrutamento para cada situação. Após atrair os candidatos interessados as vagas disponíveis, a organização passa para o próximo passo que chamamos de seleção de pessoas, ou seja, escolher entre todos os selecionados no recrutamento, os mais qualificados e que melhor se adaptam as exigências do cargo.

#### 4.3 SOBRE A SELEÇÃO DE PESSOAS

Segundo Moraes (2010), a seleção é a ferramenta que faz a apresentação do colaborador à empresa, essa se bem aplicada é uma verdadeira descoberta de talentos. Dessa forma cabe ao Gestor de GP conhecer e dar estímulo ao entrevistado para saber se ele tem potencial ou não, se tem ou não o perfil da empresa que a empresa procura. Com um mercado tão competitivo, as organizações precisam escolher os profissionais mais qualificados, competentes, motivados e engajados para o seu efetivo quadro de funcionários. O setor responsável por essa triagem é o de seleção de pessoas. Esse fato exige da organização um bom preparo para que assim possa tomar a decisão quanto ao ingresso ou não de um candidato em sua equipe. Esse processo precisa de muito cuidado e planejamento, para que esse novo colaborador tenha a maior possibilidade de atender às expectativas dessa organização.

O que pode ser percebido no mundo empresarial de hoje é a busca por candidatos que melhor possam cumprir as tarefas dos cargos a serem ocupados, que possam contribuir para que a organização consiga atingir seus objetivos. Diante disso que se dá a importância de um processo bem estruturado que viabilize a admissão de colaboradores capazes de fazer a diferença dentro desta organização. Mas de fato como esse processo acontece dentro de uma empresa metalúrgica? Esse será um ponto abordado no decorrer desse trabalho.

#### **4.3.1 Conceito de seleção**

Finalizando o processo de recrutamento, inicia-se o processo de seleção, essa por sua vez utiliza-se de diversas técnicas capaz de identificar talentos com potencial para fazer a diferença no mercado. É através dela que o candidato recrutado é ou não selecionado para a vaga disponível. Orlickas (2001) destaca, que a seleção tem o objetivo de pesquisar, identificar profissionais qualificados que possam colaborar para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”. Já para Chiavenato (2002, p. 223) a seleção “é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”.

Segundo Pontes (2001, p. 89), diz que a seleção é: “Uma escolha dos candidatos dentre os recrutados, uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”. Em outras palavras podemos dizer que o processo de seleção é como um conjunto de atividades necessárias para a captação de pessoas com capacidade e qualificação para o desenvolvimento e execução da tarefa proposta pela organização. Podemos ressaltar ainda que esse processo vai muito além do que selecionar um bom currículo é necessário um olhar atento do profissional de RH, para que se possa garantir que o candidato preencha todos os requisitos para a ocupação da vaga é necessário que esse profissional saiba escolher o melhor candidato dentre todos os que participam da seleção.

A seleção de pessoas ocorre logo após as pessoas terem sido recrutadas, essa parte do processo é crucial para que a empresa consiga encontrar o perfil desejado através de análises e testes que serão aplicados para saber a capacidade de cada candidato. (BRAGAGNOLO; NARLOCH; CORDEIRO, 2017). De acordo com Knapik (2008, p. 147), “seleção é o processo pelo qual a organização utiliza certas estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as competências exigidas para ocupar o cargo oferecido pela empresa em um determinado momento”. A seleção de pessoas diferente do recrutamento tem uma maior

abrangência no que diz respeito as técnicas e as formas utilizadas durante o processo de seleção de um colaborador. Aqui podem ser utilizadas diversas formas a fim identificar melhor as habilidades e competências de cada candidato, lembrando sempre que é o capital humano quem garante que a empresa atinja seus objetivos e trilhe um caminho de sucesso.

A seleção de pessoal tem o objetivo de escolher o candidato mais adequado dentre aqueles recrutados. No entanto, Santos (1985, p. 161) destaca que:

Nem sempre isso significa escolher candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados. Em princípio, é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. Isso significa aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois em muitos casos os escolhidos não são os mais talentosos, e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

Para escolher os candidatos, as empresas podem utilizar diferentes técnicas de seleção, todas com o objetivo de dar subsídios para uma escolha mais assertiva, sendo essas escolhidas de acordo com a necessidade da organização, bem como da vaga que se pretende preencher. De acordo com a teoria de Knapik (2005, p. 172), “o sucesso da seleção de pessoal consiste na habilidade do profissional em comparar as necessidades e características comportamentais e culturais da empresa com as apresentadas pelo candidato, portanto é um processo de comparação”. Dessa forma podemos dizer que o processo seletivo se baseia nas informações oferecidas pelo cargo, após isso ele inicia o processo de comparação com os candidatos à vaga.

A área de gestão de pessoas tem um papel fundamental no processo de seleção, pois é ela quem fornece todas as informações necessárias para que sejam feitos os testes, as entrevistas, provas situacionais e demais técnicas para esse processo, depois de identificados os melhores candidatos à vaga em aberto, esses serão apresentados aos gestores responsáveis pela área e cabe a esses a responsabilidade de decidir quem ficara com a vaga. Para que sejam identificadas as características exigidas pelo cargo a área de gestão de pessoas utiliza-se das seguintes estratégias, que tem um papel fundamental nessa escolha:

- a) Descrição do cargo: constitui-se em um formulário com o levantamento de todas as responsabilidades atribuídas ao cargo e as exigências que o cargo faz do seu ocupante, suas habilidades, competências e atitudes desejadas. Com posse dessas informações, o selecionador tem um norte no processo seletivo, conhece as especificações e as exigências do cargo e é o recurso mais eficaz para conhecer o cargo.
- b) Requisição de pessoal: consiste em um formulário de solicitação de pessoal que contém as principais informações necessárias para o selecionador iniciar o processo de pesquisa dos candidatos. Quando não existe um programa de análise e descrição de cargos, a requisição de pessoal substitui a descrição do cargo.

c) Análise do cargo: consiste na observação direta do cargo, identificado os pontos críticos, as características que serão valorizadas ou indesejadas nos candidatos. Para a eficácia desse meio de identificação das características do cargo é necessário a familiaridade do observador com o cargo, pois a avaliação é subjetiva e sujeita a erros. Quando não existe o cargo na empresa, a observação pode ser realizada no mercado através do benchmark (KNAPIK, 2005, p. 172-173).

A seleção de pessoas é composta por uma série de etapas, e cada uma dessas fornecem as informações necessárias sobre cada candidato. Conforme eles vão obtendo sucesso nessas etapas, passam para as demais e vão avançando no processo de seleção.

### **4.3.2 Técnicas de seleção**

A partir de informações do cargo ou das competências a serem preenchidas, a próxima etapa é a escolha da técnica de seleção, essa com o objetivo de conhecer, comparar e escolher o melhor candidato e o mais qualificado a preencher a vaga em aberto. As principais técnicas de seleção utilizadas pelas empresas atualmente são: entrevistas, as provas situacionais, as provas específicas, testes psicológicos e as dinâmicas em grupo.

#### **4.3.2.1 Entrevista**

A entrevista de emprego é a etapa onde o entrevistador faz perguntas ao candidato para entender melhor sua experiência, seu perfil profissional, seus conhecimentos e ainda o seu interesse pela empresa em que está concorrendo a uma vaga. É nesse momento em que o entrevistador deve tirar dúvidas sobre o currículo do profissional.

Chiavenato (2015, p. 121) diz que:

É a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influência a decisão final a respeito dos candidatos. A entrevista pessoal tem inúmeras outras aplicações, como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, no desligamento, etc.

Nessa etapa o contratante deve organizar um roteiro de perguntas e respostas, é necessário que esse esteja preparado para as mais diversas respostas e reações do candidato, é preciso que esse profissional seja muito observado para analisar cada detalhe assim como cada resposta dada pelo candidato, pois essa é a etapa mais importante da seleção. Já com relação ao candidato, esse deve estar bem-preparado para responder perguntas pessoais e profissionais,

deve estar no local da entrevista com antecedência, de maneira apresentável, é sempre bom ter uma base de como a empresa funciona caso seja questionado sobre algum assunto, deve ter clareza em suas respostas e ser honesto sempre. Uma boa dica é ler sobre perguntas e possível resposta do contratante.

Para Caxito (2012, p. 43-44):

Na entrevista é a mais utilizada e mais importante técnica de seleção. Pode ser utilizada com vários propósitos, como por exemplo para a verificar a veracidade dos dados fornecidos no currículo e nos demais documentos apresentados pelo candidato. Isso se torna necessário pois, muitas vezes as informações contidas nos currículos não estão totalmente claras ou apresentam-se de forma contraditória, sendo importante uma explicação detalhada por parte do candidato.

A entrevista é a parte mais importante do processo seletivo, consiste em uma conversa com o entrevistado sobre pontos relevantes do currículo, tem como objetivo obter do candidato informações completares que não foram apresentadas antes. Essa é a técnica mais utilizada nos processos de seleção, o entrevistador utiliza-se de estímulos para ver as reações do candidato e as possíveis reações em seu comportamento, essa técnica é muito eficiente pois permite um contato direto com o candidato, desse modo é possível analisar se profissional poderá se encaixar no perfil desejado pela organização, a fim de ocupar a vaga disponível.

#### 4.3.2.2 Provas situacionais e específicas

Para Knapik (2005, p. 176), “as provas situacionais têm como objetivo identificar como o candidato se comportaria diante de uma situação real e específica do dia a dia”. Aqui o responsável pela entrevista pede para que o candidato descreva como seria seu comportamento diante de uma determinada situação descrita por ele.

Já as provas específicas têm como objetivo medir a capacitação e as habilidades relacionados a área de atuação em que o candidato está concorrendo, bem como os conhecimentos adquiridos através de estudo, prática de trabalho ou até mesmo experiência de vida.

