



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

JOSIANE GERALDA TRINDADE

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PROCESSO DE
FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO EFICAZES: UM ESTUDO DE CASO
NA INSTITUIÇÃO X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

JOSIANE GERALDA TRINDADE

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PROCESSO DE
FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO EFICAZES: UM ESTUDO DE CASO
NA INSTITUIÇÃO X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

JOSIANE GERALDA TRINDADE

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PROCESSO DE
FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO EFICAZES: UM ESTUDO DE CASO
NA INSTITUIÇÃO X**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof. Msc. Leonardo Henrique de Almeida e Silva

Profª Drª. Naiene dos Santos Pimentel

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de estudar e aprimorar meus conhecimentos, por mais essa conquista em minha vida.

Agradeço aos meus amados pais, José e Aparecida, por me darem suporte e amor, por se dedicarem à minha educação e ensinarem sempre a agir com moral e ética, trabalhando sempre em busca de meus objetivos.

Aos meus irmãos, Priscila e Juninho pelo carinho e apoio nos momentos difíceis.

Aos meus sobrinhos Maria Fernanda e Guilherme, a titia ama vocês.

Aos meus primos do coração, Guinho Shirley, Suely, Farley e Desirreee que sempre torceram por mim.

Aos meus, amigos que me apoiaram que sempre estiveram presentes comigo e sempre me incentivaram para fazer o certo e buscar melhorar sempre.

À Angela Gutierrez pelo carinho e confiança, pela oportunidade de trabalhar num lugar tão especial como o Museu de Sant´ana,são dois sonhos realizados,

Ao meu orientador, professor Especialista Márcio Lobosque Senna Neves, pela dedicação, pela amizade ,contribuição para o desenvolvimento deste trabalho e pela atenção com que sempre me tratou, dividindo sempre as experiências do dia-a-dia com muita alegria e profissionalismo.

A todos os professores do curso de Administração do IPTAN, em especial à professora Mestre Edilene Maria Conceição, que ofereceu grande suporte mesmo diante de sua rotina, que sempre me respondeu e me auxiliou quando pedi suporte; ao coordenador, professor Mestre Leonardo Henrique de Almeida Silva; aos diretores Geral, de Graduação e de Ensino, Pesquisa e Extensão e aos funcionários, por me proporcionarem uma formação, com disciplina, conhecimento e experiência para poder atuar no mercado de trabalho.

Aos meus amigos da faculdade, que durante a graduação, dividiram comigo as dificuldades e as alegrias da vida acadêmica, em especial alguns amigos, grandes amigos que quero levar para a vida inteira.

A Regina Beatriz por me ensinar a enxergar o lado bom da vida no caminho em busca dos meus objetivos.

O meu “muito obrigado” a todos vocês, que contribuíram para a realização deste sonho e que compreenderam minhas ausências. Nada disso seria possível sem o suporte e o apreço de todos.

“Aos ‘anjos’, pessoas especiais que me ajudaram num momento difícil e não deixaram que a luz dos meus olhos se apagasse e eu pudesse realizar meu sonho”

RESUMO

Este trabalho monográfico busca analisar de que forma o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na formação de equipes de trabalho eficazes, tendo como objetivo identificar definições e tipologia dos processos de recrutamento e seleção assim como sua relevância no ambiente organizacional. Em uma época em que os avanços tecnológicos contribuem para o surgimento de empresas cada vez mais competitivas, pessoas são consideradas um diferencial, peças fundamentais para o sucesso da empresa, sendo importantes para o alcance dos resultados das organizações. Assim, esta monografia apresenta um estudo de caso na instituição X, onde foi aplicado um questionário a vários gerentes da empresa, verificando a importância do recrutamento e seleção no processo de formação de equipes de trabalho eficazes.

Palavras-chave: recrutamento; seleção; equipes de trabalho; capital humano; ambiente organizacional.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Diferenças entre equipe e grupo.....	26
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 UMA ABORDAGEM SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	11
1.1 Conceitos de recrutamento	11
1.2 Tipos de recrutamento: interno x externo	12
1.2.1 Recrutamento interno	12
1.2.2 Recrutamento externo	14
1.3 Definições de seleção	15
1.3.1 Etapas do processo de seleção	17
1.3.1.1 Entrevista	17
1.3.1.2 Provas de conhecimento ou de capacidades	18
1.3.1.3 Testes psicológicos	19
1.3.1.4 Técnicas de simulação	20
1.4 A importância do recrutamento e seleção para as organizações	21
2 CARACTERIZAÇÕES DE EQUIPES DE TRABALHO	23
2.1 Conceitos de equipe	23
2.2 Diferença de grupo e equipes de trabalho	24
2.3 Tipos de equipes de trabalho	26
2.3.1 Equipes de solução de problema	27
2.3.2 Equipes auto gerenciadas	27
2.3.3 Equipes multifuncionais	28
2.3.4 Equipes virtuais	28
2.4 O papel das equipes no alcance de resultados	29
3 ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO X	31
3.1 Metodologia do estudo de caso	31
3.2 Histórico da instituição	32
3.3 Análise e discussão dos dados	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
ANEXO	40

INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é de suma importância para as organizações, pois representa a entrada das pessoas no mercado de trabalho. Assim, esta é uma etapa crucial realizada através de um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, bem como o ato ou efeito de escolher ou selecionar, a partir de critérios e objetivos bem definidos, onde novos profissionais serão designados.

Sendo assim, é necessário captar profissionais qualificados que atendam às necessidades da organização, uma vez que constituir uma equipe de trabalho eficaz é fundamental para obtenção de resultados no mundo competitivo atual.

Desta forma o problema de pesquisa desse trabalho é: de que forma o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na formação de equipes de trabalho eficazes?

O tema se faz importante, pois é a partir do recrutamento e da seleção que serão inseridos novos colaboradores nas empresas. Assim, estes formarão equipes de trabalho e, a escolha dos melhores profissionais disponíveis no mercado de trabalho é fundamental para a construção de uma equipe eficaz, o que é crucial para o sucesso da organização.

Esse trabalho monográfico possui por objetivo geral analisar se o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na formação das equipes de trabalho eficazes na instituição X.

Bem como, através dos objetivos específicos conceituar recrutamento e seleção, diferenciando-os e apresentando seus tipos;apresentar as etapas destes dois processos e sua importância par as empresas;definir equipes de trabalho e sua tipologia ;caracterizar o processo de formação das equipes e seu papel no alcance de resultados ; realizar um estudo de caso para embasar a influência que o recrutamento e seleção exerce na formação de equipes de trabalho.

