

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO ATIVIDADE
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA I.RIEDI**

MARLI BERNARDI

Monografia apresentada a
Universidade Federal do Paraná –
Campus Palotina, para obtenção de
título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientadora: Neusa Pasetto

**PALOTINA
2003**

“De tudo, ficaram três coisas:

A certeza de que estaremos sempre
começando,

a certeza de que é preciso continuar,

e a certeza de que seremos interrompidos
antes de terminar.

Fazer da interrupção, um novo caminho,

fazer da queda, um passo de dança,

do medo, uma ponte,

da procura, um encontro”.

(Fernando Sabino)

AGRADECIMENTOS

- A Deus, que sempre me guiou e iluminou, me dando força nas horas em que mais precisava.
- A minha família, pelo carinho, paciência e ajuda que me prestaram durante todo o curso.
- A orientadora Neusa Pasetto, pela atenção, dedicação e eficiência que contribuíram para a conclusão deste trabalho.
- Aos meus colegas de curso, pelo apoio e colaboração que me deram durante os anos que estudamos juntos.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
RESUMO.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 TEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	2
1.2.1 Objetivo Geral.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 PROBLEMA.....	2
1.4 JUSTIFICATIVA.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1 A EVOLUÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2.2 SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	5
2.2.1 Administração de Recursos Humanos.....	5
2.3 OBJETIVOS E DIFICULDADES DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	6
2.4 A FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS X SETOR PESSOAL.....	7
2.5 AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	9
2.6 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	11
2.7 RECRUTAMENTO DE PESSOAS.....	13
2.7.1 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.....	14
2.7.2 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	16
2.7.2.1 As desvantagens do recrutamento externo.....	16
2.7.3 Recrutamento Misto.....	17
2.8 SELEÇÃO DE PESSOAL.....	18
2.8.1 Bases para a Seleção de Pessoas.....	19
2.8.2 O Processo de Seleção.....	22
2.8.3 Avaliação e Controle dos Resultados.....	22
2.9 IMPORTÂNCIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	24
2.10 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO ATIVIDADE ESTRATÉGICA.....	26
3. METODOLOGIA.....	28

3.1 DEFINIÇÃO E TIPO DE ESTUDO	28
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	28
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	29
4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA EMPRESA	30
4.1 CARACTERIZAÇÃO, HISTÓRICO E PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL DA EMPRESA I.RIEDI & CIA LTDA	30
4.1.1 Apresentação	30
4.1.2 Caracterização da empresa	30
4.1.3 Histórico da I.Riedi & Cia Ltda	31
4.1.4 Estrutura organizacional	34
4.1.4.1 Organograma	35
4.1.5 Setores ou departamentos e a descrição de suas funções	36
4.1.6 Processo de seleção de pessoal da empresa	38
4.2 ANÁLISE DOS GRÁFICOS	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	51

LISTA DE GRÁFICOS

1. ENCONTRA DIFICULDADES COM RELAÇÃO AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADOTADO PELA EMPRESA	39
2. CONHECE OS MEIOS UTILIZADOS PARA RECRUTAMENTO DOS CANDIDATOS	40
3. CONHECE AS TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DOS CANDIDATOS:.....	40
4. RECEBEU ALGUM TREINAMENTO SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	41
5. O CONHECIMENTO DAS ATIVIDADES DA FUNÇÃO SOLICITADA PARA O PREENCHIMENTO DA VAGA	41
6. O CONHECIMENTO QUANTO AS TÉCNICAS DE ENTREVISTAS.....	42
7. NA ADMISSÃO DE UM NOVO FUNCIONÁRIO O ATENDIMENTO DO RECURSO HUMANOS FOI	42
8. QUANTO AO MEIO DE RECRUTAMENTO O RESULTADO É:	43
9. AS TÉCNICAS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE CANDIDATO, UTILIZADO PELO RECURSOS HUMANOS PODE-SE CONSIDERAR	43
10. O TEMPO DE SOLICITAÇÃO DE UM CANDIDATO ATE A SUA EFETIVAÇÃO CONSIDERAR-SE	44
11. OS CANDIDATOS APRESENTADOS PELO RECURSOS HUMANOS CORRESPONDEM AS EXIGÊNCIAS.....	44
12. O NÚMERO DE CANDIDATOS QUE O RECURSOS HUMANOS APRESENTA TORNA-SE POSSÍVEL FAZER UMA SELEÇÃO	45
13. NA FASE FINAL, QUANDO JÁ EFETIVADO O CANDIDATO O DESEMPENHO DO RECURSOs HUMANOS FOI.....	45
14. CONCORDA COM O CRITÉRIO DE NÃO ADMITIR PARENTES NA EMPRESA... ..	46
15. MOTIVOS MAIS FREQUENTES DE DESLIGAMENTO DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA.....	46

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FUNCIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS ENTRE MATRIZ E LOCAIS.....	33
--	-----------

RESUMO

O presente trabalho procurou avaliar como se realiza o processo de recrutamento e seleção e no que pode ser melhorado para alocação correta de profissionais da empresa I. Riedi & Cia Ltda . Para realização desta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, o qual se caracteriza por um profundo estudo de um objeto ou tema, buscando, assim, a ampliação de conhecimentos, onde foram utilizadas as coletas de dados primários e secundários e questionário aplicado a 20 colaboradores. Após a análise da realidade da mesma, pôde-se confrontar a teoria adquirida no decorrer do curso de administração com a prática do dia-a-dia da empresa e , com isso, foi possível sugerir algumas melhorias visando aprimorar o processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, se encontra na chamada era da globalização que se caracteriza por um contexto empresarial, inovador e altamente competitivo. Nesse cenário, níveis de competição sem precedentes têm levado a um reexame das forças de vantagem competitiva das grandes corporações e o papel desempenhado pelos recursos humanos tem se revelado central nesse aspecto.

As distintas capacidades das empresas assentam-se nos seus investimentos em fatores competitivos e refletem-se em termos de uma habilidade em recrutar, reter e motivar indivíduos criativos. O uso e a gerência eficiente dos recursos humanos é um aspecto crítico, talvez o mais crítico, a ser considerado em qualquer negócio, nacional ou transnacional. A vantagem competitiva duradoura será baseada na inovação, qualidade, diferenciação e flexibilidade organizacional e, por esta razão, torna-se imperativa uma compreensão mais completa da natureza, importância e dinâmica do relacionamento entre as organizações globalmente competitivas e os recursos humanos.

Pode-se dizer que a década de 90, no ambiente empresarial, foi marcada pela busca incessante de competitividade com o objetivo de sobrevivência e crescimento em um ambiente marcado por grande desenvolvimento tecnológico e mudança econômica. Isto fez surgir organizações com características que privilegiam a capacidade de aprendizado, tão necessário para a adaptação à nova realidade que se coloca. Torna-se imperativo que a área que trata da gestão de pessoas na empresa esteja alinhada à estratégia empresarial, desenvolvendo e incorporando o conceito de competências.

No presente trabalho demonstrou-se de que forma estava sendo administrado o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal utilizado na empresa em estudo. Posteriormente, apresentou-se análise e sugestões para que as contratações sejam realizadas de forma mais coerente possível, onde as pessoas não busquem apenas um emprego, mas procurem a satisfação pessoal e profissional e que estejam comprometidas com a filosofia e com os objetivos da empresa.

1.1 TEMA

O processo de recrutamento e seleção como atividade estratégica: um estudo de caso na empresa I.Riedi.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como se realiza o processo de recrutamento e seleção e no que pode ser melhorado para alocação correta de profissionais da empresa I. Riedi & Cia Ltda .

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o atual processo de recrutamento e seleção da empresa I.Riedi;
- b) Detectar os problemas de alocação dos profissionais da empresa;
- c) Sugerir melhorias no processo e seleção da empresa.

1.3 PROBLEMA

Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam empenhadas de acordo com os objetivos desejados. Na empresa I.Riedi existem políticas de provimento de recursos humanos definidas quanto ao processo de recrutamento e seleção que vem ao encontro dos objetivos centrais da empresa?

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o mercado cada vez mais competitivo, a escolha do homem certo para o cargo certo, é de suma importância para o sucesso organizacional e pessoal. Além disso, é importante também que os talentos sejam mantidos na organização. O passo inicial é um bom processo de Recrutamento e Seleção, que forneça todas as informações necessárias para o sucesso empresarial.

De acordo com CHIAVENATO (2002, p. 197 e 198), “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher”.

Ainda, segundo CHIAVENATO (2002, p. 223) “a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

Para tanto, o presente trabalho justifica-se, em buscar um planejamento adequado para execução correta do recrutamento e seleção de pessoal necessário para a empresa, procurando alocar os colaboradores no local certo, evitando com isso a insatisfação de colaboradores que não se adequam a devida função, prejuízos para a empresa e a motivação dos seus colaboradores que poderão produzir mais trabalhando satisfeitos e motivados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A EVOLUÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo FERREIRA (1974, p. 87), "o órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas teve seu aparecimento no início deste século". O fortalecimento sindical provocados pela Revolução Industrial auxiliou a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações e também a carência de mão-de-obra provocada pela primeira guerra mundial contribui para o reforço dos órgãos de recursos humanos.

CHIAVENATO (2000, p.147-168), relata que:

"no Brasil a administração de recursos humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de recursos humanos é encontrado nas grandes organizações e raramente nas médias. Mas sabe-se que a administração de recursos humanos é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização. Basta uma conscientização dos executivos em relação a importância da administração de recursos humanos".

Já para GIL (1994, p. 13), "a administração de recursos humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexibilidade das tarefas de gestão de pessoal", por isso que é preciso considerar que a moderna administração mostra-se muito menos rígida em relação às funções desempenhadas no âmbito das empresas, e que preceitos tradicionais tornam-se cada vez mais interrogados. Organogramas são flexibilizados até a implosão. Inovação torna-se uma palavra bem recebida em muitas organizações.