#### 4.3.2.3 Testes psicológicos

Para Limongi França (2015, p. 42): “testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulos a um comportamento por parte do examinado. Visam prever o comportamento humano, na base do que foi revelado na situação do teste”.

Chiavenato (2015, p. 134) diz:

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas. O resultado do teste psicológico de uma pessoa é comparado com os padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas e, assim, enquadrado em percentis. Os testes psicológicos focalizam principalmente as aptidões, procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho.

Os testes psicológicos têm como objetivo principal identificar as aptidões e habilidades comportamentais que mais se evidenciam no candidato e se essas são compatíveis com as exigências da vaga em aberto. Esse por sua vez se baseia nas diferenças individuais de cada indivíduo, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Aspectos motivacionais e de interesse podem também ser avaliados nesse processo.

O tipo de teste é elaborado de acordo com o cargo que o candidato está concorrendo, os testes são padronizados e adaptados com que se quer identificar nesse profissional e devem ser aplicados sempre por um profissional. A seleção de pessoas também pode ser feita através de teste psicológicos onde vai ser avaliado a capacidade de interação dos candidatos junto aos demais colaboradores da entidade, fora as dinâmicas de grupo que mostram a capacidade de trabalhar em grupo dos candidatos (BRAGAGNOLO; NARLOCH; CORDEIRO, 2017).

#### 4.3.2.4 Dinâmica de grupo

É a atividade que leva o grupo a uma movimentação, a um trabalho em que se percebe, por exemplo, como cada pessoa se comporta em grupo, como é a comunicação, o nível de iniciativa, a liderança, o processo de pensamento, o nível de frustração, se aceita bem o fato de não ter sua ideia levada em conta (SILVA; NUNES, 2002). De acordo com Knapik (2005, p. 176), “são técnicas vivenciais realizadas com grupo de candidatos”.

A importância da dinâmica em grupo para França (2015, p. 44), “se deve ao papel fundamental dos grupos em trabalho organizacionais. A dinâmica de grupos pode prever comportamentos em grupo sendo vital na hora de contratar”. As formas mais comuns dessa dinâmica ser aplicada são estudos de casos ou situações problemas, referentes ao trabalho em questão. A dinâmica em grupo nada mais é do que a forma de testar as reações dos candidatos perante uma determinada situação cotidiana dentro do ambiente de trabalho, ela pode ser

utilizada com crianças, em cursos profissionalizantes, em processos seletivos, em terapia de grupos, é muito utilizada pelas empresas para conhecer melhor os seus profissionais.

A seleção assim como o recrutamento, é de suma importância para que uma organização alcance a prosperidade bem como os resultados almejados. Com relação as técnicas utilizadas pelas empresas é possíveis fazer o uso de uma ou de várias técnicas durante um processo de seleção. Cada organização deve escolher a melhor técnica, a que mais se encaixa com os seus objetivos. Não existe uma técnica de seleção padrão, a técnica mais adequada para ser utilizada, essa varia de acordo com cada organização, deve-se utilizar a que melhor consegue satisfazer as necessidades dessa organização. Cabe a cada empresa definir seus métodos e técnicas de seleção aquela que atenda suas expectativas.

#### **4.3.3 Programa de integração de novos colaboradores**

Finalizado o processo de seleção, o candidato selecionado para ocupar o cargo oferecido deve realizar os exames admissional e entregar toda a documentação necessária para a sua contratação na empresa. Após a entrega dessa documentação, a próxima etapa é a ambientação deste profissional a empresa. Esse treinamento tem como objetivo a integração e a adaptação desse novo colaborador a empresa e ao ambiente social e físico onde irá desenvolver suas atividades.

É comum as organizações prepararem algum material de apresentação da empresa aos novos funcionários, onde constam informações como missão, visão, valores, atuação da empresa no mercado de trabalho e o regulamento interno.

Segundo Chiavenato (2002, p. 177-178):

O programa de integração é destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, a estrutura da organização, os principais produtos ou serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais. O programa ou treinamento de integração constitui o principal método de aculturação dos novos participantes as práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento.

Esse treinamento objetiva passar o maior número de informações possíveis sobre a empresa de forma rápida e intensiva, a fim de que esse novo colaborador se sinta acolhido e assim crie um ambiente agradável e repetível para ele. Em outras palavras podemos dizer que o programa de integração para novos colaboradores nada mais é do que etapas de adaptação

simplificadas para novos talentos se sentirem, parte da equipe e conhecerem mais sobre essa organização como um todo.

Segundo Knapik (2005, p. 179), o programa de integração tem a finalidade de:

- a) Transmitir informação sobre o histórico, missão, visão e cultura da empresa.
- b) Familiarizar o novo funcionário com os produtos ou serviços da empresa;
- c) Informar sobre as diretrizes e políticas da empresa;
- d) Informar sobre os benefícios que a empresa oferece;
- e) Apresentar a estrutura física, organizacional e o organograma da empresa;
- f) Conhecer e ser apresentado aos novos colegas de trabalho;
- g) Desenvolver expectativas realistas, o que se espera deles e o que a empresa pode oferecer.

Dessa forma podemos concluir que para a realização de todas essas etapas de forma produtiva, é necessário que essa organização conte com profissionais bastante qualificados para a execução desses processos de recrutamento e seleção, que conheçam as necessidades desta organização e que acima de tudo saibam valorizar o capital humano. Pois somente um bom profissional conseguirá extrair os melhores candidatos dentre todos os que participaram do processo.

## **5 METODOLOGIA**

Nesta seção serão apresentados os métodos e as técnicas de pesquisa utilizados para o desenvolvimento do estudo. Foi utilizado como metodologia uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa e a coleta de dados secundários através de pesquisas bibliográficas nas plataformas digitais SciELO, Lume, Google Acadêmico em artigos científicos, também foi utilizado entrevista com profissionais de recursos humanos e com o gerente do sindicato dos metalúrgicos do município, também utilizou-se outras fontes de pesquisas especializadas no assunto apresentado, bem como dados do município de Cachoeira do Sul/RS.

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 17), a metodologia nasce da concepção sobre o que pode ser realizado e a partir da “tomada de decisão fundamenta-se naquilo que se afigura como lógico, racional, eficiente e eficaz”. Nesse sentido a metodologia pode ser entendida como o raciocínio utilizado pelo pesquisador a fim de explorar o assunto abordado, buscando assim alcançar os objetivos propostos.

## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo foi realizado em uma empresa metalúrgica de Cachoeira do Sul, onde a autora deste estudo trabalha. A entrevista, com respeito aos preceitos da ética em pesquisa, foi referida pelo nome empresa metalúrgica, protegendo assim a identidade dessa organização. A pesquisa se caracteriza como descritiva, isso porque para Silva e Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Podemos dizer que as pesquisas têm como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças, buscando assim descrever e identificar as características em relação a um determinado assunto, buscando assim entender quais seriam as técnicas e métodos utilizado por essa organização do ramo metalúrgico de Cachoeira do Sul.

A pesquisa foi realizada entre os meses de março a outubro de 2022. Buscando atingir os objetivos especificados, optou-se por uma abordagem qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), tal abordagem trata de uma pesquisa que tem como princípio, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. A abordagem qualitativa busca dar um significado aos fatos obtidos, assim o pesquisador se propõe a participar, a compreender e a interpretar as informações que ele seleciona, obtidas a partir de sua pesquisa. Nesse sentido foi realizada uma pesquisa em uma empresa metalúrgica na cidade de Cachoeira do Sul, onde irá ser observado qual será o tipo de recrutamento utilizados em uma indústria metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul-RS? Utilizou-se pesquisas bibliográficas para um melhor entendimento sobre o assunto.

Para Gil (1994, p. 71), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Nesse sentido, podemos dizer que essa oferece para todas as fases de qualquer pesquisa, auxiliando na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de ideias e na fundamentação e justificativa do tema.

Quanto ao tipo de procedimento essa pesquisa se encaixa em um estudo de caso. Segundo Santos (2010, p. 192) “é o estudo que analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado”. Nesse caso no estudo realizado é necessário levantar dados para que se possa entender como se dá o processo de recrutamento e seleção desta organização, para isso será feito uma entrevista com um profissional de RH responsável pela parte de recrutamento e seleção

de uma empresa metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul para entender melhor como se dá esse processo.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados aqui apresentados foram coletados de forma primária e secundária. Foram apresentados entrevista individual com o responsável pela área de recrutamento e seleção (Apêndice A), também foi efetuada uma entrevista com a recrutadora da empresa (Apêndice B) em seguida foi acompanhado uma seleção de recrutamento externo, a fim de entender melhor o processo. De acordo com Mattar (1996, p. 48):

“Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 1996, p. 134).

O tipo de amostragem utilizada neste estudo é a amostragem direcionada intencional, já que a autora trabalha no local. Foram entrevistados por indicação da própria metalúrgica três funcionários da empresa que trabalham no setor de recursos humanos e são os responsáveis por todo o processo de recrutamento, dois deles do sexo feminino, um deles do sexo masculino, com idades que variam de 30 a 55 anos, residentes na cidade de Cachoeira do Sul, com escolaridade todos com nível superior e com uma vasta experiência no setor recursos humanos, pois a maioria deles trabalha a mais de 8 anos na área de RH.

## 5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados para o desenvolvimento desse estudo de caso foram coletados de formas variadas. Primeiramente foi aplicado um questionário com perguntas sobre o processo de recrutamento e seleção dessa organização, onde foram coletados os dados a partir das respostas respondidas por escrito pelo gestor da área de Recursos Humanos e da analista de RH sem a presença do pesquisador. Esse questionário foi aplicado para se obter informações básicas como qual o método utilizado para selecionar possível candidatos a uma vaga, como se dá o processo de recrutamento e seleção, quais as características que o candidato deve possuir para concorrer a uma vaga, todas as perguntas direcionadas a se ter um melhor entendimento do processo.