Como metodologia da monografia, esta foi realizada em duas etapas: a primeira consiste em uma revisão bibliográfica utilizando como fonte de pesquisa livros de Gestão de Pessoas acerca do tema recrutamento e seleção, equipes de trabalho, sites. Já a segunda etapa se caracteriza em, uma pesquisa exploratória, do

tipo estudo de caso na Instituição X, com a elaboração de um questionário que foi aplicado a vários gerentes da empresa, onde foi verificada a importância do recrutamento e seleção no processo da formação de equipes de trabalho eficazes, visando responder ao problema de pesquisa do referido trabalho monográfico.

O primeiro capítulo mostra o conceito de recrutamento e seleção, assim como suas tipologias, diferenciando recrutamento interno de externo. Ressaltando o processo de seleção e suas etapas, bem como sua importância para a organização.

Já no segundo capítulo apresenta o conceito de equipe, diferenças de equipe e grupo, assim como suas tipologias destacando seu papel para o alcance de resultados nas organizações.

E finalmente, no terceiro capítulo apresenta-se a metodologia usada na realização do estudo de caso e o histórico da Instituição X, além de analisar os dados obtidos confrontando-os com o que foi estudado para responder ao problema de pesquisa.

1 UMA ABORDAGEM SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Este capítulo define o conceito de recrutamento e seleção, assim como suas tipologias, diferenciando recrutamento interno e externo. Estudará, também, as etapas de seleção, bem como sua importância para a organização.

1.1 Conceitos de recrutamento

Recrutamento é ato ou efeito de elaborar parte dos processos de integrar pessoas às organizações. Para Gil (2009, p. 93) “recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Entende-se que o recrutamento é um método para divulgar, comunicar uma oportunidade de trabalho e captar colaboradores para o preenchimento de uma vaga em aberto em uma empresa. Segundo Chiavenato, (2010, p.114):

O recrutamento corresponde ao processo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade o recrutamento funciona como um processo de comunicação: organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos.

No mesmo entendimento, Milkovich e Boudreau (2000, p.164) conceituam “o recrutamento como o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

O processo de recrutamento contribui para a captação de mão-de-obra mais adequada à necessidade da empresa de forma a aproveitar de maneira mais eficiente e com menores possibilidades de erros na escolha de perfis esperados pela mesma. Ou seja, além de tempo, os custos podem ser reduzidos quando se faz as escolhas mais próximas da necessidade empresarial.

De acordo com França (2008, p.30), “o recrutamento é a fase inicial para que o preenchimento de uma vaga que está em aberto”. É a etapa primordial, o começo de um processo para ocupar um lugar em uma empresa.

Já para Vizioli (2012, p.82), “recrutamento é o processo de, primeiro, identificar fontes de funcionários (talentos) para a organização e, no momento oportuno, acionar tais fontes, a fim de encaminhar as pessoas mais adequadas à etapa seguinte, que é a seleção”. Através desse processo as organizações buscam localizar colaboradores capazes que possam finalmente ser selecionados e integrados a empresa

Já segundo Ribeiro (2011, p.52), “recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização” Refere-se a uma atividade de analisar junto às fontes aptas para proporcionar à instituição um número aceitável de candidatos.

Existem basicamente duas formas de recrutamento: uma interna onde, os concorrentes são recrutados na própria organização, e uma externa, na qual eles são recrutados no mercado de trabalho, assunto do próximo subcapítulo

1.2 Tipos de recrutamento: interno X externo

1.2.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno é aquele que é realizado dentro da própria empresa. Quando surge uma vaga, seu preenchimento se dá através de remanejamento de empregados, por meio de promoção, mudanças ou transferência com promoção.

Conforme definição dada por Milkovich e Boudreau (2000, p.158), “O recrutamento e a seleção internos referem-se à movimentação dos empregados entre diferentes posições dentro da organização”.

O recrutamento interno beneficia aqueles funcionários que já trabalham na empresa e que, em virtude de suas qualidades profissionais, são remanejados para outros cargos e setores.

Para Chiavenato (2010, p.114), “recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, colaboradores para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras”.

Nota-se que o recrutamento interno usufrui das potencialidades de seus funcionários dentro da própria empresa buscando incentivá-los a melhorias.

Conforme Marras (2011, p.57) “Recrutamento Interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa”

Entende-se que através do recrutamento interno os primeiros a se favorecer são os próprios membros da organização, após a comunicação da vaga em aberto, possíveis candidatos são encaminhados aos Recursos Humanos, para avaliação das informações.

Ribeiro (2011, p.59) define que o “Recrutamento Interno é o primeiro meio de recrutamento. Recrutando dentro da empresa, você estimula o bom desempenho profissional”

Percebe-se que recrutar dentro da organização é um método que motiva os colaboradores a melhorar seu desempenho devido à possibilidade de transferências ou promoções.

Conforme Chiavenato (2010, p.117), o recrutamento interno possui as seguintes vantagens para as empresas:

- Aproveita a melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários á organização;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requer socialização organizacional de novos membros;
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo

Ainda de acordo com Chiavenato (2010, p.117), o recrutamento interno também disponibiliza de algumas desvantagens:

- Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências expectativas;
- Facilita o conservadorismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecánísticas;
- Mantém e conserva a cultura organizacional existentes;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Embora este processo de recrutamento interno traga bastantes vantagens para a empresa, a verdade é que também tem as suas desvantagens, uma vez que nem sempre é possível encontrar o candidato ideal para o cargo. Ou seja, a

empresa fica limitada a contratar um colaborador para preencher a vaga que nem sempre possui todas as competências necessárias para ter a máxima produtividade na função.

1.2.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo é aquele realizado fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.158), “O recrutamento e a seleção externos referem-se às entradas de empregados na empresa e aos padrões de demissão por ela praticados”

Para a empresa o recrutamento externo lhe dá mais opções de levantamento de perfil e a possibilidade de escolher a que mais atende as expectativas da vaga e optar por novas experiências na organização.

Segundo Chiavenato (2010, p.114), “O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal”.

De acordo com Marras (2011, p.58) “Recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”

O recrutamento externo capta candidatos externos em busca de experiências e habilidades não existentes na organização. Para funcionar bem é preciso atrair colaboradores de maneira eficaz e precisa, para conseguir candidatos desejados e que possam acrescentar a empresa.

Já para Vizioli (2012, p.85), “Ao buscar fontes de talentos fora de seus domínios, a organização pode ou não se identificar”. Nessa pesquisa por novos profissionais, podemos encontrar candidatos com o perfil ou não da empresa.