A administração de recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atividade positiva e favorável.

Os objetivos da administração de recursos humanos são: criar, manter e desenvolver um contingente de recursos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; condições de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, alcance dos objetivos individuais, e alcançar eficiência e eficácia de recursos disponíveis.

Conforme GIL (1994, p. 13):

“para atender a esta nova realidade verificada nas empresas, o profissional de recursos humanos deve apresentar um novo perfil, que inclui: visão generalista, preocupação com os resultados finais da empresa, disposição para atuar em parceria, ação estratégica, atualização, atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal, capacidade integradora e habilidade para negociar”.

2.2 SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração constitui a maneira de atingir os objetivos da organização, sendo que para isto as coisas sejam feitas da melhor forma possível. A administração envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objetivos.

Para CHIAVENATO (1997, p. 133):

“nessa concepção, estão configurados quatro elementos básicos:

1. alcance de objetivos;
2. por meio de pessoas;
3. através de técnicas; e
4. em uma organização”.

A tarefa da administração é integrar e coordenar recursos organizacionais tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço e outros em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível.

2.2.1 Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as idéias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 23), “a Administração de Recursos Humanos funciona em um contexto de organizações e de pessoas onde administrar pessoas não significa apenas administrar pessoas que participam de organizações, mas sim administrar com pessoas, fazendo de cada uma, um verdadeiro administrador.”

Para GIL (1994, p.13):

“a Administração de Recursos Humanos é o ramo da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal”.

Para BERGAMINI (1980, p. 36), “é preciso entender que a Administração de Recursos Humanos deve estar voltada ao desenvolvimento da organização, através das pessoas que nela trabalham; seu envolvimento torna-se indispensável a fim de que se viabilizem as mudanças necessárias.”

À medida que se entenda que os objetivos humanos e organizacionais são equiparados e não antagônicos, a tarefa será facilitada e todos assumirão com maior naturalidade a necessidade de modificar-se, para que a organização se modifique como um todo, tendo em vista alcançar as transformações necessárias, não adotando uma simples atitude reativa, mas sobretudo “proativa”, em face das ameaças do ambiente. Prever as dificuldades e antecipar-se a elas, promovendo a tempo as mudanças necessárias, dá às organizações a possibilidade de gerenciar as mudanças, em lugar de simplesmente serem gerenciadas por elas, como vítimas passivas dos desafios.

2.3 OBJETIVOS E DIFICULDADES DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os objetivos da Administração de Recursos Humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma atividade especializada). Ao lado dos objetivos organizacionais, a Administração de Recursos Humanos deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

Para CHIAVENATO (1997, p. 168):

“Os principais objetivos da Administração de Recursos Humanos são:

- 1) criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;

- 2) criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais; e
- 3) alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.”

Assim, a Administração de Recursos Humanos nem sempre recebe o apoio significativo da alta direção, o qual é transferido para outras áreas que adquirem enganosamente maior prioridade e importância. Isso nem sempre pode ser bom para a organização como um todo: o que é bom para um segmento da organização não é necessariamente bom para a organização inteira.

2.4 A FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS X SETOR PESSOAL

Segundo TOLEDO (1992, p. 26):

“a função de Recursos Humanos constitui um dos agrupamentos de ações da ampla função de gerenciar, administrar ou gerir. É uma função gerencial, onde gerência é aquele que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos, e entre eles, encontram-se os Recursos Humanos.”

Milhares de anos antes do surgimento de um órgão de Administração de Recursos Humanos, já havia também preocupações como os níveis de remuneração, controle da jornada de trabalho, avaliação do rendimento, ensinar e desenvolver os subordinados.

Com a implantação do órgão de Recursos Humanos, o mesmo passou a executar cada uma destas funções e numa fase mais adiantada esse órgão, passou a uma função importante na assessoria da alta administração da empresa, transformando-se em importante agente de mudança e de modernização da própria estrutura organizacional e da metodologia e estilo gerencial das organizações.

Para GIL (1994, p. 16), “a Administração de Recursos Humanos pode, pois, ser entendida como a Administração de Pessoal a partir de uma abordagem sistêmica.” O conceito de sistema, que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras. Como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; como uma combinação de partes, formando um todo unitário; como um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; como uma disposição das partes ou

elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; como uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

Desta forma a empresa ou qualquer organização é definida como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada e, ainda o processo de administração de recursos humanos em uma visão tradicional, inclui sete atividades básicas:

- a) planejamento de recursos humanos: projetada para assegurar que as necessidades de pessoal sejam constante e adequadamente atendidas, é realizado através da análise de fatores internos, como as necessidades de qualificações, vagas, expansão e redução departamentais atuais ou esperadas e fatores no ambiente externo, como mercado de mão-de-obra. O uso dos computadores para produzir e armazenar informações sobre todos os empregados tem permitido que as organizações sejam mais eficientes em seu planejamento de recursos humanos.
- b) Recrutamento cuida de desenvolver um conjunto disponível de candidatos que combine com o plano de recursos humanos. Os candidatos são localizados geralmente através de anúncios em jornais e revistas, agencias de emprego, informação boca-a-boca e visitas a faculdades e universidades.
- c) A seleção implica o uso de habilidades de inscrição, currículos, entrevistas, testes de emprego e de habilidades, e verificações de referencias, para avaliar e classificar os candidatos para os administradores, que irão finalmente, selecionar e contratar um candidato.
- d) A socialização é concebida para ajudar os indivíduos selecionados e se ajustarem tranqüilamente à organização. Os recém-chegados são apresentados aos seus colegas, familiarizados em suas responsabilidades e informados sobre os objetivos, as políticas e as expectativas da organização quanto ao comportamento do empregado.
- e) Treinamento e o desenvolvimento objetivam aumentar a capacidade dos empregados de contribuir para a eficácia da organização. O treinamento é

projetado para aprimorar as habilidades no trabalho atual, os programas de desenvolvimento são projetados para preparar os empregados para a promoção.

- f) A avaliação de desempenho compara o desempenho de trabalho de um indivíduo com os padrões ou com os objetivos desenvolvidos para o cargo do indivíduo. O baixo desempenho pode provocar uma ação corretiva, como treinamento adicional, rebaixamento ou despedida, ao passo que o alto desempenho pode merecer um bônus ou uma promoção.
- g) Promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos refletem o valor de empregado para a organização. Os que tem alto desempenho podem ser promovidos ou transferidos para ajudá-los a desenvolver suas habilidades, ao passo que os de baixo desempenho podem ser rebaixados, transferidos para posições de menor importância, ou até mesmo despedidos. Todas as opções, por sua vez, afetarão o planejamento de recursos humanos.

Segundo AQUINO (1980, p. 167), “a administração de recursos humanos possui algumas funções bem definidas, de delimitam seu campo de atuação, e recursos que proporcionam à empresa uma mão-de-obra produtiva”. Podendo ser ainda, atividades mínimas que devem ser desenvolvidas pela empresa, para que a administração de recursos humanos seja bem sucedida, isto é, consiga alcançar seus objetivos.

Já para FERREIRA (1974, p. 153), “a função de recursos humanos, constitui de agrupamentos de ações de ampla função de gerenciar, administrar ou gerir”. É então, uma função gerencial, conseqüentemente, um dos enfoques conceituais de gerencia é aquele que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos, e entre eles, inevitavelmente, encontram-se os recursos humanos.

2.5 AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

As políticas de Recursos Humanos são leis que definem o funcionamento da organização. Elas são necessárias para o bom andamento e o sucesso empresarial. As políticas de Recursos Humanos são cinco a saber: Políticas de Provisão de

Recursos Humanos; Políticas de Aplicação de Recursos Humanos; Políticas de Manutenção de Recursos Humanos; Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Políticas de Monitoração de Recursos Humanos. Todas essas políticas são importantes para a empresa, porém, para este trabalho será estudada com maior profundidade a seguir a Política de Provisão de Recursos Humanos.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 157), “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam empenhadas de acordo com os objetivos desejados. São guias para a ação.”

Através das Políticas de Recursos Humanos a organização apresenta as formas ou maneiras pelas quais pretende lidar com seus colaboradores e por intermédio deles como irá atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objetivos individuais.

Para JUCIUS (1979, p. 167), “políticas são regras básicas que direcionam as funções para que sejam executadas de acordo com o objetivo da empresa”. As políticas servem a duas finalidades:

- a) limita a funções dos empregados, a fim de evitar disfunções e proporcionar a eficiência;
- b) proporciona decisões padronizadas frente às situações que envolvem a execução das tarefas.

Deste modo, AQUINO (1980, p. 101), observa que “se requer profunda análise e reflexões sobre a conjuntura e enorme esforço para se estimarem acontecimentos futuros”, onde cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades.

A política que estabelece procedimentos para a área de recrutamento e seleção de pessoal é a política de Provisão de Recursos Humanos, onde aparecem quatro determinações principais:

- a) pesquisa de mercado de recursos humanos: pesquisa e análise do mercado de recursos humanos; onde recrutar (fontes de recrutamento);
- b) recrutamento: como recrutar (técnicas de recrutamento); prioridade do recrutamento interno sobre o externo;
- c) seleção: critérios de seleção e padrões de qualidade; grau de descentralização das decisões; acerca da seleção de pessoa; técnicas de seleção;

d) integração: planos e mecanismos (centralizados e descentralizados) de integração dos novos participantes ao ambiente interno da organização.

As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governam suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, e outros. A partir das políticas podem-se definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização. Os procedimentos constituem uma espécie de plano permanente que serve para orientar as pessoas na execução de suas tarefas dentro da organização. No fundo, servem para guiar as pessoas na realização desses objetivos. Visam dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações.