O questionário, segundo Gil (1999, p. 128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por

escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Esse instrumento tem como objetivo traduzir a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas relacionadas ao tema do estudo, sendo esse muito útil para entender melhor o processo.

Os questionários foram enviados para o gerente de recursos humanos e para a analista de recursos humanos responsável pelo processo de recrutamento e seleção, os dois responderam prontamente todos os questionamentos aplicados no questionário.

Esse questionário foi aplicado a partir de questões abertas, onde o entrevistado teve a oportunidade de responder sem restrições. Foi realizado também uma segunda entrevista para a obtenção de respostas e interação juntamente com o responsável pelo processo de recrutamento e seleção utilizou-se outro questionário. Segundo Gil (2008), a entrevista pode ser definida como uma técnica onde o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação. Dessa forma podemos dizer que a entrevista é, portanto, uma forma de interação social.

A entrevista foi feita de forma semiestruturada e também foi efetuada uma observação participante pois a pesquisadora trabalha no local. A observação participante pode ser conceituada como: O processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo (May, 2001, p. 177).

Nesse sentido o pesquisador assume o papel de observador e insere de fato no ambiente a ser pesquisado, convivendo com as pessoas as quais ele quer compreender mais a fundo a fim de obter maiores explicações aos seus estudos.

Utilizou-se também entrevistas informais sobre os processos utilizados no recrutamento e seleção de uma empresa metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul. Foram efetuadas entrevistas informais com o responsável pelo SINMETEL (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Cachoeira do Sul) afim de entender melhor como foi o surgimento das primeiras indústrias metalúrgicas em nossa cidade, bem como fazer um levantamento das informações necessárias como número de funcionários desse segmento, número de empresas desse ramo e demais informações que auxiliaram na construção desse estudo, também foram ouvidas outros profissionais da área de RH, afim de obter mais informações sobre a política de recrutamento da empresa.

A técnica de coleta de dados foi entrevista semiestruturada, essa permite ao entrevistador maior interação e conhecimento dos processos do entrevistado. De acordo com Raupp e Beuren (2008, p. 133) “a entrevista semiestruturada, ao mesmo tempo em que valoriza

a presença do entrevistador, possibilita que o informante use toda a sua criatividade e espontaneidade, valorizando mais a investigação”. Essa entrevista consiste em um modelo mais flexível de entrevista, dessa forma o diálogo se torna mais natural e dinâmico.

A coleta de informações aqui descrita foi minuciosamente observada, pois no início da pesquisa no mês de março, foi autorizado e conduzido por um gestor de RH e uma funcionária responsável pela parte de recrutamento e seleção que no decorrer da pesquisa pediram desligamento da empresa, assim a autora teve que esperar a contratação de um novo gestor de RH e da nova funcionária responsável por essa parte.

Ao longo dos meses de maio e junho enquanto aguardava as novas contratações a autora fez algumas entrevistas informais com outro profissional da área que no passado era a pessoa responsável pelo recrutamento e seleção da empresa, a fim de obter um melhor entendimento sobre a política de recrutamento da organização, entrevistas essas que foram muito importantes na construção do entendimento sobre o processo.

Os novos integrantes do time assim que assumiram seus cargos e tomaram conhecimento do processo, logo se colocaram à disposição para auxiliar na construção desse estudo. A próxima etapa apresenta os dados pesquisados, suas análises e resultados.

#### 5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é o processo de técnicas estatísticas e lógicas que serve para avaliar as informações obtidas a partir de um determinado processo.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999, p. 168).

A presente pesquisa apresenta uma análise descritiva de um conjunto de dados, cujo objetivo foi identificar e analisar, através do ponto de vista do gestor da área de recursos humanos e através da recrutadora da empresa como se dá o processo de recrutamento e seleção em uma empresa metalúrgica na cidade de Cachoeira do Sul, analisando a partir das informações expressas no questionário afim de obter o resultado para esse estudo.

Sobre a análise descritiva podemos afirmar:

Se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno. Para tanto, vale-se de técnicas estatísticas como cálculo do percentual, média, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão e outras, para analisar os dados de forma a dar suporte às interferências do pesquisador. (RAUPP; BEUREN, 2008, p. 139):

A análise descritiva oferece a compreensão em tempo real dos acontecimentos, dessa forma ela ajuda a entender um tópico e a interpretar os resultados de modelos estatísticos mais complexos para modelos simples. Utilizou-se também a coleta de dados para esse projeto pela documentação.

Este trabalho também utiliza a análise documental. Esta, consiste em uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Após analisados todos os dados coletados nesse estudo, foi feita a interpretação dos dados com o objetivo de obter um sentido mais amplo das respostas e fazendo a ligação com os demais conhecimentos já obtidos. Dessa forma podemos dizer que não existe um método específico para a compreensão dos dados, o que podemos afirmar é que a literatura fornece uma gama de informações para que o pesquisador possa relacionar os dados obtidos com a teoria contemplada no estudo.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados alcançados pela presente pesquisa que buscou identificar e analisar como ocorre o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de metalurgia da cidade Cachoeira do Sul/RS. Inicialmente é feito um breve relato sobre a história da metalurgia, após é apresentada uma caracterização da indústria metalúrgica na cidade de Cachoeira do Sul; na sequência, é demonstrada como se dá o processo de recrutamento externo e interno nessa organização; posteriormente são avaliados os processos e etapas desse recrutamento; e por fim, apresentado os resultados desse estudo.

### 6.1 HISTÓRIA DA METALURGIA

A história da metalurgia surgiu através da descoberta e do manuseio de metais. Esse fato ficou bastante conhecido durante a idade dos metais. A mais ou menos a seis mil anos atrás, no oriente médio. Ali surgia as primeiras atividades metalúrgicas, onde o homem martelava o cobre e dele moldava pequenos utensílios domésticos. De acordo com a história acredita-se que a metalurgia propriamente dita ocorreu totalmente por acaso. Existem várias teorias sobre o seu surgimento, mas a teoria mais utilizada é a de que, por acidente, um minério de cobre tenha caído nas brasas de uma fornalha; e assim alguém notou o seu derretimento e em seguida o endurecimento desse material, surge então a metalurgia. (SILVA, DANIEL, 2022)

No Brasil, a metalurgia ganhou impulso a partir dos anos 30, durante o governo de Getúlio Vargas. Nesse período, o Brasil passou a investir no segundo setor, ou setor industrial popularmente conhecido. Já a indústria metalúrgica cresceu no século XVIII com a Revolução Industrial, que foi um período de grande desenvolvimento tecnológico que teve início na Inglaterra e a partir da segunda metade do século XVIII e se espalhou pelo mundo, causando grandes transformações. Essa revolução garantiu o surgimento da indústria e consolidou o processo de formação do capitalismo. (SILVA, DANIEL, 2022)

O surgimento da indústria gerou grandes transformações na economia mundial, como também no estilo de vida da humanidade, visto que acelerou a produção de mercadorias e a exploração dos recursos da natureza, foi responsável também por grandes transformações no processo produtivo e nas relações de trabalho.

## 6.2 A INDÚSTRIA METALÚRGICA NA CIDADE DE CACHOEIRA DO SUL

Na cidade de Cachoeira do Sul, estima-se que existem 10 indústrias metalúrgicas e em torno de 1.250 funcionários atuando no ramo metal mecânico. A história da indústria metalúrgica em nossa cidade e até os dias atuais podemos dizer que preponderantemente é baseada nas vocações históricas de nosso município, sendo conhecido como a capital nacional do arroz temos uma referência histórica do passado e ainda do presente onde as indústrias locais surgiram para atender, o cliente local, regional e ainda os demais clientes de fora da região, de fora do estado e até mesmo do país. A preponderância dessas empresas sempre foi atender o ramo agropecuário. As grandes empresas metalúrgicas referências de nosso município produzem para o segmento agrícola, lavouras, máquinas e implementos agrícolas e algumas desenvolvem seus produtos para o ramo da pecuária como balanças de medir o peso de animais, conforme relata o presidente do STIMMME.

Na realização desse trabalho estudou-se uma empresa desse segmento em específico. A escolha deu-se através da curiosidade de saber como funciona o processo de recrutamento e seleção dentro de uma empresa metalúrgica.

A autora deste trabalho busca alinhar a teoria estudada durante a graduação em administração com os conceitos utilizado na prática na hora de recrutar candidatos no mercado de trabalho.

A empresa estudada atua no mercado, desde 1995, como fornecedora de componentes para colheitadeiras, plantadeiras, tratores e sem fins especiais, conta com uma equipe de 813 funcionários distribuídos em diversos setores dentro da mesma. A empresa se especializou na produção de roscas transportadoras helicoidais de alta qualidade, também conhecida como roscas sem-fim, para as mais diversas aplicações.

A excelência na execução de seu propósito, o compromisso de empreender com responsabilidade e evoluir constantemente, fizeram com que a metalúrgica ser referenciada como uma das mais conceituadas empresas da cadeia metal mecânica na América Latina. Atualmente seu volume de produção e as parcerias que desenvolveu a tornaram líder no segmento de Sem-fins. Ela é a fornecedora dos três maiores fabricantes de máquinas agrícolas do mundo e também é parceira de grandes indústrias nacionais desse segmento. Por isso o processo de recrutamento é de fundamental importância para manter sua posição no mercado.

### 6.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA NA CIDADE DE CACHOEIRA DO SUL

As indústrias metalúrgicas de Cachoeira do Sul na hora de recrutar e selecionar seus colaboradores, utilizam basicamente os processos interno e externo. Os processos de recrutamento e seleção carregam uma grande responsabilidade. Segundo Chiavenato (2010), o capital humano é o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar a competitividade, por esse motivo, esse processo se torna tão criterioso, pois é necessário, conhecer a melhor maneira de prepara-lo, o melhor momento, as fontes de busca de candidatos mais adequadas e escolher as etapas de seleção que mais tem a ver com a organização, fatos esses que fazem com que o processo de recrutamento e seleção se torna um grande desafio.