O recrutamento externo apresenta as seguintes vantagens para as empresas conforme Chiavenato (2010, p. 119):

Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas
 Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;
 Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
 Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
 Incentiva a interação da organização com o MRH – Mercado de Recursos Humanos;
 Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Ainda Chiavenato (2010, p. 119) retrata as desvantagens do recrutamento externo.

Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
 Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;
 Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais;
 Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários;
 É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Pode-se avaliar que um recrutamento externo nem sempre é acessível para uma organização, tendo em vista que se tem vários gastos financeiros, em função dos treinamentos que são realizados para adequar o candidato a vaga desejada. Mas é positiva a entrada de novos profissionais para trazer idéias renovadas à empresa, pois reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo.

Após ser realizado o recrutamento, chega o momento de selecionar entre os candidatos o mais qualificado para a vaga em aberto.

1.3 Definições de seleção

À medida que o objetivo do recrutamento é fornecer matéria-prima ao processo seletivo, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização.

De acordo com Chiavenato (2014, p.118), a seleção de pessoas é o processo que busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, ou seja, preservar ou enriquecer o capital intelectual da organização.

Assim, o objetivo do processo de seleção de pessoal é escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa, de modo que a empresa possa ver o seu funcionário como peça valiosa na obtenção dos resultados almejados.

Para Milkovich e Boudreau (1994, p.333), "Seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego".

Pode-se dizer que a seleção de pessoas é subordinada a uma avaliação onde ela escolhe os melhores candidatos que se adaptam aos propósitos e as necessidades do cargo e da organização. Para Chiavenato (2000, p.133):

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo.

De acordo com Lacombe (2007, p.79), "A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente".

Entende-se que a seleção é método eficiente para definir as pessoas com as características específicas para a função demandada pela organização.

Seleção de pessoal para Marras (2011, p. 65), "é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa".

A Administração de Recursos Humanos tem a função de selecionar por meio de um processo distinto perfis compatíveis com o almejado pela organização.

Segundo França (2008, p.34), “A seleção é a escolha do (s) candidato (s) mais adequados para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Entende-se de acordo com o autor que o processo de seleção é a nomeação dos aspirantes a uma vaga após procedimento de confrontação de informações, é a escolha certa para a vaga em aberto.

Após ter conhecimento sobre recrutamento e seleção serão abordadas as etapas utilizadas para tomada de decisão..

1.3.1 Etapas do processo de seleção

As técnicas de seleção são feitas através de várias etapas pelas quais os candidatos percorrem.

Para Chiavenato (2014, p.127), “as técnicas de seleção permitem o rastreamento das características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento” Conclui-se que as etapas do processo de seleção facilitam a coleta das qualidades do candidato, através de demonstrações de suas atitudes sendo possível a avaliação do candidato.

De acordo com Chiavenato, as etapas do processo de seleção podem ser estruturadas em quatro categorias: entrevistas provas de conhecimentos ou habilidades, testes psicológicos e técnicas de simulação

1.3.1.1 Entrevista

A entrevista é a etapa do processo de seleção mais utilizada, tendo várias aplicações nas organizações. Conforme Chiavenato, (2014, p.128), “A entrevista de seleção funciona como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual as partes estão interessadas em se conhecer mutuamente”.

Desta forma essa etapa visa aprofundar as informações do currículo e entender as aspirações do candidato. Este contato pode ocorrer com o Recurso Humanos da própria empresa ou de uma empresa de seleção e recrutamento contratado para tal. Para que a entrevista produza o efeito desejado, os entrevistadores têm que ter claro quais as competências que se espera nos

candidatos, em termos de atitudes, conhecimentos técnicos, habilidades, traços de personalidade. Para França (2008, p.40):

A entrevista é um instrumento importante para o processo de seleção. Exatamente por essa razão, ela deve ser conduzida por um profissional experiente e capaz de identificar quando fatores de ordem pessoal podem estar interferindo no processo (antipatia, atração, rejeição etc). É recomendável que vários entrevistadores avaliem o meso candidato, para minimizar esse problema.

O papel do entrevistador é fundamental para a escolha de profissionais aptos, agindo de forma clara e racional em busca do melhor perfil.

Conforme Ribeiro (2011, p.81), “uma entrevista bem planejada para selecionar funcionários pode se transformar em um instrumento muito eficiente”. Conceber uma entrevista eficiente é um método essencial para escolha dos candidatos.

Após a entrevista o próximo passo são as provas de conhecimentos ou de capacidades.

1.3.1.2 Provas de conhecimentos ou de capacidades

As provas de conhecimentos são um mecanismo para avaliar o nível de instrução geral e específica dos candidatos necessários ao cargo a preencher, examinam o grau de experiência profissional ou técnico, como noções de informática, contabilidade, redação, inglês. Segundo Chiavenato (2014, p.133):

Por outro lado, as provas de capacidade constituem amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o real desempenho dos candidatos. Procuram medir o grau de capacidade ou habilidade para tarefas, como perícia em lidar com computador, perícia do motorista de caminhão ou empilhadeira, da digitadora ou do operador com máquinas.

Essas provas são utilizadas geralmente em casos de funções mais técnicas, onde o conhecimento do candidato tende a ser avaliado de forma objetiva. A avaliação de idiomas é realizada em alguns processos mais distintos.

Para Vizioli (2012, p.118), “As provas de conhecimentos ou capacidade têm o objetivo de medir aquilo que a pessoa aprendeu ao longo da vida de maneira formal

ou informal, isto é, por meio de cursos e treinamentos ou pela prática” Nota-se que essas provas avaliam a qualidade profissional vivenciada pelo candidato destacando suas habilidades em toda sua carreira.

Segundo França (2008, p.43), “As provas de conhecimentos podem ser gerais ou específicas”. Na qual as provas gerais buscam verificar o nível de instrução do candidato, já as provas específicas destinam-se a analisar a capacidade profissional que o candidato possui.

Logo após as provas de conhecimento ou capacidades, os testes psicológicos são aplicados.

1.3.1.3 Testes psicológicos

Os testes psicológicos criam uma proporção concreta e padronizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas.

Para Chiavenato (2014, p.134), “Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação sendo aplicados em condições padronizadas”

Segundo França (2008, p.42), “testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado. Visam prever o comportamento humano, na base do que foi revelado na situação de teste”.

Esses testes são formas de complementar as características observadas na entrevista e auxiliam o selecionador e o gestor da área a escolher o melhor perfil para o cargo desejado.

Vizioli (2012, p.118) define que “Os testes psicológicos permitem analisar as características dos candidatos de maneira mais rápida e econômica do que usando entrevistas ou dinâmicas de grupo” Por meio dos testes psicológicos pode-se avaliar o desempenho do candidato diante de diversas situações ou circunstâncias através de suas ações.