2.6 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para ROBBINS (2000, p. 233), “o planejamento de Recursos Humanos é o processo pelo qual a administração certifica-se de que tem o número correto de tipos de pessoas no lugar certo e na hora certa, que são capazes de concluir com eficácia e eficiência as tarefas que ajudarão a organização a alcançar seus objetivos gerais.” O planejamento de recursos humanos, portanto, traduz os objetivos da organização na quantidade e na combinação de trabalhadores necessários a alcançar esses objetivos.

Para LUCENA (1991, p. 84):

“O planejamento de Recursos Humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.”

O Planejamento de Recursos Humanos é mais uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração dos Recursos Humanos, integrada ao negócio da empresa e que inclui a preocupação com o futuro, não sendo portanto, somente mais um conjunto de técnicas que se somam às já existentes.

Dependendo do porte da empresa, suas pretensões, ambições, da posição que deseja conquistar no mercado, suas preocupações vitais são gerenciadas com maior ou menor grau de modernidade. Tudo vai depender da visão que a alta administração tem das decisões estratégicas e táticas que são tomadas para o sucesso do negócio. No entanto a complexidade do mundo moderno, caracterizado por instabilidade e incertezas, obriga cada vez mais as empresas a se posicionarem com um mínimo de antecipação, para enfrentarem um ambiente de mudanças.

As mudanças do ambiente é que estimulam o planejamento, mesmo que na realidade elas não sejam desejadas, porém são necessárias e exigidas pelo ambiente externo, que acabam obrigando-as a serem flexíveis ao se defrontarem com as demandas de transformações.

Ainda, segundo LUCENA (1991, p. 87):

“O planejamento de Recursos Humanos integrado ao planejamento Estratégico significa dimensionar a quantidade e a qualidade dos Recursos Humanos exigidos, como e quando isto pode ser conseguido, a fim de que os profissionais que, no futuro, substituirão aqueles que hoje definem os destinos da empresa, apresentem a competência e o desempenho necessários, para assegurar sua continuidade com sucesso.”

É neste contexto que o Planejamento dos Recursos Humanos deve funcionar, cujas preocupações e questões básicas a serem analisadas são as seguintes:

- a) Quais as novas aplicações tecnológicas, suas exigências de capacitação profissional e quais as disponibilidades, internas e de mercado de trabalho?
- b) Qual a capacidade para operar efetivamente (quantitativa e qualitativamente)?
- c) Quais as exigências de potencial para engajar-se em um processo contínuo de mudança, que requer sempre novas aprendizagens, novas aptidões e habilidades, em um desafio permanente à iniciativa e à criatividade, para produzir resultados e contribuições significativas para o crescimento da empresa?
- d) Qual o Perfil Gerencial necessário para implantar mudanças e inovações e cultivar a motivação com o trabalho e a produtividade?
- e) Como equacionar os custos de pessoal, relacionando-os com produtividade, qualidade e resultados?

f) Que tendências e mudanças do ambiente sócio-econômico-político e da empresa afetarão os Recursos Humanos, e como gerenciar os conflitos e o processo de interação e conciliação dessas forças?

Nesse processo a empresa olha seus funcionários como recursos a serem dimensionados quantitativa e qualitativamente, dentro da estratégia da organização.

Por esses motivos é que a visão de Planejamento de Recursos Humanos é uma visão de futuro, da continuidade da empresa, tendo em vista as necessidades requeridas pela sua missão, suas estratégias de negócio e seus objetivos empresariais, formulado a curto, médio e longo prazo.

2.7 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, a saber: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, onde localizar as fontes de recrutamento no mercado de RH e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Para PONTES (1996, p. 83), "são duas as fontes de recrutamento: interna e externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho".

O cadastro dos candidatos traduz-se no sucesso do recrutamento externo, pois a busca pelos currículos ou fichas de candidatos que possuam a qualificação devida resulta em fácil acesso a quem procura um possível candidato.

Outras fontes de recrutamento externo são: apresentação espontânea, através de funcionários, intercâmbio com outras companhias, classificados em jornais, classificados em revistas, anúncios através de outras mídias, escolas,

internet, feira de empregos, entidades governamentais, agências de empregos, entre outros.

2.7.1 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

As etapas do processo de recrutamento interno variam, dependendo da vaga e do número de candidatos que se enquadram ao perfil desejado.

Segundo PONTES (1996, p. 98):

“O recrutamento interno traz para a organização uma série de vantagens. A primeira e talvez a mais importante, é que, com a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno. É o reconhecimento que a companhia faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais. Quando as organizações optam pelo recrutamento interno, cometendo justiça no processo, ou seja, escolhendo profissionais capazes e com bons desempenhos, estimula os demais na busca da excelência.”

A seleção interna pode ser coroada de êxito, uma vez que a empresa conhece o desempenho e o potencial de seus profissionais. A estimativa de que o profissional escolhido venha a desempenhar bem seu novo cargo estará praticamente garantida, quando são feitas sistematicamente avaliações de potencial e planejamento de pessoal, já que as pessoas são preparadas previamente para os cargos da carreira. A contratação do melhor candidato externo não garante que o seu desempenho seja bom, visto que uma série de variáveis, ligadas a sua adaptação à empresa, exerce poderosa influência sobre seu desempenho, o que provavelmente deve ocorrer em menor grau com o recrutamento internamente.

Ainda segundo PONTES (1996, p. 98):

“Outro problema da adaptação comum que ocorre com a contratação externa é o da não adaptação do novo funcionário à cultura da organização. O funcionário contratado externamente traz consigo uma série de valores profissionais, métodos de trabalho, estilos de liderança, crenças, que às vezes se chocam com aqueles preconizados pela organização. Isso, com certeza não ocorre com os recrutamentos internos.”

Outra vantagem do recrutamento interno é o tempo de ambientação do empregado que é menor em relação ao do contratado externamente. É também

mais rápido o processo de recrutamento interno em relação ao externo, e mais econômico.

E, finalmente, como última das principais vantagens, o recrutamento interno promove um espírito de autodesenvolvimento.

As desvantagens do recrutamento interno também são várias:

Para CHIAVENATTO (1997, p. 220):

“O recrutamento interno exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos, no mínimo, a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos, e motivação suficiente para chegar lá, se a organização realmente não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre-se o risco de frustrar os empregados em seu potencial e em suas ambições, trazendo conseqüências diversas, como a apatia, o desinteresse, ou o desligamento da organização, a fim de aproveitar oportunidades lá fora.”

Pode gerar um conflito de interesses, pois, ao explicar as oportunidades de crescimento dentro da organização, tende a criar uma atitude negativa nos empregados que, por não demonstrarem condições, não realizaram aquelas oportunidades; quando se trata de chefes que, durante longo tempo, não tiveram qualquer ascensão dentro da organização ou que não têm potencial de desenvolvimento para subir além da posição atual, estes podem passar a tentar ocupar os cargos subalternos com pessoal de potencial limitado, a fim de evitar futura concorrência para novas oportunidades, ou, então, passar a “sufocar” o desempenho e as aspirações dos subordinados quando notam que, no futuro, poderão ultrapassá-los.

Quando administrado incorretamente, pode levar as empresas a promoverem incessantemente seus empregados, elevam-nos sempre à disposição onde demonstram o máximo de sua incompetência; à medida que um empregado demonstra, em princípio, competência em algum cargo, a organização, a fim de premiar seu desempenho e aproveitar sua capacidade, promove-o, sucessivamente, até o cargo em que o empregado, por se mostrar incompetente, estaciona, uma vez que a organização pode não ter meios de retorna-lo à posição anterior.

Quando efetuado continuamente, pode levar os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização, ou seja, os

empregados, convivendo apenas com os problemas e com as situações de sua organização, adaptam-se a eles e perdem a criatividade e a atitude de inovação; embora a organização possa desenvolver esforços no sentido de apresentar soluções importadas de outras empresas, o fato é que as pessoas passam a raciocinar quase que exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional.

Não pode ser feito em termos globais dentro da organização; a idéia de que, quando o presidente se afasta, a organização pode admitir um aprendiz de escritório e promover todo mundo já foi enterrada há muito tempo, ocorrendo, no caso, uma grande descapitalização do patrimônio humano da organização, ou seja, perde um presidente e ganha um aprendiz de escritório novato e inexperiente, a fim de não prejudicar o patrimônio humano, o recrutamento interno só pode ser efetuado à medida que o candidato interno a uma substituição tenha efetivamente condições de, no mínimo igualar-se, a curto prazo, ao antigo ocupante do cargo.

2.7.2 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

O recrutamento externo apresenta menos vantagens que o interno, pelo motivo de que no recrutamento interno o candidato já está inserido na organização, porém é importante renovar o ânimo dos colaboradores com pessoas novas.

Para PONTES (1996, p. 105), “é positiva a entrada de novos profissionais para trazer idéias renovadoras à organização. Outra vantagem 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.”

2.7.2.1 As desvantagens do recrutamento externo

É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno. O período de tempo despendido com escolha e mobilização das técnicas mais adequadas, com influencição as fontes de recrutamento, com atração e apresentação dos candidatos, com recepção e triagem inicial, com encaminhamento à seleção, aos exames médicos, à documentação, com liberação do candidato do outro emprego ou de outros compromissos e com admissão, não é pequeno, e, quanto mais elevado o nível do cargo, maior a extensão desse período. Quanto mais elevado o

cargo, tanto mais antecipação deverá ser adotada pela empresa para prever e liberar a requisição de empregados, a fim de que o órgão de recrutamento não seja pressionado pelos fatores tempo e urgência na prestação de seus serviços.

É mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários, etc.

Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos, provêm de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão. Apesar das técnicas de seleção e do prognóstico apresentado, as empresas, geralmente, admitem o pessoal através de um contrato que define um período experimental e probatório, exatamente para garantir a empresa frente à relativa insegurança do processo.

Quando monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa, pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional. Os empregados podem perceber o monopólio do recrutamento externo como uma política de deslealdade da empresa com seu pessoal.