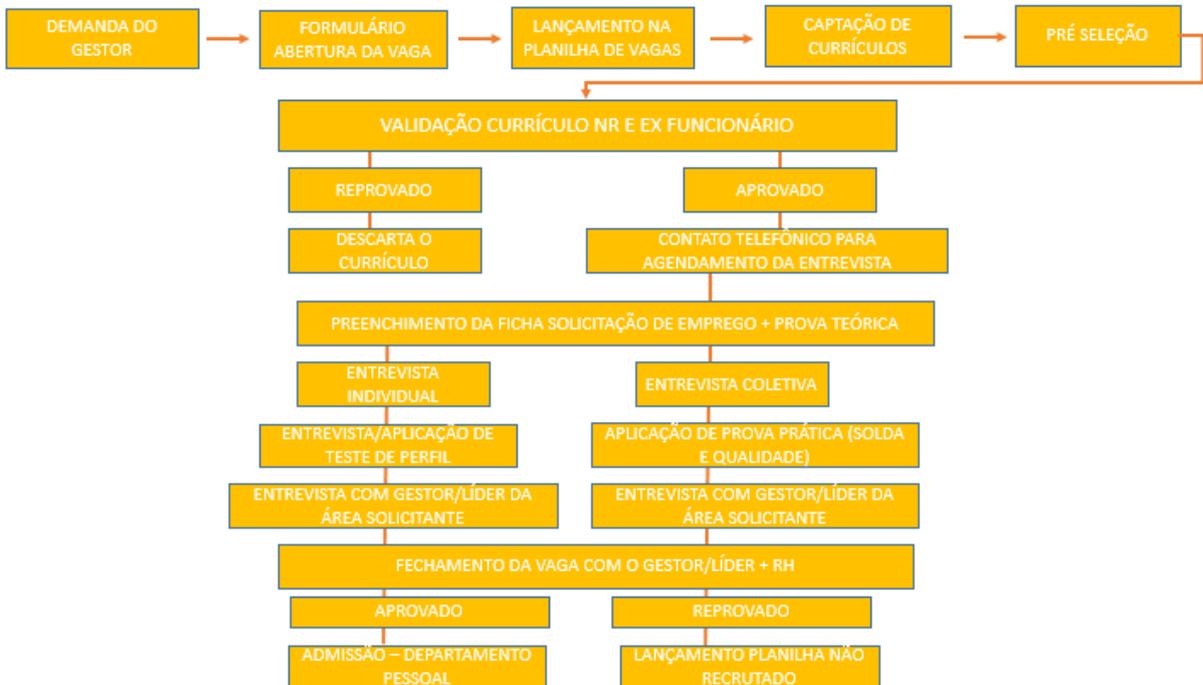
Conforme Knapik (2005) o recrutamento é uma série de ações que buscam atrair candidatos potenciais para disputar uma vaga e ingressa na organização. Existem formas diferentes de se recrutar que, dependendo de cada realidade, podem ser mais ou menos eficientes para a empresa.

A pesquisa efetuada na empresa e a entrevista com o Gestor de Recrutamento e seleção, fez entender que o processo de contratação de colaboradores depende basicamente da necessidade da empresa. Isso reforça a teoria de Chiavenato (2002) que diz que o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Dessa forma podemos sintetizar que quando se busca um profissional qualificado em uma determinada área em específico a empresa acaba abrindo o recrutamento externo. Esse fato se confirma na teoria de Limongi-França e Arellano (2002) que diz que o recrutamento externo é a forma da organização captar indivíduos no mercado de trabalho ou em outras fontes específica.

Esse tipo de recrutamento, além de oferecer mais opções de candidatos potenciais disponíveis no mercado ou que estejam empregados em outras organizações, abre oportunidades para novos recursos humanos compor a força de trabalho da empresa, profissionais com novas ideias e também novas experiências. Logo em seguida temos o fluxograma ajustado pela autora, o fluxograma fornecido pela empresa está nos anexos.

Abaixo temos um fluxograma do processo de recrutamento e seleção da empresa. Lembrando que em qualquer etapa do processo a vaga pode retornar a etapa de Seleção de Curriculum Vitae.

Figura 1 - Fluxograma processo de recrutamento e seleção da empresa.



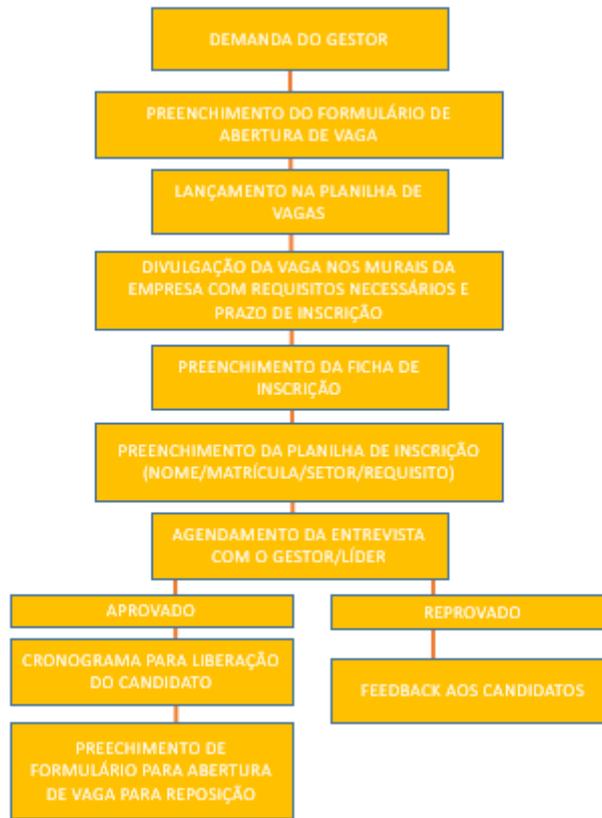
Fonte: Autora (2022).

Já o recrutamento interno, é voltado para público de dentro dessa organização, de maneira geral, ficou constatado que quando ele ocorre isso significa que as pessoas adequadas para a vaga em aberto não estão por aí no mercado, mas sim dentro da própria organização, o que faz ligação com a teoria estudada. Andrades (2009) diz que o recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos envolvidos nesse processo já são conhecidos e a empresa lhe é familiar.

Esse processo pode ocorrer de diferentes formas e cada uma delas vai depender do que o gestor da área está buscando. Aqui podem ser percebidos algumas vantagens com relação a seleção interna de pessoal como menor custo, candidatos conhecidos e que conhecem a empresa e continuidade nas operações. Com esse tipo de recrutamento o gestor consegue obter informações mais precisas sobre o recrutado.

Abaixo o fluxograma do processo interno. Lembrando que, quando necessário é feita a testagem comportamental no recrutamento interno.

Figura 2 - Fluxograma do processo interno de recrutamento e seleção da empresa.



Fonte: Autora (2022).

O processo de recrutamento e seleção pode ocorrer de várias maneiras, tudo vai depender do que o gestor da área está buscando. Foi reestruturado os organogramas com o auxílio da analista de RH e ficaram conforme mencionados acima, esses foram implementados nos processos internos dessa organização o que tornou mais fácil a visualização e o entendimento de todo o processo, pois a forma como estavam antes era um pouco confusa.

A empresa pesquisada utiliza em seus processos o recrutamento externo e interno como pode ser observado nos fluxogramas acima. Como vantagem desses processos utilizados pela organização, pode concluir a organização julga importante abrir espaço para novos talentos vindo do mercado de trabalho ou até mesmo de outras empresas, mas também considera muito importante a valorização do capital interno de dentro da organização.

#### 6.4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Após observar os fluxogramas desenvolvidos para o processo de recrutamento e seleção da empresa e após conversas com a responsável pelo processo, pode-se observar que nos dois

casos, tanto no processo externo como no interno a necessidade de contratação surge da mesma forma o gestor da área solicita ao RH que seja aberta um processo de recrutamento para uma determinada área, após essa demanda o próximo passo é o preenchimento formulário de abertura da vaga (modelo nos anexos), essa deve conter as devidas assinaturas para abertura do processo como mostra o quadro a seguir.

Quadro 3 - Assinaturas para solicitação de Abertura de vaga.

VAGAS	ASSINATURAS
Vagas novas	Assinatura do requisitante, Gerente e da Diretoria
Vagas de Reposição	Assinatura do requisitante e gerente
Vagas Estratégicas	Incluir assinatura do representante do Conselho

Fonte: Autora (2022).

Após o preenchimento desse formulário, as vagas abertas são lançadas em uma planilha de abertura da vaga, em seguida é aberto o processo de recrutamento na empresa. A partir desse momento é traçada uma força tarefa para encontrar o melhor capital humano disponível para a vaga em questão. E é aqui que os processos se diferem, quando a solicitação é de recrutamento externo o próximo passo é a captação de Curriculum Vitae (CV) aqui são selecionados os CV que mais atendem à demanda solicitada, aqueles que de alguma forma chamaram a atenção do recrutador, seja pela experiência, formação, perfil que demonstre possuir alguma habilidade para a ocupação da vaga em aberto,

Após é feita uma pré-seleção, aqui os currículos escolhidos são consultados na validação de registros Não Recrutado (NR), esse termo é usado para pessoas que já passaram pela avaliação na empresa, ou por alguma empresa do grupo e que por algum motivo não foram selecionadas. Nesse registro está escrito o motivo pelo qual o candidato não foi chamado.

Esse cadastro contém todas as informações necessárias sobre esse candidato, nessa planilha é registrado tudo, como por exemplo:

- se foram feitas ligações e o candidato não atendeu,
- se o número de telefone não está ok,

Em caso de ex funcionário o processo é o mesmo, pois é aqui que estará descrito os motivos pelo qual o ex colaborador foi desligado da empresa. Em seguida é feito o contato telefônico para o agendamento da entrevista, aqui chamado de sondagem e no caso de ex

funcionário é feita uma avaliação com o seu antigo superior ou contato, após essa seleção é separado as fichas de solicitação de emprego e prova para assim dar seguimento ao processo.