Conclui-se que os testes psicológicos são uma forma mais rápida de se avaliar e de auxiliar no processo da tomada de decisão.

Após aplicação dos testes psicológicos são realizadas as técnicas de simulação.

1.3.1.4 Técnicas de simulação

As técnicas de simulação são basicamente dinâmicas de grupo, a principal técnica de simulação é o psicodrama, são usadas como complemento de qualificação.

Assim conforme Chiavenato (2014, p.139), “as técnicas de simulação são utilizadas nos cargos que exijam relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos com o público etc.”

De acordo com França (2008, p.44), “a dinâmica de grupo pode prever comportamentos em grupos sendo vital na hora de contratar”. As emoções e as atitudes dos integrantes demonstradas durante todo o processo podem ser cruciais para a escolha do novo profissional.

As dinâmicas de grupo têm sido muito utilizadas pelas empresas, pois permitem analisar, comportamentos, interação, liderança e agilidade dos participantes, por meio de simulações de problemas ocorridos na rotina da empresa.

Conforme Marras (2011, p. 73), ao reunir os candidatos sob a coordenação de profissionais qualificados sendo expostos a teste ou exercícios de simulação de situações decorrentes do dia-a-dia, podemos analisar o modo de agir e o comportamento de cada indivíduo em associação ao perfil desejado.

São várias as técnicas utilizadas para diminuir a possibilidade de erro na escolha de um candidato, essas práticas se complementam, visto que dessa forma pode-se conseguir uma percepção mais abrangente do comportamento dos candidatos. Conforme Chiavenato (2014, p.140), “o processo seletivo geralmente utiliza a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido”. Pode-se perceber que as técnicas se diversificam de acordo com a vaga a ser ocupada.

Assim, devido à alta competitividade das empresas e a procura cada vez maior por pessoas capacitadas, a seleção de pessoas é um processo que ganha visibilidade e valorização dentro das organizações. Assim, destacando sua importância no alcance de resultados, será abordada no próximo subcapítulo a importância do recrutamento e seleção para as organizações.

1.4 A importância do recrutamento e seleção para as organizações

As organizações estão sempre inserindo novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligam, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão.

Para Chiavenato (2014, p.118), “sem pessoas as organizações não funcionam, não há dinâmica organizacional, nem resultados, nem sucesso da empresa”

A competitividade organizacional depende das habilidades das pessoas. Elas constituem o capital humano da empresa. Um bom processo de recrutamento e seleção é uma necessidade cada dia mais estratégica e complexa para as organizações. Para Gil (2009,p.91):

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente

Segundo França (2008, p.29) “recrutamento e seleção devem estar integrados á estratégia de negócios da empresa”. Assim, uma empresa ao sentir motivada à mudança ou inovação terá que captar profissional que possa se adequar a nova realidade da organização.

Ainda conforme França (2008, p.30), “o recrutamento é movido de acordo com a situação do mercado de trabalho”. Então, nota-se que em momentos de crise há uma maior disponibilidade de candidatos em busca de uma vaga, e em fase de crescimento e desenvolvimento econômico no país, a concorrência se torna árdua

Segundo Chiavenato (2014, p. 142) o processo seletivo em uma organização precisa ser eficiente e eficaz, a competência em fazer os processos corretamente e a validade em alcançar resultados e atingir objetivos. Saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.

Sendo assim, o processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença em um mercado cada vez mais competitivo.

Um processo seletivo eficaz economiza tempo e custo. A escolha de colaboradores qualificados é fundamental para o sucesso da empresa, que estão sempre em busca de resultados para atingirem os objetivos desejados.

A seguir o segundo capítulo apresentará as características das equipes de trabalho.

2 CARACTERIZAÇÕES DE EQUIPES DE TRABALHO

Neste segundo capítulo é apresentado o conceito de equipe, diferenças de equipe e grupo, assim como sua tipologia destacando seu papel no alcance de resultados.

2.1 Conceitos de equipe

A equipe de trabalho tem sido cada vez mais enriquecedora para o meio profissional, a eficiência no progresso dos trabalhos em equipe tem sido um dos requisitos de maior necessidade durante as contratações. Segundo Lacombe (2009, p.18), “uma equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta em comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele”. No mesmo entendimento, Dubrin (2008, p.234) define:

Uma equipe é um tipo especial de grupo. Os membros da equipe têm habilidades complementares e estão comprometidos com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem para a tarefa.

Para Chiavenato (2010, p.229), as equipes podem ser consideradas mais do que simples grupos humanos, pois elas têm características que os grupos não têm, onde as equipes têm objetivo de compartilhar os mesmos interesses.

De acordo com os autores supracitados, nota-se que em uma equipe os colaboradores atuam realizando atividades integradas, empenhados, com o intuito de atingir os resultados almejados.

As principais características de uma equipe, para Chiavenato (2010, p.230):

- São conjuntos de pessoas com um objetivo comum em mente
- As pessoas têm e compartilham os mesmos interesses
- As pessoas decidem de maneira conjunta
- As pessoas agem de maneira conjunta,
- Têm forte interconectividade e intercâmbio de idéias,
- Resultam em uma multiplicação de esforços das pessoas,
- Há forte interação emocional e afetiva

Desta forma, cada componente sabe a atividade realizada pelo colega e reconhece a importância para o progresso das tarefas, uma vez que o propósito é comum e a troca de conhecimento e a facilidade na realização das tarefas são compartilhadas.

A matéria-prima do trabalho de cada gestor está na equipe, ela é sua ferramenta de trabalho responsável pela obtenção de metas e resultados.

No subcapítulo a seguir serão mencionadas as diferenças existentes entre grupo e equipes.

2.2 Diferenças de grupo e equipe de trabalho

Grupo é um composto de pessoas que trabalham dentro de uma organização buscando desempenhar seu papel que é fundamental para a concretização dos objetivos propostos. Conforme Maximiano (2004, p.311), “um grupo é um conjunto de pessoas que têm um objetivo comum ou que compartilha alguma característica”

Quando se refere a um grupo, fala-se de uma determinada quantidade de pessoas que têm funções similares e compartilham o mesmo interesse, mas que realizam seus trabalhos de forma individual.

Robbins (2009, p.213), define “grupo como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo”. Desta forma, um grupo de trabalho é aquele que age com o foco em dividir informações e tomar decisões para ajudar cada indivíduo no trabalho em seu setor. Assim, o papel é apenas o conjunto das colaborações individuais dos membros, pois eles não possuem uma sinergia positiva que possa estimular um melhor desempenho dos colaboradores.