Geralmente afeta a política salarial da empresa, influenciando as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

2.7.3 Recrutamento Misto

Outra forma de recrutamento utilizada é o recrutamento misto, que engloba tanto as fontes internas como as externas.

Segundo CHIAVENATO (1997, p. 227), "na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam". Ao fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se é substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz o recrutamento interno, em algum ponto da organização

surge sempre uma posição a ser preenchida através do recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Em face às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

2.8 SELEÇÃO DE PESSOAL

Processo que vem logo depois do recrutamento, efetuando a seleção de pessoas, entre os recrutados. Tem como atividade principal a escolha, filtragem de acesso ao quadro de funcionários, classificação, opção e decisão, para que aqueles que sejam selecionados tenham maiores condições de ajustar-se ao cargo oferecido e que possa desempenhá-lo bem, e assim atender às necessidades da organização.

Segundo CHIAVENATO (1997, p. 233), "há um ditado popular que diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo." Em termos, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

A seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- a) adequação do homem ao cargo; e
- b) eficiência e eficácia do homem no cargo.

Por serem enormes as diferenças individuais tanto no plano físico, como no psicológico, pois fazem com que as pessoas se comportem e desempenhem os seus papéis no cargo diferentemente, levando a maior ou menor o sucesso nas organizações, é que torna a tarefa da seleção de pessoal muito importante, devendo o processo seletivo fornecer não somente um diagnóstico, mais também um conhecimento antecipado baseado em suposições, e uma projeção de como será a aprendizagem e a execução dos mesmos no futuro.

2.8.1 Bases para a Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas deve apoiar-se em algum padrão ou critérios para alcançar alguma validade. O padrão, ou critério é geralmente retirado a partir das características do cargo a ser preenchido. Portanto, inicialmente é importante colher informações sobre o cargo. Essas informações sobre o cargo são obtidas através de cinco maneiras conforme relatado por CHIAVENATO (1997, p. 240):

- “1. Descrição e análise do cargo: é o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige de seu ocupante – fatores de especificações) do cargo.
2. Aplicação da técnica dos incidentes críticos: consiste na anotação sistemática e criteriosa que os chefes diretos devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado, que produziram um melhor ou pior desempenho no trabalho.
3. Requisição de empregado: consiste na verificação dos dados na requisição do empregado, preenchidos pelo chefe direto, especificando os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá possuir.
4. Análise do cargo no mercado: quando se tratar de algum cargo novo, sobre o qual a empresa ainda não tem nenhuma definição a priori, nem mesmo o chefe direto, existe a alternativa de verificar, em empresas similares, cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características dos seus ocupantes.
5. Hipótese de trabalho: uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante (requisitos e características necessárias), como simulação inicial”.

Com essas informações a respeito do cargo a ser preenchido, fica possível ao órgão de seleção convertê-las para seu trabalho. Essas informações são transformadas em uma ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica, que deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho satisfatório do ocupante no cargo considerado. Com essa ficha, o órgão de seleção pode estabelecer as técnicas de seleção mais adequadas ao caso.

As técnicas de seleção são várias e para cada caso escolhe-se normalmente mais de uma delas. Cada técnica pode auxiliar as demais fornecendo amplo conjunto de informações sobre o candidato.

As técnicas de seleção estão apresentadas em cinco grupos distintos:

- Entrevistas de seleção;
- Provas de conhecimentos ou capacidade;
- Testes psicométricos;

- Testes de personalidade;
- Técnicas de simulação.

Tudo isto faz parte do processo de seleção, onde primeiramente na Entrada estão os candidatos encaminhados pelo recrutamento, no Processamento estão a aplicação das técnicas de seleção e na Saída estão os candidatos selecionados encaminhados aos gerentes.

De todas as técnicas de seleção a mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas é a entrevista. Para que possa produzir efeitos esperados a entrevista deve ser feita com bastante tato e habilidade.

A entrevista precisa ser direcionada de maneira que ela seja um investimento entre as partes, para que a empresa possa saber as qualificações do entrevistado e por parte do entrevistado, para que ele consiga “vender-se” e tornar a entrevista mais completa em relação as informações. Existem informações que nem sempre o candidato fala, se não for questionado.

Para CHIAVENATO (1997, p. 244), “a entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem. De um lado, o entrevistador e, de outro lado, o entrevistado ou entrevistados.” Dentro da abordagem de sistemas, o entrevistado ou candidato se assemelha a uma caixa preta a ser desvendada: aplica-se a ela determinados estímulos (entradas) para verificar suas reações (saídas) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações.

Como todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo barreiras. Para reduzir todas essas limitações, verificou-se que duas coisas podem melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: o treinamento adequado dos entrevistadores e uma melhor construção do processo de entrevista.

No treinamento dos entrevistadores primeiramente deve acontecer a remoção de barreiras pessoais e de preconceitos para permitir auto correção, e, com isto, transformar a entrevista em um instrumento objetivo de avaliação.

Segundo CHIAVENATO (1997, p. 245):

“Todo entrevistador deve observar os seguintes aspectos:

- a) Examinar seus preconceitos pessoais e dar-lhes o devido desconto.

- b) Evitar perguntas do tipo “armadilha”.
- c) Ouvir atentamente o entrevistado e demonstrar interesse por ele.
- d) Fazer perguntas que proporcionem respostas narrativas.
- e) Evitar emitir opiniões pessoais.
- f) Encorajar o entrevistado a fazer perguntas sobre a organização e o emprego.
- g) Evitar a tendência de classificar globalmente o candidato como apenas bom, regular ou péssimo.
- h) Evitar tomar muitas anotações e registros durante a entrevista para poder dedicar-se mais atentamente ao candidato e não às anotações.”

Na construção do processo de entrevista o entrevistador pode estruturar e padronizar a entrevista como também pode deixá-la livre à sua vontade.

Para CHIAVENATO (1997, p. 246):

“As entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas requeridas em quatro tipos, a saber:

- a) Entrevista totalmente padronizada. É a entrevista estruturada, fechada ou direta, com roteiro preestabelecido, na qual o candidato é solicitado a responder questões padronizadas e previamente elaboradas.
- b) Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões. As perguntas são previamente elaboradas, mas permitem resposta aberta, isto é, resposta livre.
- c) Entrevista diretiva. Não especifica as questões, mas o tipo de resposta desejada. Aplicada apenas para conhecer certos conceitos espontâneos dos candidatos.
- d) Entrevista não diretiva. Não especifica nem as questões, nem as respostas requeridas. São entrevistas totalmente livres e cuja seqüência e orientação fica a cargo de cada entrevistador.”

Geralmente, os entrevistadores novatos começam com entrevistas totalmente padronizadas. Com a aquisição de alguma experiência no assunto, o esquema muda para entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões a serem formuladas ou para entrevistas diretivas. As entrevistas não diretivas geralmente ficam a cargo dos gerentes que, na seqüência do processo seletivo, são os entrevistadores finais.

Não é só a entrevista que conta como preenchimento de uma vaga, além da entrevista, existem as dinâmicas de grupo, testes psicológicos, “cases”, entre outros, são importantes para procurar um índice de acerto na contratação do candidato em relação às expectativas e necessidades do contratante.

2.8.2 O Processo de Seleção

Os candidatos passam por várias etapas ou fases seqüenciais que funcionam como um processo. Nesse processo se aplica mais de uma técnica de seleção, pois as alternativas são muitas e variam de acordo com o perfil do cargo a ser preenchido.

Para CHIAVENATO (1997, p. 259):

“Os principais processos de seleção são:

- a) Seleção de estágio único de decisão: é o tipo de seleção cuja abordagem faz com que as decisões sejam baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção, que pode ser uma entrevista ou uma prova de conhecimentos, é o tipo mais simples e imperfeito de seleção de pessoal.
- b) Seleção seqüencial de dois estágios de decisão: trata-se de um processo no qual uma decisão de investigação mais demorada pode ser tomada, quando as informações colhidas no primeiro estágio forem julgadas insuficientes para uma decisão definitiva de aceitar ou rejeitar um candidato.
- c) Seleção seqüencial de três estágios de decisão: é um processo de seleção que envolve uma seqüência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção.
- d) Seleção seqüencial em quatro ou mais estágios de decisão: envolve a utilização de maior número de técnicas seletivas”.

A principal vantagem dos planos seqüenciais reside na economia e no custo de obtenção das informações sobre o candidato realizadas parceladamente segundo a necessidade de cada caso. Os métodos seqüenciais são altamente recomendados, principalmente quando as despesas com testes são elevadas.

A tendência que se nota nas organizações que conduzem as pessoas de maneira participativa é que a tecnologia está em baixa, enquanto o humanismo está em alta, ou seja as entrevistas têm prevalência sobre os testes na escolha das pessoas. Os testes na perderam a importância, pois eles servem como base de apoio para as entrevistas e para a tomada de decisão a respeito dos candidatos.

2.8.3 Avaliação e Controle dos Resultados

Como saber se o processo de seleção está sendo eficiente e eficaz? Na eficiência tudo deve ser feito de maneira correta: as entrevistas, os testes de conhecimento, a seleção deve ser ágil, deve haver custos operacionais baixos e a

gerência e sua equipe deve estar envolvida no processo de escolher os candidatos. Na eficácia os resultados devem ser alcançados e os objetivos atingidos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e que a empresa seja cada vez melhor com esses novos talentos.

Para CHIAVENATO (1997, p. 262), para medir a eficiência do processo, deve-se levar em conta uma estrutura de custos que permita uma análise adequada, a saber:

- a) Custos de pessoal: que incluem o pessoal que administra os processos de provisão de pessoas, seus salários e encargos sociais, bem como o tempo do pessoal de linha (gerentes e suas equipes) aplicado exclusivamente nas entrevistas com candidatos.
- b) Custos de operação: que incluem telefonemas, telegramas, correspondências, honorários de profissionais e de serviços envolvidos (agências de recrutamento, consultorias etc.), anúncios em jornais e revistas, despesas de viagens de recrutamento, despesas com exames médicos de admissão, serviços de informação cadastral de candidatos.
- c) Custos adicionais: incluem outros custos, como equipamentos, software, mobiliário, instalações, etc.