Os selecionados são chamados para entrevistas individuais ou coletivas, onde o recrutador irá lhe fazer perguntas a fim de conhecer melhor esse possível candidato à vaga. Após esse primeiro contato é combinado com os candidatos que até uma determinada data definida pelo recrutador a empresa entrará em contato via telefone com aqueles que foram selecionados para a próxima fase do processo. Após analisar e selecionar aqueles que melhor se encaixam na vaga em aberto, a empresa entra em contato e marca um novo encontro com esse candidato, nesse segundo momento são aplicados testes de perfil comportamental e/ou entrevistas por competências e/ou aplicação de provas teóricas ou práticas (soldagem e qualidade).

Os selecionados nessas etapas são encaminhados ao supervisor ou gerente da área requerida da vaga para passar por outra entrevista individual com o seu futuro gestor, afim de melhor conhecer o processo da sua área e demonstrar suas habilidades. Sendo aprovado para a ocupação da vaga é efetuado o fechamento da área requisitante em conjunto com o RH da empresa.

Finalizado o processo de seleção, o novo candidato selecionado para a vaga oferecida deve fazer sua admissão junto ao Departamento Pessoal (DP). Em caso de reprovação o curriculum é lançado na planilha de NR. Após realizar os exames admissional e entregar toda a documentação necessária para a sua contratação na empresa, o candidato é ambientado a empresa através do curso de integração que tem como finalidade a integração e a adaptação desse novo colaborador a empresa e ao ambiente social e físico onde irá desenvolver suas atividades. Isso comprova a teoria de Chiavenato (2002) que diz que o programa de treinamento de integração é o principal método de aculturação dos novos participantes as práticas correntes da organização, essa tem como finalidade fazer com que esse novo colaborador aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento.

No caso de abertura de vaga para recrutamento interno, o processo inicial é o mesmo. Primeiro a demanda parte do gestor, o próximo passo desse processo é definir as competências necessárias para o cargo essas que deverão já estar descrita na ficha de solicitação (Anexo C). Após o preenchimento de formulário de abertura da vaga, é feito o lançamento na planilha de vagas. Após isso ocorre a abertura da vaga no RH, é feita a divulgação dessa nos murais de comunicação da empresa através de um cartaz com os requisitos necessários para a ocupação da vaga e os prazos de inscrição.

O próximo passo é o preenchimento da planilha de inscrição daqueles candidatos que julguem estar aptos a concorrer a vaga. Posterior a isso é agendado as entrevistas com o gestor da área requisitante. Aqueles candidatos que por algum motivo não atendem os critérios necessários para concorrer a vaga devem receber um feedback do RH, sempre com o intuito de o candidato saber onde não se saiu bem para que o mesmo possa trabalhar esse ponto para em uma próxima seletiva ele possa vim a ser aprovado.

Após o levantamento desses processos anteriores é comunicado ao gestor qual o candidato foi selecionado no processo. Estabelecidos os feedbacks é feito a definição de cronograma para a liberação do candidato e é aberto um novo formulário para a abertura da vaga de reposição desse candidato e por fim é feito o alinhamento com o gestor da área e o aprovado no processo para dar início as atividades.

#### 6.5 VERIFICAR OS MÉTODOS E FORMAS DE AVALIAÇÃO UTILIZADA PELA EMPRESA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Durante a realização da pesquisa a autora observou todas as informações quando participou das seletivas de um processo de seleção de recrutamento externo como objetivo de entender melhor como é feito a seleção, quais as técnicas utilizadas e de que forma são escolhidos os melhores candidatos. Após essa participação ela se reuniu com a analista de RH para uma conversa informal sobre o processo, aqui ela teve a oportunidade de opinar o que achou dos candidatos e de descrever as características e habilidades que ela observou nos candidatos, após essa troca de ideias foi possível descrever com mais assertividade essa etapa.

Após o recrutamento dos candidatos a próxima etapa é a seleção de pessoal, nessa etapa todos aqueles candidatos selecionados através da escolha dos CV são chamados para uma entrevista coletiva (dinâmica de apresentação) também chamada de (dinâmica de equipe), geralmente esses são separados em grupos de cinco pessoas e de acordo com as vagas disponíveis para facilitar o processo de entrevistas. São agendados vários horários a fim de entrevistar o maior número de candidatos para essas vagas.

Nessa seletiva são feitas perguntas com o objetivo de conhecer melhor o perfil dos candidatos, saber um pouco sobre sua vida, experiências profissionais. Reforçando a teoria de Caxito (2012), que diz que a entrevista é a mais utilizada e mais importante técnicas de seleção. Pois ela pode ser usada com vários objetivos, como verificar a veracidade dos dados fornecidos no currículo e nos demais documentos apresentados pelo candidato.

As entrevistas na empresa estudada são conduzidas da seguinte forma: primeiramente é feita a elaboração da entrevista, após a apresentação do recrutador, em seguida a apresentação das vagas disponíveis, após esses alinhamentos começam as perguntas mais específicas a fim de obter maiores informações sobre o perfil desses candidatos, são aplicadas perguntas como local onde mora, se contratado você vai precisar de vale transportes, estado civil, se tem filhos e disponibilidade de horários.

Durante as perguntas são observadas as atitudes de todos os candidatos a cada resposta dada. Dando sequência a entrevista a segunda parte da seletiva é quando a analista questiona as experiências profissionais anteriores, pedindo que cada um deles explique de forma minuciosa quais as atividades que executavam em suas funções anteriores. É questionado aqui os hard skills (habilidades difíceis) e as perguntas por competências.

Conforme relato da recrutadora em alguns casos são feitas dinâmicas em grupo, isso depende muito da pessoa que está à frente dessa seletiva, as dinâmicas aplicadas geralmente servem para avaliar características dos candidatos que dificilmente seriam percebidas em uma entrevista individual. Por exemplo, se ele tem algum traço de liderança, poder de persuasão e bom raciocínio lógico, caso essas sejam qualidades desejadas na vaga em questão. Após observadas as respostas dos possíveis candidatos à vaga pelo profissional de RH, esse seleciona os que melhor se encaixam na vaga disponível e encaminha os novos possíveis colaboradores ao gerente ou líder da área para outra entrevista essa mais específica sobre a função e as atividades que esse novo colaborador se recrutado irá desenvolver. Em alguns casos após essa segunda entrevista os candidatos são direcionados a um teste de conhecimento específico, por exemplo para uma vaga de soldador esse candidato passará por um teste onde deverá demonstrar habilidade e conhecimento em solda.

Após a realização desses testes é feito o fechamento da área requisitante mais o RH sobre o que achou do candidato, caso esse corresponda as expectativas esperadas para a ocupação da vaga, esse é encaminhado para a contratação, obedecendo todo o processo já descrito acima.

#### 6.5.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELA ÁREA RESPONSÁVEL PELO RECRUTAMENTO E PELO GESTOR DE RH.

Analisando as respostas dos questionários aplicados, foi possível observar que existem várias maneiras de fazer um processo de recrutamento e seleção. Entre elas dinâmica de grupo, entrevistas individuais e coletivas, além de testes psicológicos, conhecimentos técnicos e gerais,

mais para que uma seletiva seja bem sucedida é necessário bem mais do que técnicas prontas, mais uma vez concordando com Knapik (2005), que defendia a ideia de que o sucesso da seleção de pessoal consiste na habilidade profissional em comparar as necessidades e características comportamentais e culturais da empresa com as dos candidatos, para que assim se possa selecionar o melhor candidato para a ocupação da vaga em questão.

O gestor de RH da organização ainda diz que o critério mais utilizado na hora de recrutar um novo colaborador é a definição do perfil desse colaborador, traçando de forma clara as competências, os conhecimentos, as atitudes, as habilidades e a formação necessárias para o cargo, é feita uma análise detalhada das necessidades e possibilidades no momento da escolha, dos fatores como tempo e recurso, desejo de mudança, valorização de colaborador, ele ressalta que não existe o melhor método na hora de recrutar. O que existe é o método adequado para a organização e para o contexto de cada nova contratação.

Quando questionado sobre o melhor método de recrutamento interno ou externo o gestor de RH afirma que tanto o recrutamento interno ou externo tem suas características próprias e vai depender do que a empresa busca no momento da abertura da vaga. No recrutamento interno, a pessoa interna a ser recrutada é selecionada e precisa estar alinhada com as regras e a política da instituição, assim a empresa cria a oportunidade de engajar, motivar e aumentar as chances de retenção e o colaborador a oportunidade de desenvolver a própria carreira, confirmando a teoria de Chiavenato (2009), que diz que o recrutamento interno motiva e estimula os colaboradores e assim o reconhece por seus esforços por uma nova vaga ou remanejamento. Mas mesmo assim o RH não deixa de observar o perfil de cargo para vaga aberta.

O gestor acrescenta ainda que o recrutamento interno costuma estar relacionado a promoção de colaborador e tem como vantagem o conhecimento do candidato sobre a empresa e seus processos, facilitando a adaptação rápida e barata desse colaborador.

Já no recrutamento externo a empresa busca atrair e selecionar profissionais do mercado para formar o quadro de colaboradores, garantindo inovação e novas oportunidades por meio dos conhecimentos e habilidades trazidas de outras experiências, observando o perfil de cargo para vaga aberta. Isso vai de encontro com a teoria defendida por Limongi-França e Arellano (2002) que diz que o recrutamento externo é a forma da organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas. Diz que o recrutamento externo, costuma oferecer uma diversidade maior de candidatos para avaliar, gerando uma expectativa de tornar a equipe mais qualificada e eficiente.