Para Lacombe (2009, p.18), grupo é a reunião de indivíduos com o propósito semelhante, deve ser menores para poder conseguir motivar seus membros no processo exigido em busca dos resultados compartilhados.

Em um grupo as pessoas trabalham juntas, podendo realizar seu trabalho sozinhas (como exemplo, o corpo docente de um departamento em uma faculdade é um grupo de trabalho, pois cada professor executa suas aulas sozinho, apenas interagem entre si e tem objetivos em comum no que se refere à educação dos alunos). Já na equipe, há um grupo de pessoas que não pode realizar seu trabalho

sozinho, pelo menos, não eficientemente, sem os outros membros da equipe, (em uma confecção de roupas os membros realizam suas atividades em conjunto para que possam gerar um bom resultado, obtido em um trabalho em equipe).

De acordo com Dubrin (2008, p.234), “Um grupo é caracterizado pela responsabilidade individual, enquanto uma equipe tem a responsabilidade individual e mútua”.

Entende-se que em um grupo seus membros trabalham de forma individual exclusivamente, cada um com seu compromisso, não em conjunto. Já uma equipe está constituída por um grupo de pessoas que trabalham todas para conseguir o mesmo fim, fazendo com que o resultado do trabalho dependa da colaboração de todos.

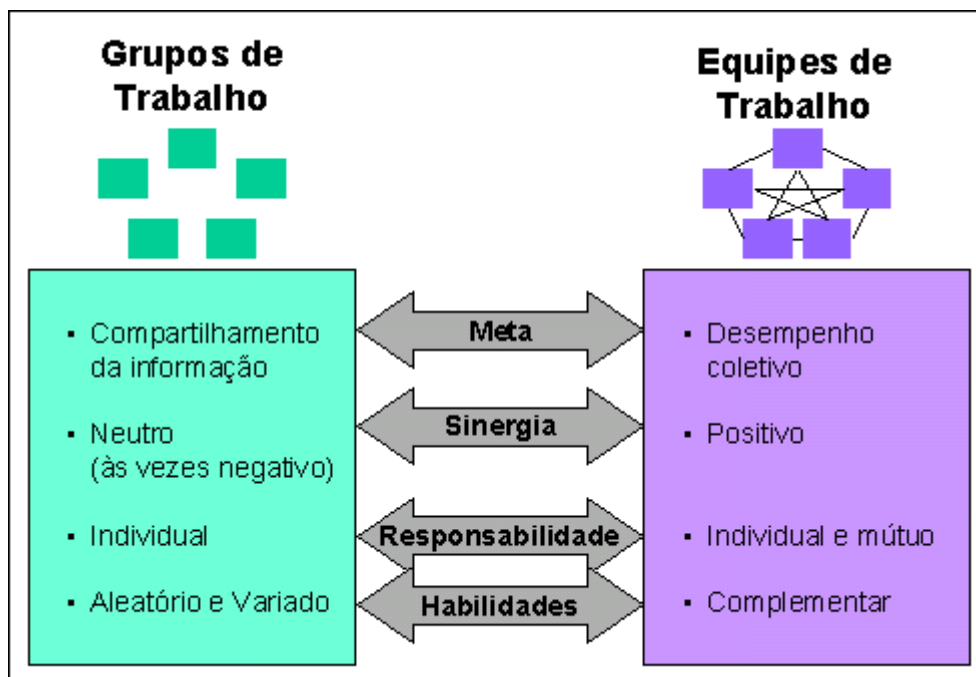
Para Robbins (2009, p.213): “Equipes de trabalho geram uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais”.

No mesmo entendimento, Chiavenato (2010, p.293), define que “o desempenho de uma equipe inclui resultados individuais e o que chamamos de produto do trabalho coletivo”

Entende-se que de acordo com os autores supracitados em uma equipe a participação pessoal de cada colaborador compõe a realização do todo, uma sinergia positiva, é a união do trabalho exercido no qual o compromisso é individual e recíproco.

Diante das informações adquiridas e para um melhor entendimento a figura seguir, apresenta as diferenças existentes entre equipes e grupos.

FIGURA 1- Diferenças entre equipes e grupos



Fonte: Adaptado de Robbins (2009. p.213).

Através da análise da figura 1 pode-se destacar as principais diferenças entre equipes e grupos, no qual as equipes trabalham em conjunto e os grupos individualmente.

Os membros das equipes devem ser selecionados de forma cuidadosa para que possam oferecer seus conhecimentos e colaborar de forma conjunta, formando assim vários tipos de equipes de trabalho.

No subcapítulo a seguir serão apresentados os tipos de equipes existentes nas organizações.

2.3 Tipos de equipes de trabalho

As equipes são classificadas por meio de seus objetivos, podendo realizar diversas tarefas. As equipes podem fazer produtos, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, oferecer aconselhamento ou tomar decisões.

Segundo Robbins (2009, p.213), as quatro formas mais comuns de equipes encontradas em uma organização são: equipes de solução de problemas, equipes auto gerenciadas, equipes multifuncionais e equipes virtuais. Estas equipes serão apresentadas a seguir.

2.3.1 Equipes de solução de problema

As equipes de soluções de problema vêm sendo utilizadas pelas organizações com o objetivo de solucionar os problemas de maneira criativa e ágil, através de idéias e possíveis mudanças.

Conforme Griffin e Moorhead (2006, p.255), “as equipes de solução de problema são equipes temporárias criadas para enfrentar questões específicas no local de trabalho”. São equipes cujo objetivo é abordar formas de aperfeiçoar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho, buscam solucionar os problemas decorrentes no dia-a-dia da organização. De acordo com Robbins (2009, p.213):

Neste tipo de equipe, os membros trocam idéias ou oferecem sugestões sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser melhorados. Raramente, entretanto, estas equipes têm autoridade para implementar unilateralmente suas sugestões.

Nessas equipes os colaboradores dividem informações ou apresentam melhorias sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser aprimorados, mas nem sempre os funcionários conseguem colocar em prática questões levantadas e discutidas pela equipe.

Serão apresentadas a seguir as equipes de trabalho auto gerenciadas.

2.3.2 Equipes de trabalho autogerenciadas

Equipes de trabalho autogerenciadas são constituídas por grupos de funcionários capacitados para desempenhar tarefas muito associada ou interdependentes, compartilhando idéias e decisões. De acordo com Robbins (2008, p.214):

Normalmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o ritmo do trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar os problemas.