Outras medições de rendimento do processo de provisão de pessoal podem ser sugeridas, como: custo total das operações de recrutamento e seleção, custo por admissões, custo por admissão por fonte de recrutamento, totais de admissões, totais de admissões por fonte de recrutamento, qualidade do recrutamento por fonte, benefícios por fonte e eficiência da fonte, análise dos resultados das provas e testes dos admitidos versus rejeitados, análise dos resultados das provas e testes dos admitidos versus rendimento observado, total de admissões por anúncio, custos diferenciais por fonte, custo total das operações de recrutamento e seleção.

Para CHIAVENATO (1997, p. 263):

“Apesar de seu aparentemente elevado custo operacional, a seleção de pessoas traz importante e enormes resultados para a organização, a saber:

- a) Adequação das pessoas ao cargo e conseqüente satisfação do pessoal com o emprego.
- b) Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções.
- c) Melhoria gradativa do potencial humano através da escolha sistemática dos melhores talentos.

- d) Maior estabilidade e permanência das pessoas e decorrente redução da rotatividade.
- e) Maior rendimento e maior produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal.
- f) Melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral.
- g) Menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.”

Além disso, a seleção traz também importantes resultados para as pessoas:

- a) Aproveita as habilidades de cada pessoa no trabalho.
- b) Favorece o sucesso potencial do cargo.
- c) As pessoas ficam satisfeitas pelo motivo de localizar a atividade mais indicada com cada indivíduo.
- d) Evita perdas futuras na recolocação ou substituição de pessoas pelo provável insucesso no cargo.

Para que o processo de provisão esteja em melhoria contínua, ele não deve estar condicionado a normas, diretrizes, esquemas e rotinas de trabalho que possam provocar sua rigidez e inflexibilidade. O processo de provisão deve ser ágil, flexível, adaptável e também descentralizado para que os gerentes e suas equipes estejam envolvidos no recrutamento e seleção das pessoas. Esta é a administração participativa que envolve todas as pessoas no processo decisório, característica das organizações bem sucedidas.

A apresentação de resultados é o que dá energia a uma empresa, enche as pessoas de confiança e gera e atrai os recursos para ir além.

2.9 IMPORTÂNCIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Toda empresa precisa da pessoa certa no lugar certo. Se a pessoa recrutada não é adequada para o cargo, a qualidade do trabalho fica pobre e toda a empresa sofre. Se a pessoa for adequada ao cargo, ela crescerá e terá resultados cada vez melhores à medida que apreciar o trabalho.

Segundo MILKOVICH (2000, p. 158), “recrutamento, seleção e demissão formam o processo de movimentação dos empregados para dentro, para fora e no interior da organização, de forma a produzir um quadro de pessoal do tamanho e especificidade desejados.”

O recrutamento vai identificar, atrair um grupo de candidatos, entre os quais alguns serão escolhidos para posterior contratação. A seleção vai coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados para escolher quais deles receberão propostas de emprego.

Para PONTES (2001, p. 25), “o desafio é grande para atrair e reter talentos. Com toda certeza, sempre foi um grande desafio encontrar a pessoa certa para a organização”. A agilidade requerida das empresas leva à necessidade de pessoas certas e o processo de ingresso de novas pessoas nas organizações não pode ser errado.

Segundo PONTES (2001, p. 173):

“todo esforço do recrutamento e seleção é o de encontrar pessoas adequadas para que a organização possa ser viável e eficiente no aspecto dos recursos humanos. Pensando assim, o trabalho de recrutamento e seleção não termina no momento da admissão ou recolocação de um indivíduo na organização. É necessário um processo de adaptação do indivíduo à empresa e ao cargo.”

O processo de Recrutamento e Seleção visa atrair os talentos, trazendo para as empresas pessoas com suas histórias de vida, visões, competências para gerar os resultados na organização.

Para MILKOVICK (2000, p. 163):

“O recrutamento não é importante apenas para a organização, no sentido de dizer as qualificações do pessoal e da diversidade do quadro de pessoal, mas ele é um processo de comunicação bilateral, onde os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa e a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.”

Os candidatos demonstram que são bons concorrentes e devem receber a oferta de emprego, no entanto, também tentam obter da organização as informações para que decidam ou não entrar para ela.

Mediante a seleção, são avaliadas as pessoas e os cargos que elas irão ocupar. Ambos devem ser adequados, as pessoas e os cargos de modo a maximizar o ajuste entre as aptidões e as características do indivíduo e as características requeridas pelo cargo. Desenvolver talentos e inovações dentro da organização, são conseqüências de um processo de recrutamento e seleção eficientes.

Recrutar (identificar, encontrar talentos) e Selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas, e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização. Devem, portanto, ser tratadas com extremo profissionalismo.

2.10 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO ATIVIDADE ESTRATÉGICA

Nos últimos dez anos, a área de recrutamento e seleção, desenvolveu-se extraordinariamente fazendo com que as organizações sintam-se obrigadas a montar estruturas que permitam obter resultados efetivos. "Isto, basicamente, deu-se por conta da própria Globalização da economia e é fruto da própria estabilidade econômica do país, onde a redução de custos e o trabalho em equipe são peças fundamentais para a sobrevivência da empresa. Nesse processo, o homem passou a ter maior valor" (ELY, 2002, p. 10).

Alguns pontos devem ser enfatizados para que o empreendedor faça uma reflexão sobre a importância estratégica que a atividade de Recursos Humanos representa para a obtenção de resultados:

- a) Necessidade de maior produtividade onde as pessoas saibam fazer mais e melhor as tarefas a elas confiadas;
- b) Oferecer atendimento ao crescente desejo de participação dos trabalhadores, através da abertura de novos canais de comunicação entre a base e o topo da pirâmide organizacional, alterando o fluxo de informação de unidirecional para bidirecional;
- c) Preparar as chefias e gerências da empresa, capacitando-as para aspectos de liderança e trabalho em equipe;
- d) Ter um sistema estruturado de informações que permita avaliar, constantemente, o clima interno da organização e corrigir eventuais distorções que possam comprometer os resultados;
- e) Dotar a empresa de planejamento estratégico em Recursos Humanos, permitindo-lhe enfrentar épocas de crises sem traumas;
- f) Transparência na atividade de Recursos Humanos visando a abertura de um canal efetivo entre esta área e as outras, enfatizando a idéia de cooperação e não de competição;

- g) Incluir a área de Recursos Humanos nas reuniões de planejamento estratégico da empresa, definindo-lhe objetivos e sua contribuição para o resultado da empresa;
- h) Desenvolver, dentro da organização, a idéia de que o trabalhador mais do que nunca é, hoje, parceiro no risco de qualquer negócio. É fundamental que os Recursos Humanos desenvolvam ações estruturadas para criar e gerar resultados dentro desta parceria;
- i) Exigir da área de RH que a mesma tenha informações atualizadas sobre diversos indicadores do desempenho que administra, a fim de contribuir para as decisões estratégicas da empresa.

Estas questões, existem outras, são importantíssimas e devem ser encaradas com carinho, na medida em que a empresa tende, cada vez mais, buscar uma administração moderna e participativa.

“As empresas passam pelas mesmas etapas dos seres humanos, ou seja, nascem, crescem, desenvolvem uma atividade e morrem. Se aceitar a similitude, se verá que a vida útil de uma organização depende, fundamentalmente, da forma como evoluem seus componentes” (ELY, 2002, p. 12). E neste aspecto, as pessoas são fundamentais, tanto na execução correta do seu trabalho, quanto na qualificação, criatividade, inovação e parceria efetiva na perenidade do negócio. É isso que as empresas necessitam, com urgência, para permanecerem vivas. É por isso que o investimento em Recursos Humanos, neste século, será vital para uma próspera e saudável condução dos negócios. É preciso entender e compreender que o resultado acontecerá somente através de pessoas. Elas serão sempre o grande diferencial entre o sucesso e/ou insucesso de uma organização.

3. METODOLOGIA

3.1 DEFINIÇÃO E TIPO DE ESTUDO

Para realização desta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, o qual se caracteriza por um profundo estudo de um objeto ou tema, buscando, assim, a ampliação de conhecimentos.

Segundo MARTINS (2000, p. 37), “o estudo de caso começa com um plano incipiente que vai delineando-se mais claramente à medida que se desenvolve”. Inicialmente, foram colocadas algumas questões, ou pontos críticos que foram sendo explicitados, reformulados ou mesmo abandonados, à medida que o estudo foi avançando.

Conforme CARVALHO (2001, p. 157), “o estudo de caso não pode ser considerado um recurso metodológico que realiza a análise do objeto de pesquisa em toda sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando”

O método de pesquisa estudo de caso apresenta algumas vantagens e desvantagens. A vantagem é caracterizada pela simplicidade dos procedimentos, existindo a possibilidade de questionar-se sobre novas descobertas, pois ao longo do trabalho o pesquisador se confrontará com alguns fatos que lhe despertará interesse e as desvantagens à dificuldade de generalização dos resultados obtidos, podendo ocorrer que o item escolhido para análise seja bastante diferenciado em relação a outros de sua espécie. Desta forma, os resultados obtidos serão bastante equivocados. Apesar do estudo de caso possuir muitas facilidades em sua realização, exige do pesquisador nível de capacitação mais elevado que o necessário para outros tipos de pesquisa. Também, este método tem maior facilidade de desenvolvimento por oferece inúmeros recursos que auxiliarão no alcance dos resultados finais.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi efetuada através de pesquisas primárias e secundárias:

- a) Pesquisa primária: foi coletada diretamente com as pessoas responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção de pessoas e o responsável da área de Recursos Humanos, através de entrevistas e questionários com os gerentes de departamentos da empresa.
- b) Pesquisa secundária: foi coletada através de bibliografias e documentos e normas estabelecidas pela empresa.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise e interpretação dos dados foi realizada de forma qualitativa, utilizando modo exploratório, podendo assim, levantar questões, hipóteses para posterior estudo.