Quando questionado sobre o que o gestor precisa levar em consideração para elaborar um processo de recrutamento, ele destaca que sempre leva em conta o perfil da vaga em aberto, as necessidades do cargo, os conhecimentos, as qualificações e experiências, assim realiza uma triagem de CV, levando em consideração os objetivos, formação, evitando que sejam convocados candidatos que não se encaixam no perfil procurado, otimizando assim o tempo e a eficiência do processo. Com relação a avaliação do perfil dos candidatos à vaga ele descreve que esse deve ser avaliado pelo perfil exigido para o cargo da vaga em aberto, por meio de conhecimento, habilidades, atitudes, responsabilidades e formação descritas no perfil.

O gestor me pontuou as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção e de acordo com sua resposta as dificuldades são:

- A) alinhar expectativas entre candidato e empresa;
- B) dificuldade em identificar competências comportamentais;
- C) candidatos fora do perfil desejado;
- D) falta de experiência na área industrial;
- E) qualificações.

Foi aplicado um questionário na analista de RH, que é a pessoa responsável pelo processo, quando questionada como é definido o perfil do candidato a ser selecionado e se existe uma análise de cargo, ela destaca que o perfil do candidato tem que estar de acordo com a descrição do cargo existente e também com as informações que o gestor coloca no formulário, com relação a análise de cargo é feito de acordo com o perfil existente, no momento a empresa está alterando a nomenclatura dos cargos e reestruturando os perfis.

As fontes utilizadas para a divulgação da vaga segundo a analista são *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, recebe currículo através do e-mail [vagas@...ind.br](mailto:vagas@...ind.br) e também através dos funcionários que trazem currículos para indicação de alguém conhecido.

Com relação as técnicas, as mais utilizadas pela empresa na seleção são: avaliação de conhecimentos gerais e lógicos, seleção por competências e teste DISC (ferramenta de autoconhecimento, que permite cada pessoa saber mais sobre seus pontos fortes) para identificar o perfil psicológico e comportamental dominante do indivíduo, entrevista coletiva (dinâmica de apresentação, de equipe, de competências), as dinâmicas são feitas de forma diferente dependendo do cargo proposto e entrevista individual (seleção por competências).

Durante a conversa informal com os entrevistados a analista responsável pelo recrutamento e seleção quando questionada quais são os critérios de seleção ela ressalta, que o critério mais utilizado é o CHA, conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitude (querer fazer). A mesma destaca ainda que a empresa está em reestruturação no RH, com isso o recrutamento e seleção também está em processo de reestruturação, sendo desenvolvido técnicas e elaborações novas para melhoria no recrutamento. Por esse motivo algumas questões quando questionadas como por exemplo como a empresa visualiza no candidato valores semelhantes aos da organização não foram identificados valores organizacionais, a empresa só tem hoje valores comerciais e de qualidade, mas esse projeto já está sendo trabalhado junto com as demais demandas de reestruturação.

A empresa precisa aplicar testes em seus colaboradores e avaliar seu Fit cultural, que é o alinhamento entre os valores e características do profissional e da organização, podemos dizer que ele é a base utilizada para ver se o candidato se encaixa perfeitamente no ambiente de trabalho no qual a organização deseja inseri-lo. Saber inserir o profissional escolhido de acordo com o perfil desejado é o fator chave para o sucesso no processo, além do sucesso da equipe de trabalho. Atualmente, segundo o gestor o mercado de trabalho encontra-se escassos de profissionais qualificados, que realmente tem interesse em aprender, e evoluir junto com a empresa, essa é a maior dificuldade em sua opinião das pessoas na hora de buscar um emprego, pois a empresa exige formação ou qualificação em áreas específica.

Diante de tantas dificuldades encontradas na hora de recrutar cabe ao profissional de Recursos Humanos junto com o setor que está contratando executar um processo de recrutamento e seleção eficaz, atraindo os melhores profissionais para a empresa agregando valor a esta. Uma solução para auxiliar nesse processo seria dar oportunidades para recém-formados ou investindo no conhecimento e na qualificação dos colaboradores potenciais existentes na empresa, pois assim ela estará reduzindo os custos com novas contratações e possibilitando a evolução de seus colaboradores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar como ocorre o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de metalurgia da cidade de Cachoeira do Sul, estando direcionado a analisar e acompanhar como se dá o processo de recrutamento e seleção nesse tipo de organização. Com a finalidade de entender quais os métodos e formas de avaliação utilizada pela empresa em seus processos na hora de contratar foi elaborado um questionário com perguntas sobre o tema para melhor entender como o processo acontece.

Com o auxílio da teoria estudada, pode-se concluir que o processo de recrutamento e seleção vai muito além de simplesmente contratar um novo colaborador, a grande importância desse processo é encontrar profissionais adequados para fazer o negócio crescer, se desenvolver e se tornar um grande sucesso. Recrutar as pessoas certas e engajadas para o seu negócio certamente faz toda a diferença para a organização uma vez que essa está inserida em um mercado cada dia mais competitivo e que exige a todo o momento mudanças necessárias para acompanhar essa evolução toda.

Nesse sentido, o profissional de RH tem um papel fundamental dentro desse contexto. Todo esse processo requer muita atenção e dedicação e saber escolher o profissional adequado, aquele que atenda ou supere as expectativas ao qual se tem, requer um olhar criterioso sobre todo o processo, pois adequar a pessoa certa ao lugar certo é uma tarefa desafiadora, para atender às necessidades da empresa sem deixar de lado a expectativa da pessoa que está participando da seletiva torna o processo ainda mais delicado.

É responsabilidade do profissional de Recursos Humanos junto com o setor que está contratando executar um processo de recrutamento e seleção eficaz, atraindo bons profissionais para dentro dessa organização. A busca pelo perfil ideal, torna-se fundamental ao processo, visto que profissionais qualificados e competentes é um diferencial dentro de uma organização, sendo considerado esse o ponto de partida de sucesso da organização.

Durante o acompanhamento do processo dentro dessa organização estudada foi possível perceber também os pontos fracos e as dificuldades encontradas no processo, como a falta de profissionais experientes e qualificados disponível no mercado para a área industrial, principalmente da metal-mecânica. Outro ponto bastante relevante é a falta de entendimento e preparo sobre o processo por parte dos participantes, visto que como não sabem como o mesmo ocorre, acabam ficando apreensivos e nervosos o que muitas vezes os prejudicando na hora da seleção.

Consequentemente é importante ressaltar que vivemos em um mundo em constantes transformações, sendo necessário para se inserir ou se manter no mercado de trabalho estar sempre se qualificando e investindo em educação, na atualização e no aprofundamento de seus conhecimentos sempre com o objetivo de estar preparado para atender as demandas do mercado de RH.

Após a análise dos questionários, foi possível melhor entendimento sobre os métodos e formas de avaliação utilizada pela empresa metalúrgica em seus processos na hora de contratar. A contratação de profissionais adequados e bem qualificados exige muito do profissional responsável pelo processo de recrutamento e seleção. É necessário que se tenha bem definido e alinhado o perfil desejado, para assim otimizar tempo na hora da seleção. Assim verifica-se a necessidade e a importância de se planejar corretamente as características e habilidades necessárias à ocupação da vaga, é de extrema importância que a organização invista em treinamento de pessoal responsável pela contratação, agregando sempre novas técnicas e procedimentos ao processo para que esse se torne cada dia mais assertivo dentro da organização.

A proposta deste trabalho foi mostrar que o processo de Recrutamento e Seleção visa valorizar o capital humano de uma organização. Esses processos quando feitos adequadamente garantem a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial.

A empresa metalúrgica estudada tem bem definido os perfis desejados as vagas em aberto, o que facilita na hora da contratação, essa faz planejamento de recrutamento externo e interno somente. Nesse período de acompanhamento dos processos foi possível observar que a empresa está em processo de reestruturação do setor de RH, com isso o R&S (recrutamento e seleção) também está se reestruturando, sendo desenvolvidas técnicas e elaborações novas para melhorias no recrutamento o que facilitará o processo que hoje encontra-se um pouco engessado devido a essas mudanças.

Durante o desenvolvimento desse trabalho os organogramas apresentados pela empresa encontravam-se um tanto confuso o que dificultou um pouco o entendimento do processo, como sugestão de melhoria aceita pela empresa, foi reestruturado os organogramas com o auxílio da analista de RH que aceitou as mudanças e implementou esses novos organogramas aos seus processos internos o que tornou mais fácil a visualização do processo.

Outro ponto observado foi que a empresa hoje não tem um software de análise comportamental, o que foi sugerido como melhoria no processo, visto que esse ajuda a realizar análises de maneira prática e objetiva, o que também favorece muito todo o andamento do processo. Dessa forma o RH ganha mais tempo, o que pode ser dedicado a outras atividades.

A pesquisa também revelou possibilidades para outros estudos como novas pesquisas e aprofundamento sobre o assunto, espera-se que este trabalho possa auxiliar e produzir conteúdo sobre os processos de recrutamento e seleção. Como opções de estudos futuros, há possibilidade de pesquisas em outras empresas, com o objetivo de comparar as explicações aqui descritas e ampliar os conhecimentos adquiridos com a teoria a respeito das principais técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção e assim servir de base para o desenvolvimento de outros estudos a respeito desse tema.

## REFERÊNCIAS

- BEZERRA NETO, F.; ANDRADE, F.V.; NEGREIROS, M.Z.; SANTOS JÚNIOR, J.S. Desempenho agro econômico do consórcio cenoura x alface lisa em dois sistemas de cultivo em faixa. **Horticultura Brasileira**, Brasília, v. 21, n. 4, p. 635-641, out/dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/hb/a/B4jFmCj6P8dVTZVXxDNwnng/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de . **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOOG, Gustavo et al. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- BRAGAGNOLO, Sandra Mara; NARLOC, Rosangela Tortato; CORDEIRO, Adrieli. **Recrutamento e seleção**: Estudo de um modelo eficiente. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4322> Acesso em: 21 de abr. de 2022.
- CAGED(2022)-**DADOS DO CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/servicos/empregador/caged>. Acesso em: 21 abr.2022
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: Iesde Brasil, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro:2.ed. Campus, 2004 4ª Reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Ed. Manoela, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. 8. ed. Barueri - SP; Editora Manoela, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização**. São Paulo: Ed. Manoela, 2009.