Nessas equipes os componentes trabalham em conjunto em busca de aperfeiçoar suas atividades, são responsáveis por toda realização do trabalho assim como seu planejamento, por possuir autonomia gerenciam a si mesmo. Elas não

precisam se remeter aos seus superiores o tempo todo, pois possuem autonomia, dada por eles, para agirem em determinadas situações, o que gera agilidade.

No próximo subcapítulo serão abordadas as equipes de trabalho multifuncionais.

2.3.3 Equipes multifuncionais

As equipes multifuncionais são constituídas por colaboradores qualificados de diversas áreas para realização de uma função em uma empresa.

Para Dubrin (2008, p.235), “a equipe multifuncional é um grupo de trabalhadores formado por trabalhadores de diferentes especialidades mas com aproximadamente o mesmo nível organizacional, que se reúnem para realizar uma tarefa”. Na mesma percepção Robbins (2009, p.215) ,define:

As equipes multifuncionais representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa (ou até diferentes de empresas) possam trocar informações, desenvolver novas ideias e solucionar problemas bem como coordenar projetos complexos.

Percebe-se que de acordo com os autores o objetivo das equipes multifuncionais é a junção dos colaboradores de diversos setores capacitados para a realização de uma atividade. Podem ser usadas para a criação de novos produtos, para melhoria da qualidade ou para redução de preços. A gestão dessa equipe não é uma missão fácil, leva-se tempo para que as pessoas possam criar um sentimento de equipe encarando as diversidades na realização das atividades em busca do sucesso.

No subcapítulo a seguir serão abordadas as equipes de trabalho virtuais.

2.3.4 Equipes virtuais

Essas equipes utilizam a tecnologia da informática para unir seus membros, fisicamente afastados, e possibilitar que eles obtenham um objetivo comum.

Conforme Robbins (2008, p.215), “As equipes virtuais podem fazer tudo o que as outras fazem-compartilhar informações, tomar decisões, realizar tarefas”.

Já para Dubrin (2008, p.239), “uma equipe virtual é um grupo pequeno de pessoas, que conduz quase todo o seu trabalho colaborativo por mensagens eletrônicas, em vez de reuniões”

No mesmo entendimento, para Griffin e Moorhead (2006, p.256) “as equipes virtuais talvez nunca se encontrem na mesma sala; suas atividades são realizadas por computador, teleconferências e outros sistemas de informação”

Através do sistema de informação essas equipes realizam atividades com muito mais rapidez e agilidade, sendo necessário que os integrantes tenham confiança uns nos outros uma vez que essas equipes possuem um relacionamento menor entre si, as equipes tendem a focar mais para a tarefa a ser realizada do que a troca de informações sociais e emocionais. Possibilitam o trabalho de pessoas que estejam localizadas geograficamente a diferentes distâncias.

O próximo subcapítulo irá apresentar as equipes e seu papel no alcance de resultados

2.4 As equipes e seu papel no alcance de resultados

No mundo cada vez mais globalizado, as organizações estão sempre em busca de alcançar resultados e atingir metas. Para esse objetivo o capital humano é fundamental, as pessoas são peças chaves, assim como as equipes de trabalho.

Para Lacombe (2009, p.19), “Uma equipe eficiente e eficaz age de forma coesa, motivada e integrada”. As equipes de trabalho que agem de acordo com os propósitos da empresa, com a finalidade de atender suas necessidades e expectativas, trabalham em conjunto, motivadas, produzindo assim uma sinergia em toda organização.

De acordo com Robbins (2009, p.212), “As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor à mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes.” Percebe-se que as equipes estão mais aptas a se adequar as variações que as organizações enfrentam perante o mercado instável.

O trabalho em equipe tem o poder de elevar a comunicação e independência, e permitir a criatividade de seus membros, produzindo assim cada vez mais. De acordo com Milkovich e Boudreau, (2000, p.78) “Muito das novas

tecnologias, dos novos formatos organizacionais e processos recentes têm assumido que os empregados trabalham em equipes”.

Desta forma, as equipes têm sido denominadas parte essencial na constituição da organização atual, pois representam o método eficaz de impulsionar os resultados, através do trabalho entre os colaboradores e a supervisão de um gestor eficiente.

3 UM ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO X

E por fim no terceiro capítulo foi apresentada a metodologia usada na realização do estudo de caso e o histórico da empresa, além de analisar os dados obtidos confrontando-os com o que foi estudado ao problema de pesquisa.

3.1 Metodologia do estudo de caso

Neste capítulo foi realizada uma análise da importância do recrutamento e seleção no processo de formação de equipes de trabalho eficazes na instituição X, visando perceber de que forma o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na formação de equipes eficazes.

Como metodologia, esta se caracteriza em uma pesquisa sendo de caráter qualitativa e exploratória, pois não se objetiva, neste trabalho, criar padrões matemáticos, estatísticos ou numéricos e, sim, analisar na instituição X com a elaboração de um questionário (em anexo) aplicado a vários gerentes. Assim, pretende-se entender a importância do recrutamento e seleção no processo de formação de equipes de trabalho eficazes. Para Marconi e Lakatos (2011, p.269), “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”

Foi aplicado 1 questionário a dez gerentes, de um total de 70, da instituição X onde obteve-se o retorno das respostas de nove, no prazo de uma semana sendo que apenas um dos gerentes não respondeu. O número escolhido de gerentes para responder ao referido questionário foi devido ao fato deles serem os que trabalham diretamente na unidade em que a aluna trabalha.

Após ser aplicado o questionário na instituição X, foi feita uma análise sobre as respostas. O mesmo continha 10 perguntas sobre recrutamento, seleção e formação de equipes de trabalho eficazes, a fim de obter informações sobre a organização.

A pesquisa teve como objetivo saber o que cada gerente entende pela relação de recrutamento e seleção na formação de equipes de trabalho eficazes na instituição X.

3.2 Histórico da empresa¹

A empresa X foi criada em 1998, em Belo Horizonte. É uma entidade do terceiro setor, sem fins lucrativos tem por objetivo a preservação, difusão e valorização do patrimônio cultural brasileiro.

Atua especialmente no desenvolvimento de projetos museológicos e museográficos, além disso, coordena projetos editoriais focados na área de patrimônio e desenvolve projetos educacionais e culturais.

O trabalho da instituição é justamente o de resgatar acervos populares dando-lhes um sentido de permanência e de representatividade no contexto da memória e da identidade cultural.

3.3 Análise e discussão dos dados

A partir dos dados coletados no estudo de caso e de toda a teoria abordada nesse trabalho monográfico espera-se responder o problema de pesquisa proposto: de que forma o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na formação de equipes de trabalho eficazes?