Segundo ROESCH (1996, p. 146), "pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos".

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA EMPRESA

4.1 CARACTERIZAÇÃO, HISTÓRICO E PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL DA EMPRESA I.RIEDI & CIA LTDA

4.1.1 Apresentação

Tendo como instrumento de análise a empresa cerealista I.Riedi & Cia Ltda de Palotina - PR, notou-se a necessidade de fazer uma apresentação da mesma, ou seja, fornecer dados sobre a caracterização, o histórico e a metodologia utilizada para seleção de pessoal nessa empresa. Ressalta-se que todas as informações foram colhidas através de convivências no cotidiano da empresa e informações cedidas pelos responsáveis na organização.

4.1.2 Caracterização da empresa

A empresa cerealista utilizada como instrumento de pesquisa possui a razão social I.Riedi & Cia Ltda, a mesma encontra-se situada na Avenida Independência, 1729 - Centro, CEP 85950-000, com o telefone (044)649-5454 em Palotina - Paraná.

Encontra-se registrada com o CGC nº 77.856.995.0001-11 e com a inscrição estadual nº 41400112-29 sob a forma jurídica de empresa privada.

Na região, possui ramo de atividade em compra e venda de produtos agrícolas, bem como cereais (trigo, milho e soja), sementes, insumos (fertilizantes e adubo), e prestação de serviços ao agricultor (planejamento, assistência técnica e aplicação de calcário).

É uma empresa de um porte considerável na região oeste do Paraná, mas possui também um grande número de concorrentes no mercado, dos quais pode-se destacar alguns situados mais próximos da cidade e de porte compatível ao da empresa cerealista I.Riedi & Cia Ltda de Palotina, como:

- Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda - COOPERVALE
Palotina - PR;
- Cooperativa Agrícola Consolata Ltda - COPACOL
Cafelândia - PR;

- Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda - COPAVEL
Cascavel - PR;
- Cooperativa Agropecuária Moraõense Ltda - COAMO
Toledo - PR;
- Cooperativa Agrícola Mista Rondon Ltda - COPAGRIL
Marechal Cândido Rondon - PR;
- Agrícola Horizonte Ltda
Marechal Cândido Rondon - PR;
- Herbicida Ltda - HERBIOESTE
Toledo -PR;
- Agrícola Planalto Ltda
Toledo - PR;
- Com. e Representações de Produtos Agrícolas Ltda - TERTÚLIA
Palotina - PR;
- Sementes Plantar Ltda - PLANTAR
Palotina - PR;

A caracterização da I.Riedi & Cia Ltda foi extraída segundo dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos e pelo Departamento de Organizações e Métodos da empresa. Ressalta-se que em momento algum essas informações foram dificultadas, mesmo porque, conforme se viu antes, já realizou-se o estágio na empresa e havia interesse por parte dela que se realizasse este trabalho.

O mesmo ocorreu com o histórico, no qual procurou-se sintetizar de forma que apresentasse todas as informações mais relevantes da empresa, é o que estará sendo apresentado no próximo item.

4.1.3 Histórico da I.Riedi & Cia Ltda

A fundação da empresa se deu no dia vinte e nove de dezembro de 1955, com a denominação de "Irmãos Riedi Ltda", tendo como ramo de atividade armazém de secos e molhados, atacado e varejo, armarinhos, tecidos e calçados, revenda de combustíveis e compra de suínos, sendo sócios fundadores os senhores: Ludovico Riedi, José Riedi e Ernesto Riedi.

Em 1963, a sociedade sofreu uma divisão, ficando somente com a propriedade de terras, bem como terrenos e benfeitorias na cidade. Com a retirada dos irmãos, da sociedade, Ludovico Riedi iniciou com os filhos Ivo Ilário Riedi e mais tarde Ademir Antônio Riedi, uma nova sociedade com a razão social "I. Riedi & Cia Ltda". Com o mercado internacional favorável à produção de grãos, bem como o incentivo do governo federal à mecanização agrícola, iniciou-se um novo ciclo econômico na região, a atividade principal já não era mais a suinocultura e sim a produção de grãos de soja e trigo. Assim a empresa mudou o ramo de atividade e passou a explorar o comércio de grãos, estruturando-se, ampliando a capacidade de produção e armazenamento de grãos, consolidando-se neste mercado.

Em 1976, com uma estrutura forte e a administração voltada para o futuro, iniciou seu plano de expansão, criando sua primeira filial no município de Terra Roxa - PR; em 1981 Nova Santa Rosa - PR; em 1982 Toledo - PR.

Em 1986 retira-se da sociedade o Sr. Ademir Antônio Riedi e inclui-se a Sr^a Wanderlei Inês Riedi, esposa do Sr. Ivo Ilário Riedi, neste mesmo ano é criada a filial na cidade de Brasília - DF. Em 1987 funda-se a filial no distrito de Pérola Independente no município de Palotina - PR; em 1989 Amambai - MS; em 1990 São Luiz D'Oeste no município de Toledo - PR; em 1993 Assis Chateaubriand - PR, Guaíra - PR e Maracajú dos Gaúchos no município de Guaíra - PR; também em 1993 extinguiu-se a filial de Amambai - MS e de Brasília - DF; em 1994 criou-se a filial de Iracema D'Oeste - PR.

Em 1994, com o falecimento de Ludovico Riedi, a sociedade foi desfeita e a I. Riedi & Cia Ltda passou a ser dirigida apenas por Ivo Ilário Riedi .

Em 1995, criou-se a filial de Encantado D'Oeste e Bragantina no município de Assis Chateaubriand - PR; em 1996 Maripá - PR e Cascavel - PR.

Em 1996, a I. Riedi & Cia Ltda passou por reformulações nos quais, através de consultoria externa, definiu-se um novo organograma e uma nova reestruturação hierárquica, conforme organograma apresentado na estrutura organizacional, assunto que será tratado nas próximas páginas.

Em 1997, criaram-se também as filiais de Santa Rita D'Oeste no município de Terra Roxa - PR, no município de Assis Chateaubriand - PR a Unidade de Beneficiamento de Sementes - UBS e no distrito de Espigão Azul no município de Cascavel - PR.

No ano de 1999 o grupo I.Riedi & Cia Ltda. agregou um novo ramo de atividade, passando a industrializar farinha de trigo e devidos, funda-se então a filial Moinho de Trigo BIOMA, inserindo no mercado uma nova marca de farinha de trigo especial. Neste mesmo ano funda-se as filiais nos municípios de São Pedro do Iguaçu – PR e Guaraniaçu – PR.

Em 2001, são criadas duas novas filiais no município de Palotina além de outra no município de Cascavel – PR.

Atualmente, possui 280 funcionários distribuídos entre a matriz e as filiais, de acordo com o porte das mesmas (Tabela 1).

TABELA 1 – FUNCIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS ENTRE MATRIZ E LOCAIS

LOCALIDADES	Nº de colaboradores
Matriz	43
Palotina	36
Terra Roxa	10
Nova Sta Rosa	09
Toledo	26
Pérola	12
São Luiz	09
Assis Chateaubriand	20
Guaíra	11
Maracajú	02
Iracema	08
Encantado	09
Bragantina	09
Maripá	08
Cascavel	17
Santa Rita	09
UBS	01
Espigão	02
Moinho	18
São Pedro do Iguaçu	07
Guaraniaçu	12
Total	278

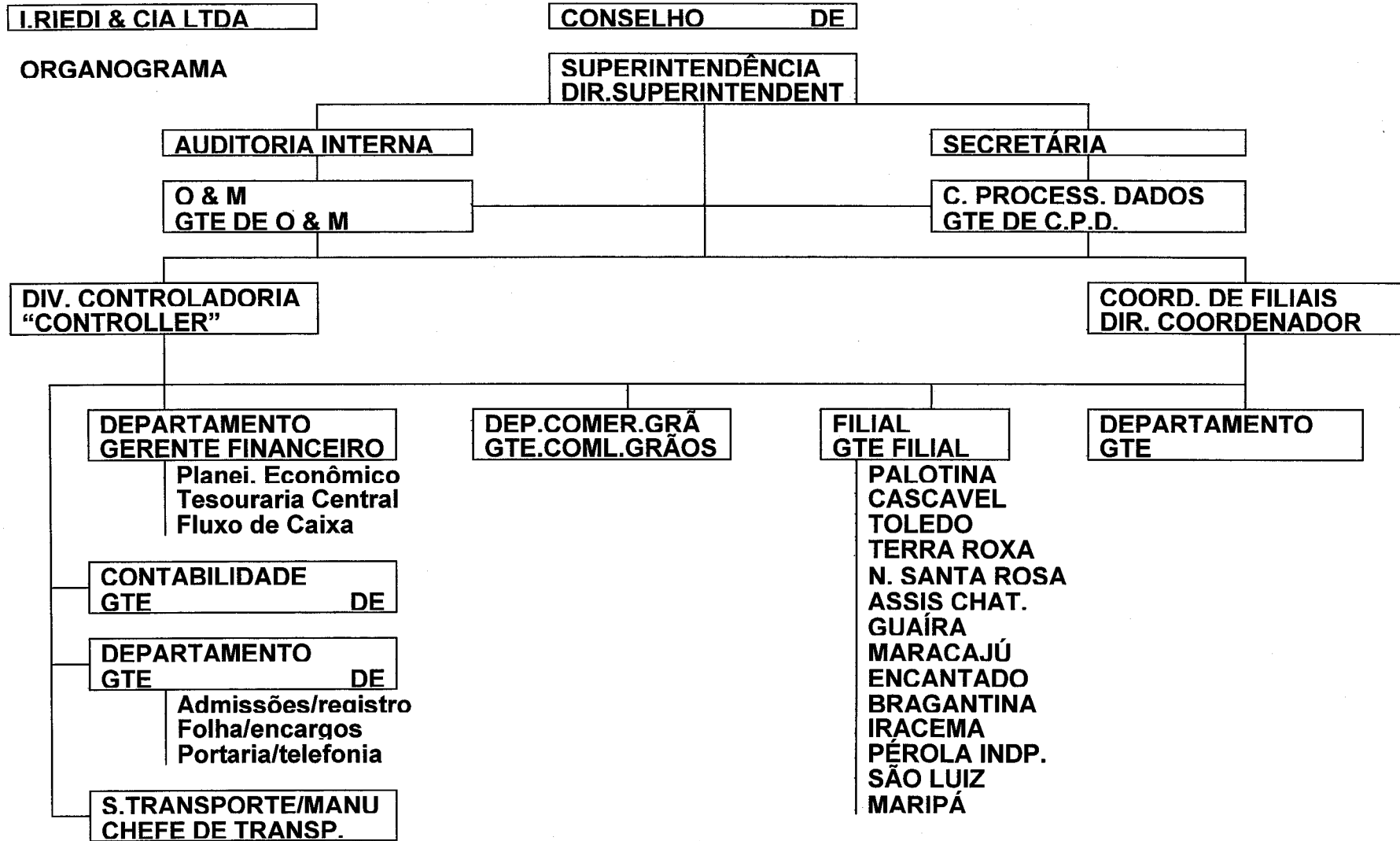
FONTE: I.RIEDI & CIA LTDA.