**DADOS DO CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS**. Disponível em : <https://ocorreio.com.br/apos-seis-anos-de-saldo-negativo-cachoeira-ganhou-1-231-empregos-em-2021/>. Acesso em: 21 abr.2022

DIMENSÃO AÇOS LONGOS E PLANOS. **Dia do Metalúrgico: Conheça a história da metalurgia**. Disponível em: <http://industria.grupodimensao.com/pt-br/dia-do-metalurgico-conheca-historia-da-metalurgia/> Acesso em: 21 abr. 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2015

**GESTÃO DE PESSOAS: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas**. Disponível em: <https://revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/viewFile/470/375>. Acesso em: 21 abr. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**, v 4.6.30, 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cachoeira-do-sul/panorama>. Acesso em: 21 abr. 2022.

KARMEL, P. H.; POLASEK, M. **Estatística Geral e Aplicada para Economistas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas/MEC, 1974, p.106 – 224.

KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; Arellano, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MICHAILIDIS, M. P. Os desafios da IA e da blockchain nas práticas de recrutamento de RH. **Cyprus Review**, v. 30 n. 2, p. 169–180, 2018.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3. ed., São Paulo, 2001.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". *In*: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. p. 68-80.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. *In*: BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 76-144.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 7 ed. Niterói, RJ: Impetus, 2010.

SANTOS, Oswaldo de B. Seleção de Pessoal. *In*: **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

SILVA, Marilene Luzia da; NUNES, Gilvan da Silva. **Recrutamento & Seleção de Pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

SILVA, Daniel Neves. **"Revolução Industrial"; Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/revolucao-industrial.htm>. Acesso em 24 de abril de 2022.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

## APÊNDICES

### Apêndice A- Roteiro de entrevista para o gestor de Recursos Humanos

1. Qual critério utilizado no momento de definir a escolha de um recrutamento, interno ou externo?

R. Definir um perfil de colaborador ideal para vaga aberta, assim traçando as competências, conhecimentos, atitudes, habilidades e formação exigidas para o cargo. É feita uma análise detalhada das necessidades e possibilidades do momento, dos fatores como tempo, recurso, desejo de mudança, valorização de colaborador.

**Recrutamento Interno:** a pessoa interna a ser recrutada e selecionada precisa estar alinhada com as regras e a política da instituição, assim a empresa cria a oportunidade de engajar, motivar e aumentar as chances de retenção e o colaborador a oportunidade de desenvolver a própria carreira, no entanto o RH não deixa de observar o perfil de cargo para vaga aberta.

O recrutamento interno, costuma estar relacionado a promoção de colaboradores e tem como vantagem que o candidato já conhece a empresa e seus processos internos facilitando a adaptação rápida e barata.

**Recrutamento Externo:** atrair e selecionar profissionais do mercado para formar o quadro de colaboradores, garantindo inovação e novas oportunidades por meio dos conhecimentos e habilidades trazidas de outras experiências, observando o perfil de cargo para vaga aberta.

O recrutamento externo, costuma fornecer uma diversidade maior de candidatos para avaliar, gerando uma expectativa de tornar a equipe mais qualificada e eficiente.

2. Em sua opinião, qual melhor método? Externo ou interno?

R. Não existe um método melhor, mas sim o método adequado para a empresa e para o contexto de cada nova contratação. Como respondido na questão 1, tanto o recrutamento interno ou externo tem suas características próprias e vai depender do que a empresa busca no momento da abertura da vaga.

3. Qual a maior dificuldade que você vê que as pessoas têm ao procurar um emprego?

( ) experiência, pois atualmente as empresas exigem muita experiência e acabam não dando oportunidades.

(X) qualificação, pois a empresa exige formação ou qualificação em áreas específicas.

- ( ) falta de interesse, a empresa acaba não chamando o candidato para a entrevista.
- ( ) falta de currículo adequado.

4. O que o gestor de RH precisa levar em conta ao elaborar um processo de recrutamento em uma empresa metalúrgica?

R. Buscar sempre alinhar o método adequado para a vaga aberta e para o contexto de cada nova contratação, ou seja, recrutar o bom profissional (interno ou externo), observando o momento e a necessidade da empresa.

Deve-se levar em conta o perfil da vaga em aberto, qual a necessidade dos conhecimentos, qualificações e experiências e realizar uma triagem de curriculum levando em conta os objetivos, formação evitando que sejam convocados candidatos que não se encaixem no perfil, otimizando o tempo e a eficiência dos processos.

5. Como o perfil do candidato recrutado é avaliado para o vaga disponível?

R. O candidato deve ser avaliado pelo perfil de cargo da vaga aberta, ou seja, por meio dos conhecimentos, atitudes, responsabilidades, habilidades e formação, experiências descritas no perfil.

6. Pontue se possível, as principais dificuldades que sua empresa enfrenta nos processos de recrutamento e seleção?

R. Algumas das dificuldades encontradas:

- a) Alinhar expectativas entre empresa e candidato.
- b) Dificuldade em identificar competências comportamentais.
- c) Candidatos fora do perfil desejado.
- d) falta de experiência na área industrial
- e) qualificação.

**Apêndice B- Roteiro de entrevista para a recrutadora da empresa com relação ao recrutamento e a seleção de um novo candidato.  
Sobre o Recrutamento**

- 1) De quem parte a solicitação de recrutamento e seleção?

A solicitação é feita através do formulário de recrutamento e seleção (FRS) pelo líder de gerente da área onde consta as informações de horário, setor, cargo, observações de qualificação e se é vaga nova ou vaga de reposição.

Após o preenchimento do formulário deve ter a liberação do diretor da área, gerente de RH e por último para validar a abertura da vaga o diretor executivo da empresa.

- 2) Como é definido o perfil a ser selecionado? Existe uma análise do cargo?

De acordo com a descrição de cargo existentes e também com as informações que o gestor coloca no formulário.

Hoje a empresa está desenvolvendo a descrição de cargos, devido a isso o perfil selecionado ainda segue a linha de análise junto ao líder e demanda do cargo.

A análise de cargo é feita de acordo com o perfil existente. No momento a empresa está alterando a nomenclatura dos cargos e reestruturando os perfis.

- 3) Quem é responsável na empresa pelo recrutamento?

A analista de RH e a assistente de RH.

- 4) Normalmente, quais são as fontes utilizadas no recrutamento pela empresa?

A empresa faz divulgação de vagas no Facebook, Instagram, LinkedIn e recebe currículos através do e-mail [vagas@xxx.ind.br](mailto:vagas@xxx.ind.br) e também através de funcionários que trazem curriculum para indicação.

- 5) Quais são as técnicas utilizadas pela empresa no recrutamento externo e interno?

Avaliação de conhecimentos gerais e lógicos.

Seleção por competências

Teste DISC

- 6) Como é realizado o filtro dos currículos? Com qual objetivo?

Conforme os currículos chegam na empresa, são avaliadas as hard skills e separados pelas mesmas e também temos uma planilha que consta se o candidato já foi entrevistado em algum outro momento.

- 7) Quais são os critérios necessários para que o candidato possa ser recrutado?

De acordo com o perfil da vaga aberta. Os critérios variam de acordo com o perfil da vaga e solicitação no formulário de recrutamento e seleção.

**Sobre a Seleção**

- 8) Quais são as principais técnicas utilizadas no processo seletivo? Explique o motivo da técnica utilizada. (entrevista, dinâmica de grupo e etc.)  
 Entrevista coletiva (dinâmica de apresentação) (dinâmica de equipe) (dinâmica de competências), as dinâmicas são feitas de forma diferente dependendo do cargo proposto.  
 Entrevista individual (seleção por competências)  
 Aplicação do DISC para identificar o perfil psicológico e comportamental dominante do indivíduo.
- 9) Como são conduzidas as entrevistas de seleção?  
 1° Elaboração da entrevista  
 2° Apresentação do recrutador  
 3° Apresentação da vaga  
 4° Questionar vida pessoal do candidato (local onde mora, transporte e disponibilidade de horário, estado civil)  
 5° Questionar hard skills caso exigidas pelo cargo.  
 6° Perguntas por competências.
- 10) O desafio das entrevistas é identificar se os valores da empresa são compatíveis com os do candidato. Dentro do processo seletivo, como a empresa consegue visualizar no candidato valores semelhantes aos da organização?  
 Hoje a empresa não tem a realização de Fit cultural, por tanto não foram identificados valores organizacionais, a empresa hoje só tem os valores comerciais e de qualidade da empresa.  
 Esse é um projeto que estará em andamento, a empresa precisa aplicar testes em seus colaboradores e avaliar seu Fit cultural e fit de valores.
- 11) As técnicas utilizadas são as mesmas para todas as demandas? Ou existem técnicas específicas para cada cargo?  
 As técnicas são as mesmas, a diferença é que dentro da seleção por competências as perguntas mudam de acordo com o cargo.
- 12) Quais são os critérios de seleção de um candidato?  
 Conhecimento (Saber) – Habilidade (Saber Fazer) – Atitude (Querer fazer)
- 13) Sabendo que a seleção exige um custo e um tempo estabelecido para que ocorra dentro da estratégia, como você avalia os resultados do processo seletivo dentro da empresa?  
 A empresa está em reestruturação do setor de RH, com isso o R&S também está em reestruturação, sendo desenvolvido técnicas e elaborações novas para melhorias no recrutamento.  
 Exemplo de perguntas para seleção de competências  
**Confiabilidade**  
 Em sua experiência profissional, conte-me sobre um momento em que lhe foi

confiado a realização de um projeto. Qual foi sua estratégia para realização?