.O trabalho busca identificar os pontos positivos do recrutamento e seleção quanto à influência do processo de formação de equipes de trabalho eficazes na instituição X, observando que as ações de um processo seletivo eficaz pode beneficiar os processos da organização, de forma que se alcancem os objetivos desejados.

A primeira pergunta questionou se o funcionário entende o que é recrutamento. Das 9 respostas obtidas,todas responderam que sim,sendo que oito responderam de forma semelhante que recrutamento é “(...) procedimento que visa atrair candidatos qualificados para uma vaga em aberto (...)”um respondeu que recrutamento é “(...) quando uma empresa divulga vagas de emprego (...)”

A segunda questão perguntou se os funcionários entendem o que é seleção. Todos os nove funcionários responderam que sim, sendo que oito responderam de forma semelhante que seleção é “(...) a escolha dos candidatos mais qualificados através das características desejadas pela empresa (...)” e um funcionário

¹ Informações retiradas do site da instituição X.

respondeu que seleção é “(...) o processo para conhecer as habilidades dos candidatos (...)”

Analisando as respostas obtidas nas questões 1 e 2 pode-se perceber que todos entendem que recrutamento é a forma de captar candidatos qualificados para um cargo numa empresa, a divulgação de vagas de emprego. Observa-se que quanto ao significado de seleção, a maioria conhece seu significado, que seleção é a escolha da pessoa certa para a vaga certa, o candidato é selecionado de acordo com suas características relacionadas ao perfil desejado pela empresa, uma pessoa respondeu que seleção é meio para se conhecer as habilidades do candidato, o que deixou a resposta vaga.

A terceira questão abordou se os questionados conhecem os tipos de recrutamento. Todos os nove funcionários responderam terem conhecimento dos tipos de recrutamento. Sendo que sete responderam de forma semelhante que existem duas formas de recrutamento interno e externo, que recrutamento interno se dá quando “(...) a empresa divulga suas vagas internamente (...)” os “(...) próprios candidatos se candidatam a uma vaga (...)” através de “(...) promoções transferências e mudanças de cargo (...)” um funcionário responde que o recrutamento interno “(...) é buscar na própria empresa candidatos qualificados, no qual o objetivo é motivar o colaborador no desenvolvimento da carreira profissional (...)” um colaborador respondeu de forma errada que recrutamento interno se dá através de “(...) entrevistas, análises de currículo e testes psicológicos (...)”. Quanto ao recrutamento externo oito funcionários responderam de forma equivalente que o recrutamento externo acontece “(...) quando a empresa busca pelos candidatos no mercado de trabalho (...)” a “(...) escolha de novos funcionários fora da organização (...)” trazer “(...) novo ânimo a organização (...)” um funcionário não respondeu o que é recrutamento externo.

A questão 4 abordou se os funcionários quando entraram na empresa passaram por processo de recrutamento e seleção e como foi. Das respostas obtidas sete funcionários passaram por processo de recrutamento e seleção, no qual foram feitas análises de currículos, entrevistas e testes práticos, um funcionário foi indicado e passou por entrevista, e 1 funcionário foi indicado e não passou por processo seletivo.

Analisando as questões 3 e 4 percebe-se que a maioria dos funcionários têm conhecimento dos tipos de recrutamento, que são interno e externo, no qual

recrutamento interno se refere na busca por funcionários dentro da própria empresa, através de comunicação interna, feita a partir de transferências, promoções e mudanças de cargos ,impulsionando seus colaboradores a evoluir profissionalmente, um funcionário respondeu de forma errada confundindo recrutamento interno com etapas de processo de seleção. Quanto ao recrutamento externo sete funcionários responderam de forma semelhante que recrutar externamente é procurar profissionais qualificados no mercado de trabalho, fora da empresa, trazendo nova disposição para a empresa, um funcionário não respondeu essa questão. Para integrarem a empresa a maioria dos entrevistados passou por processo de recrutamento e seleção, um funcionário foi indicado e só foi submetido a entrevista com o diretor e um funcionário foi somente indicado .

A questão 5 visou identificar qual a importância do recrutamento e seleção para as empresas, no qual quatro funcionários responderam que a importância está em “(...) selecionar candidatos competentes dentro e fora da organização(...)” três funcionários destacaram a relevância em “(...) conhecer os candidatos,suas habilidades e seu comportamento (...)” já um funcionários respondeu que “(...) um processo bem elaborado reduz custo e gera resultado (...)” e outro um funcionário que “(...) é de suma importância,pois o capital humano que move as empresas ,e saber escolher é fundamental(...)”

Ao analisar a questão 5 conclui-se que para os colaboradores ao realizar um processo de recrutamento e seleção eficaz ,escolher candidatos qualificados,conhecendo suas capacidades,seu perfil é essencial para as obtenção de resultados da empresas.

A questão 6 ressaltou se os funcionários entendem o que é uma equipe.Os nove colaboradores responderam de forma semelhante que uma equipe é “(...) grupo de pessoas que trabalham integradas, na mesma sintonia (...)” com “ (...) com objetivos comuns (...) na qual “(...) compartilham habilidades em busca de um resultado com a colaboração de todos(...)”

Já a questão 7 buscou identificar se os colaboradores sabem o que é um grupo, todos os nove responderam de forma semelhante, que um grupo é “(...) conjunto de pessoas que trabalham de forma individual(...)”mas “(...)que têm funções similares e compartilham do mesmo meio (...)”que “(...) pessoas que trabalham juntas sem se interação,comunicação(...)”

Analisando as respostas obtidas nas questões 6 e 7 nota-se que a maioria dos funcionários entendem, assim como sabem diferenciar uma equipe de um grupo, de acordo com as respostas equipe é um grupo de pessoas que realizam atividades, compartilhando suas competências, em busca de um mesmo objetivo, no qual a participação de todos é essencial. Já em um grupo os membros desempenham suas tarefas de forma individual, com atribuições semelhantes, com o mesmo foco, mas sem um entrosamento.

A questão 8 buscou verificar se no ambiente de trabalho a formação de equipes é estimulada, todos os nove funcionários responderam de forma afirmativa, “(...) trabalhamos de maneira estratégica para que nossos colaboradores estejam alinhados e envolvidos em todas as ações (...)” “(...) prezamos a facilidade de comunicação com a equipe, de forma clara e objetiva (...)” e “(...) são delegadas responsabilidades para que toda equipe trabalhe cada vez mais unida e se sinta valorizada(...)”, “(...) a união das tarefas de cada indivíduo somam no todo (...)” somos “ (...) divididos em setores mas atuamos como uma equipe(...)”