4.1.4 Estrutura organizacional

Tendo por princípio básico atender as áreas agrícolas da região oeste do Paraná, verificou-se a necessidade de expansão da empresa. Assim, com o passar dos anos, novas filiais foram sendo inauguradas em cidades próximas, atendendo os agricultores de toda a região.

Para se ter uma idéia da estrutura principal, isto é, da matriz localizada no município de Palotina, é necessário apresentar seu organograma e, dessa forma, todos os setores e suas atribuições.

4.1.4.1 Organograma



4.1.5 Setores ou departamentos e a descrição de suas funções

Conselho de Sócios - cabe ao Conselho de Sócios decidir sobre qualquer investimento que a empresa venha a realizar, decidir, em última instância, os melhores caminhos para a solução de qualquer assunto polêmico, os quais as demais hierarquias da empresa não tiverem condições de solucionar. Em fim, determinar todas as linhas políticas que a empresa deverá seguir.

Superintendência - cabe à Superintendência representar a empresa como um todo perante os demais poderes/hierarquias constituídas, bem como, repassar e interpretar todas as decisões tomadas pelo Conselho de Sócios. Fica ainda sob responsabilidade da Superintendência fazer cumprir da melhor forma as políticas estabelecidas pelo Conselho de Sócios.

Auditoria Interna - cabe à Auditoria Interna analisar as políticas e práticas de pessoal da empresa, avaliar seu funcionamento atual, dar sugestões para sua melhoria a fim de: estabelecer sistemas de fiscalização e segurança, verificar e manter a pontualidade das rotinas de controles.

Departamento de Organização e Métodos (O & M) - cabe ao Departamento de O & M analisar e elaborar os procedimentos, as rotinas e os controles da empresa, a fim de acompanhar e fazer cumprir a pontualidade dos controles internos. Exige-se do Departamento, manter sempre em dia o Manual de Procedimentos e Rotinas Internas. Fica determinado também, verificar "in loco" as causas, sempre que houver atrasos ou incorreções na devida emissão e preenchimento dos controles da empresa. Para que todo o cotidiano da empresa flua corretamente e sem obstáculos, fica a este a atribuição de descrever e acompanhar o desenvolvimento dos sistemas do Centro de Processamento de Dados e, supervisionar o treinamento de funcionários transferidos e/ou admitidos.

Centro de Processamento de Dados (CPD) - cabe ao CPD analisar e desenvolver programas, bem como dar manutenção e treinamento adequado aos usuários dos sistemas existentes na empresa.

Divisão de Controladoria - cabe à Divisão de Controladoria assessorar diretamente a Superintendência na elaboração dos objetivos e políticas de planos operacionais; elaboração e decisão de propostas de previsões orçamentárias para receitas e despesas; aprovação do balanço anual. Fica designado também sugerir

medidas saneadoras, supervisionar os serviços relativos à Administração de Pessoal e representar a empresa perante os fornecedores, clientes especiais, concorrentes, entidades financeiras e órgãos do governo.

Coordenadoria de Filiais - cabe à Coordenadoria de Filiais transmitir os objetivos e as políticas da empresa que deverão ser cumpridas pelas filiais, a fim de orientar e cobrar as gerências em relação aos desvios ocorridos. É também de responsabilidade aprovar seus planos de ação global, nos quais a programação de compra e venda de cada filial seja acompanhada através do contato direto com cada gerente, para com isto poderem analisar conjuntamente a performance alcançada.

Departamento Financeiro - cabe ao Departamento Financeiro estabelecer rotinas financeiras a fim de movimentar numerários de caixas e bancos, contas a pagar e a receber. Outra atividade também é a elaboração da posição financeira geral da empresa e do fluxo de caixa.

Departamento de Comercialização de Grãos - cabe ao Departamento de Comercialização de Grãos estabelecer, mediante freqüentes análises de preços de mercado. Para isso é necessário que o profissional mantenha constante contato com a Bolsa de Valores, a qual fornecerá dados de apoio para estabelecer os preços dos produtos destinados à comercialização. Também fornece informações de apoio sobre aplicações financeiras, importação e exportação.

Departamento de Compras - cabe ao Departamento de Compras manter informes gerenciais sobre orçamento de compras, para que se possa efetuar-las de acordo com as necessidades da empresa, observando sempre a qualidade do produto recebido, o índice de rotatividade do mesmo e as situações de mercado que podem vir a comprometer o orçamento da empresa. Cabe a este também zelar pela boa distribuição dos produtos em cada filial.

Departamento de Contabilidade - cabe ao Departamento de Contabilidade recolher impostos e taxas a fim de conduzir os procedimentos fiscais da empresa, elaborar balancete mensal e balanço anual, conciliar todas as contas patrimoniais, zelar pela guarda organizada de toda documentação e, sobre tudo, manter informes gerenciais atuais e adicionais da situação contábil da empresa.

Departamento de Recursos Humanos - cabe ao Departamento de Recursos Humanos: recrutar, selecionar e demitir e/ou admitir funcionários promovendo sua integração; analisar e descrever cargos; planejar e alocar recursos humanos;

administrar salários, plano de benefícios sociais, relações trabalhistas e higiene e segurança no trabalho; treinar e desenvolver os recursos humanos e a organização.

Setor de Transportes/Manutenção - cabe ao Setor de Transportes/ Manutenção manter o controle das despesas relativas a cada veículo, definir manutenção preventiva e sugerir treinamento específico sobre o manuseio dos veículos. Ao setor é designada a análise e o levantamento de procedimentos incorretos dos usuários, os quais podem vir a acarretar prejuízos à empresa.

4.1.6 Processo de seleção de pessoal da empresa

Para seleção de pessoal, o primeiro passo que o Departamento de Recursos Humanos efetua, é uma análise minuciosa em seus arquivos de fichas de inscrições para emprego e/ou currículos. Os currículos e/ou fichas que não preenchem as necessidades do cargo a ser preenchido são imediatamente ignorados. Essa análise é baseada nos dados exigidos pelo cargo a ser preenchido, desde o grau de instrução, cursos, referências, até o tempo de experiência exercido em cargos anteriores semelhantes ao cargo almejado. Em seguida, após selecionados os candidatos, entra-se em contato com os mesmos chamando-os para os testes posteriores (Anexo 1). Essa fase pode entender-se, dependendo o caso, de uma a quatro semanas.

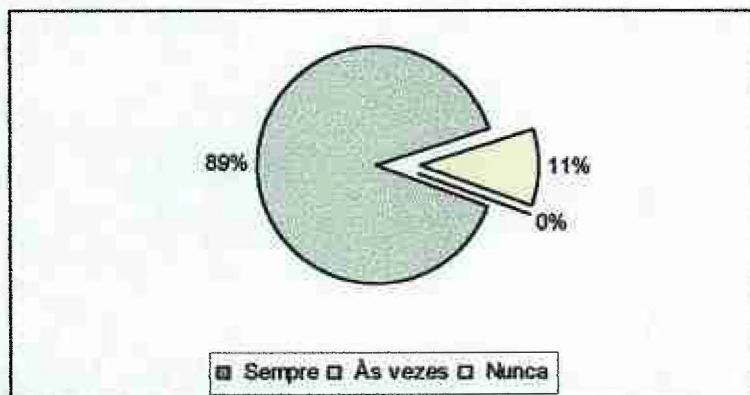
Na próxima etapa, com o auxílio do departamento requerente, montam-se os testes de conhecimento e/ou psicológicos, pois é nessa fase que se irá definir se realmente o candidato possui afinidade com as tarefas que serão executadas pelo cargo. Os testes são elaborados para medir conhecimentos na área de Português, Matemática Básica e Conhecimentos Gerais. Usa-se também, dependendo das tarefas a serem executadas, montar testes práticos, como por exemplo, cargos da área operacional, onde tarefas que compreendem a área de Classificação de Grãos e Sementes, são realizados os testes de classificação prática. Para os cargos administrativos são realizados, além dos citados acima, testes de informática. Caso haja recusa nessa fase, o candidato é dispensado ou aproveitado caso o mesmo se enquadre em algum outro cargo que também esteja para ser preenchido.