**Comprometimento**

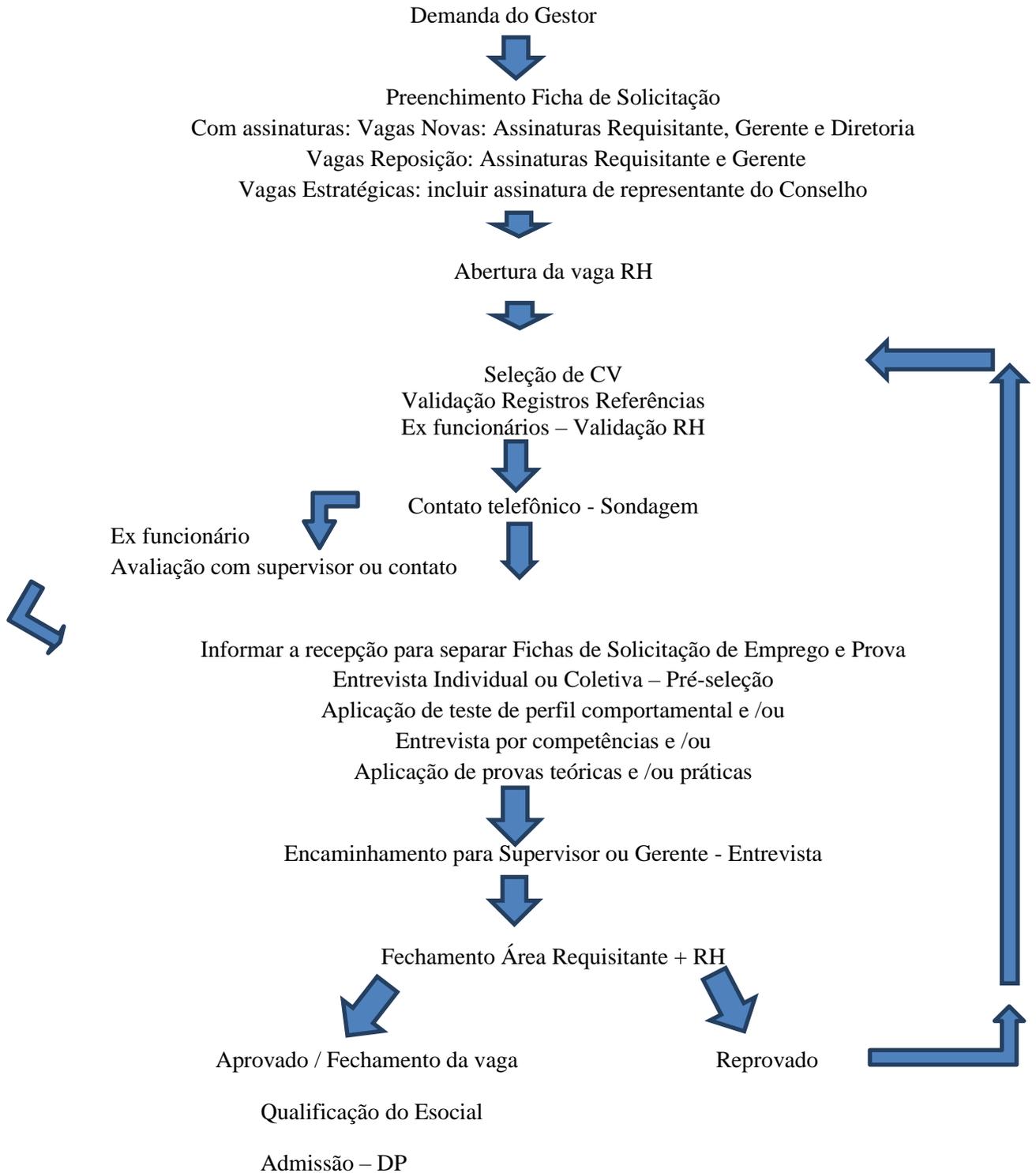
Relate qual foi o maior feito realizado para seu departamento.

**Trabalho em equipe**

Qual a maior contribuição que você deu para sua equipe?

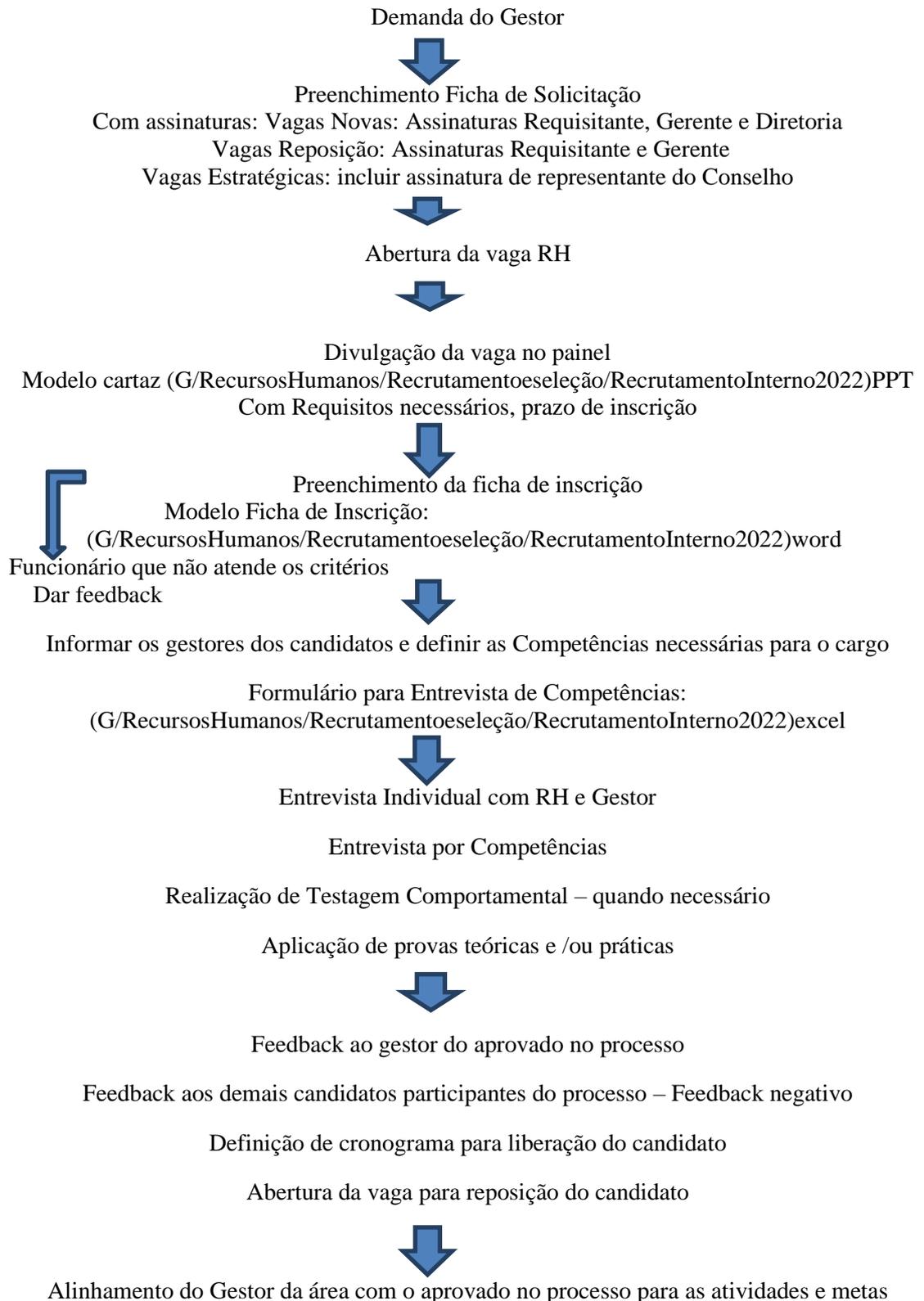
## ANEXOS

## Anexo A- Fluxograma processo Recrutamento e Seleção Externo

PROCESSO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

## Anexo B- Fluxograma Processo Recrutamento Interno

### PROCESSO RECRUTAMENTO INTERNO



## Anexo C- Ficha de abertura de vaga

	<b>FICHA ABERTURA DE VAGA</b>	Identificação
Criação: 01/08/2021 Responsável: RH	<b>Anexo ao Procedimento Operacional de Recrutamento e Seleção</b>	Pág: 01    Revisão: 02

DATA DE ABERTURA
<u>29</u> / <u>07</u> / 2021

PERFIL DO CANDIDATO (campo destinado ao requisitante)			
SETOR	Linha de soldagem 1	CARGO A EXERCER	Auxiliar de Indústria
HORÁRIO	07:30h às 17:30 (1:12h de intervalo)	TURNO: <input type="checkbox"/> DIA ( ) NOITE <input type="checkbox"/> MADRUGADA	
DEMANDA	<input checked="" type="checkbox"/> Aumento de quadro   nº de vagas: <u>1</u> <input type="checkbox"/> Reposição / Nome Colaborador Desligado: <u>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</u>		
JUSTIFICATIVA DA REQUISIÇÃO (no caso de aumento de quadro, descrever as atividades)	<u>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</u>		

REQUISITOS DA VAGA (campo destinado ao RH)	
SALÁRIO	R\$
DATA DE ADMISSÃO:    /    /	DATA FECHAMENTO:    /    /
RECRUTAMENTO	<input type="checkbox"/> Interno <input checked="" type="checkbox"/> Externo
OBSERVAÇÕES	

ALÇADAS DE APROVAÇÕES (Assinatura e data)			
_____ Requisitante / /	_____ Gerente da área / /	_____ Diretoria / /	_____ Recursos Humanos / /

\_\_\_\_\_  
Diretor Executivo

/ /