Ao analisar a questão 8 percebe-se que todos os funcionários são estimulados a trabalhar em equipe, os colaboradores são envolvidos nas tarefas, têm informações claras e objetivas de suas funções, são estimulados e se sentem valorizados, formando equipes coesas.

A questão 9 buscou identificar se haveria relação entre recrutamento e seleção e a formação de equipes trabalho, todos responderam de forma afirmativa uma vez que “(...) tem que escolher candidatos que atenda as demandas da vaga, se encaixe ao perfil da equipe atual, e acrescente a equipe já existente(...)” “(...) cada processo tem sua especificidade e importância para o resultado positivo e satisfatório da equipe de trabalho(...)” e “(...) o sucesso e a eficácia de uma equipe de trabalho dependerá muito da escolha dos profissionais processo seletivo(...)”

Por fim a questão 10 traz o problema de pesquisa do trabalho monográfico, que é questionar de que forma o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na formação de equipes de trabalho assertivas, os oito funcionários responderam de forma semelhante afirmando que o recrutamento e seleção influenciam na formação de equipes de trabalho assertivas, devido ao fato que “(...) a busca de talentos e profissionais agrega e estimula a equipe a entregar melhores resultados dentro da organização (...)” “(...) o sucesso na criação de uma equipe eficaz “(...) dependerá da sensibilidade do responsável pelo recurso humanos no

momento da seleção, escolhendo profissionais capacitados, adequando as necessidades e objetivos da instituição(...)"quando se há "(...) um processo de recrutamento seleção eficiente, buscando atender as necessidades da organização, o gestor consegue captar capital humano qualificado voltado ao trabalho em equipe (...)"e "(...) contratando colaboradores que estejam alinhados e adequados à cultura da organização(...)"um funcionário não respondeu.

Analisando as questões 9 e 10 ,nota-se que a maioria dos colaboradores da instituição entendem a relação entre recrutamento e seleção assim como sua influência na formação de equipes de trabalho assertivas, devido ao fato que a escolha de profissionais que atendam as demandas da vaga a ser preenchida,se encaixe ao perfil da equipe atual, agregando valor à equipe e à organização, os processos para a escolha são essenciais para o resultado, através da formação da equipe de trabalho.

Para constituir uma equipe de trabalho eficaz é fundamental, um processo de recrutamento e seleção eficaz, bem elaborado, captando, selecionando candidatos qualificados, que atendam aos objetivos da organização,que possam se adaptar ao perfil e cultura organizacional da empresa. A tomada de decisão no procedimento de escolha é a de suma importância para a formação de equipes de trabalho eficazes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho monográfico abordou a importância do recrutamento e seleção no processo de formação de equipes de trabalho eficazes.

O recrutamento é a fase primordial para o preenchimento de uma vaga em aberto, através de divulgação de oportunidade de emprego é possível captar profissionais qualificados, encaminhando para o processo de seleção, no qual após várias etapas será tomada a decisão do melhor candidato de acordo com as necessidades da empresa e com o perfil desejado.

As organizações cada vez mais vêm buscando profissionais que saibam trabalhar em equipe, o trabalho em equipe vem enriquecer o ambiente organizacional, através do trabalho integrado, no qual todos contribuem, com o mesmo intuito, para o alcance de resultados.

Buscando responder o problema de pesquisa desse estudo monográfico que é : de que forma o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na formação de equipes de trabalho eficazes? O processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva na formação de equipes de trabalho eficazes, pois possibilita a entrada de profissionais no mercado de trabalho. Desta forma esse processo precisa ser elaborado e aplicado de forma eficaz, por meio de várias etapas, selecionando candidatos qualificados, que saibam realizar atividades em equipe compartilhando suas habilidades com o mesmo fim, que se identificam ao perfil e a cultura organizacional da empresa, reduzindo tempo e custo e aumentando a produtividade.

Assim, o estudo de caso mostrou que na instituição X os colaboradores entendem a importância do recrutamento e seleção, da escolha das pessoas que possam vir integrar a empresa, tendo conhecimento do que é uma equipe e sabem como trabalhar como uma equipe, são funcionários que se sentem motivados a cumprir com suas tarefas, na mesma sintonia que seus colegas em busca dos objetivos da instituição.

No mercado competitivo atual, as organizações estão sempre em busca de resultados, as pessoas que movem as empresas, são fundamentais para a obtenção desses resultados. O processo de recrutamento e seleção na formação de equipes de trabalho eficazes é de suma importância para as organizações, devido ao fato de

integrar pessoas às organizações, a escolha é fator decisivo para o sucesso organizacional.

Para a instituição X, sugere-se aos gerentes que continuem selecionando profissionais capacitados para que possa ser mantido o trabalho em equipe de todos seus colaboradores, um trabalho que vem acrescentar ainda mais a sinergia da instituição.

Espera-se que futuros administradores possam utilizar esse trabalho monográfico para gerirem de forma melhor as instituições e que desse estudo possa servir de incentivo à realização de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

_____. *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações*: Elsevier, .2010

DUBRIN, J Andrew. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage, 2008

FRANÇA, Limongi Cristina Ana. *Práticas recursos humanos*. PRH: São Paulo : Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009

GRIFFIN, W.Ricky; MOORHEAD, Gregory. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo Ática, 2006.

LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos, princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva 2007

_____. *Recursos humanos ,princípios e tendências*.São Paulo:Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas,2011.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. São Paulo; Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas 2004.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John. W. *Administração de recursos humanos*. Trad. Reynaldo C.Marcondes .São Paulo: Atlas,2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2008.

VIZIOLI , Miguel .*Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Peason, 2012.

ANEXO



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA NEVES”

O questionário a seguir tem o objetivo de coletar dados para o trabalho monográfico da aluna Josiane Geralda Trindade para o curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves”-IPTAN não é necessário identificar –se e o sigilo dos dados será mantido .Desde já agradeço a colaboração.

Questionário

1. Você sabe o que é recrutamento?Justifique.
2. Você sabe o que é seleção?Justifique.
3. Você conhece os tipos de recrutamento?Justifique.
4. Você quando entrou na empresa passou por processo de recrutamento e seleção?E como foi?
5. Em sua opinião qual a importância do recrutamento e seleção para as empresas?
6. Em sua opinião o que vem a ser uma equipe?
7. Em sua opinião o que vem a ser um grupo?
8. Em seu ambiente de trabalho a formação de equipes é estimulada?Explique.
9. Em sua opinião há relação entre recrutamento e seleção e a formação de equipes de trabalho?Explique.
10. De que forma o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na formação de equipes de trabalho eficazes?