4.2 ANÁLISE DOS GRÁFICOS

Para efetuar a coleta de dados utilizou-se um questionário (Anexo 2), contendo 15 questões, no qual foram expostas estudo através de gráficos. Sendo que os mesmos, tiveram o objetivo de identificar como se realiza o processo de recrutamento e seleção e no que pode ser melhorado para alocação correta de profissionais da empresa I. Riedi & Cia Ltda

A seguir os gráficos da tabulação dos dados coletados através da pesquisa efetuada no período de janeiro a março de 2002.

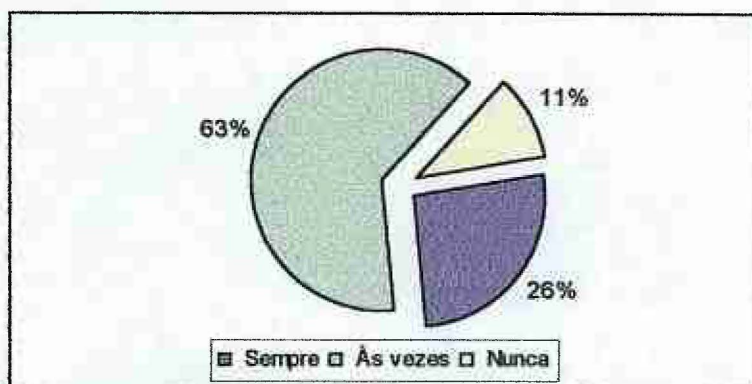
1. ENCONTRA DIFICULDADES COM RELAÇÃO AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADOTADO PELA EMPRESA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

No Gráfico 1, verifica-se que 89% dos entrevistados às vezes encontram dificuldades com relação ao processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa e 11% nunca encontram dificuldades.

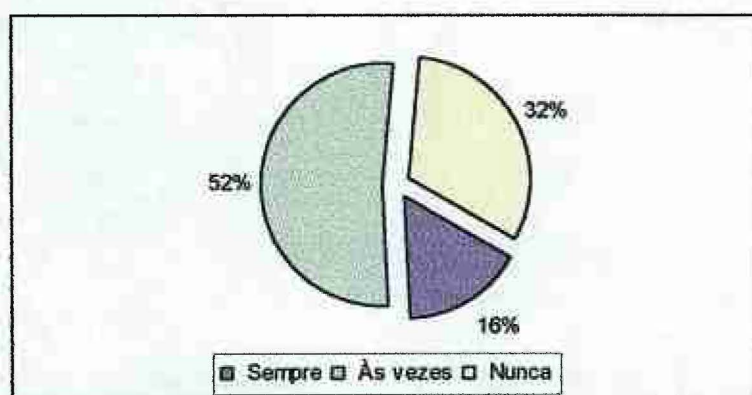
2. CONHECE OS MEIOS UTILIZADOS PARA RECRUTAMENTO DOS CANDIDATOS



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Quanto aos meios utilizados para o recrutamento dos candidatos, 63% dos entrevistados responderam que às vezes conhecem, 26% relataram que conhecem os procedimentos adotados e 11% disseram não conhecer os procedimentos adotados para o recrutamento dos candidatos, conforme verificado no Gráfico 2.

3. CONHECE AS TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DOS CANDIDATOS:

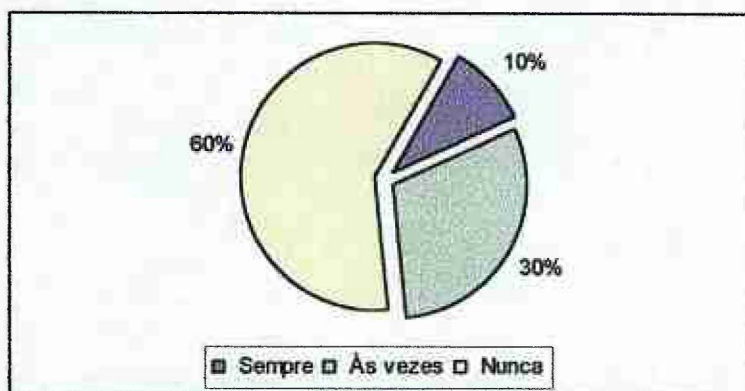


FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

O Gráfico 3, demonstrou que 52% dos entrevistados às vezes conhecem as técnicas de avaliação dos candidatos, 32% relataram não conhecer e 16%

responderam que conhecem os procedimentos adotados para avaliação dos candidatos.

4. RECEBEU ALGUM TREINAMENTO SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Através do Gráfico 4, pode-se perceber que 60% dos colaboradores que responderem o questionário relataram que nunca receberam treinamento sobre administração de pessoal, 30% comentaram que as vezes recebem e 10% disseram que sempre recebem.

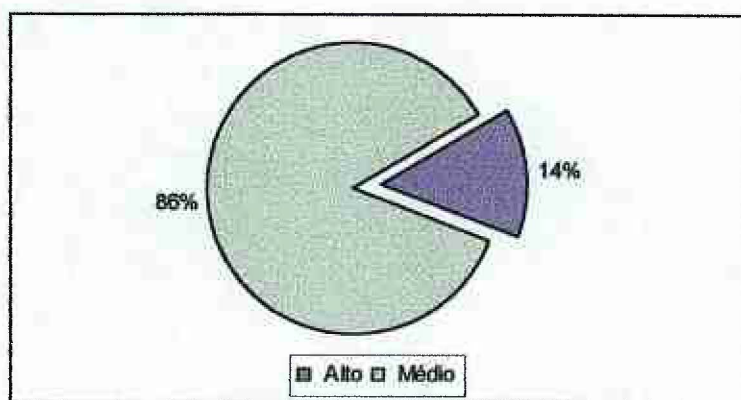
5. O CONHECIMENTO DAS ATIVIDADES DA FUNÇÃO SOLICITADA PARA O PREENCHIMENTO DA VAGA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Através do questionário aplicado pode-se perceber que 84% dos entrevistados tem um conhecimento médio quanto às atividades da função solicitada para o preenchimento da vaga e 16% responderam que possui um alto conhecimento da vaga, conforme demonstra o Gráfico 5.

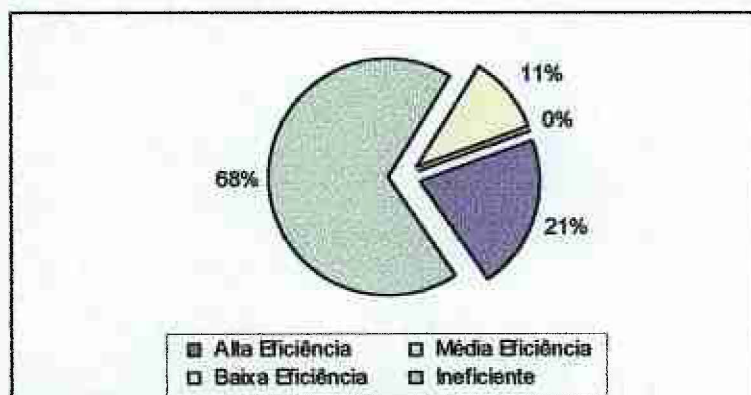
6. O CONHECIMENTO QUANTO AS TÉCNICAS DE ENTREVISTAS



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

No Gráfico 6, relatou que 86% dos entrevistados possui um médio conhecimento quanto as técnicas de entrevistas que realiza e 14% um alto conhecimento.

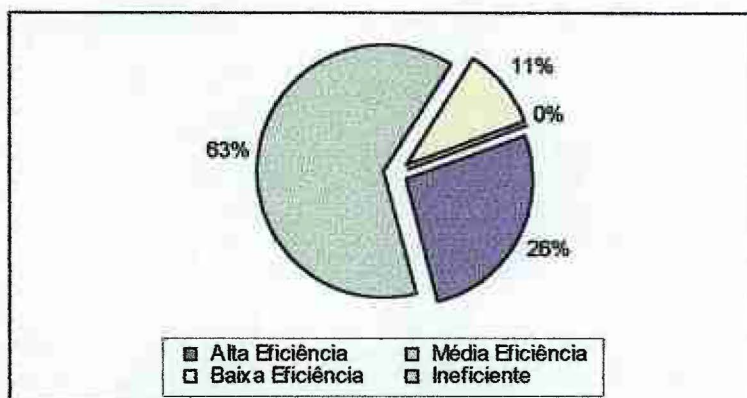
7. NA ADMISSÃO DE UM NOVO FUNCIONÁRIO O ATENDIMENTO DO RECURSO HUMANOS FOI



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Na solicitação de um novo funcionário o atendimento do Recursos Humanos de acordo com a entrevista foi 68% relataram que possui média eficiência, 21% que possuem alta eficiência e 11% baixa eficiência conforme mostrou o Gráfico 7.

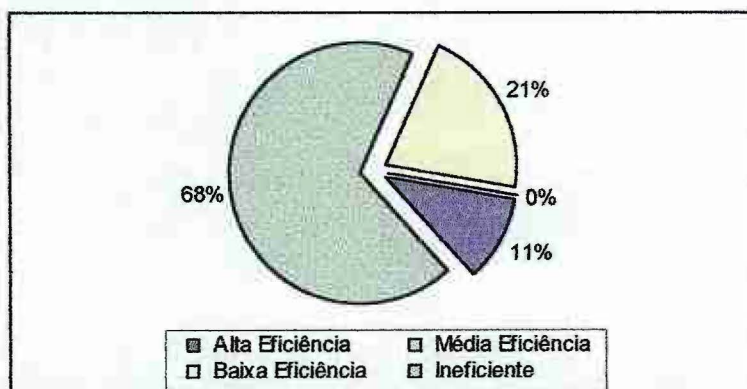
8. QUANTO AO MEIO DE RECRUTAMENTO O RESULTADO É:



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

No Gráfico 8, observou-se que 63% dos entrevistados possui média eficiência, 26% tem alta eficiência e 11% baixa eficiência quanto ao meio de recrutamento.

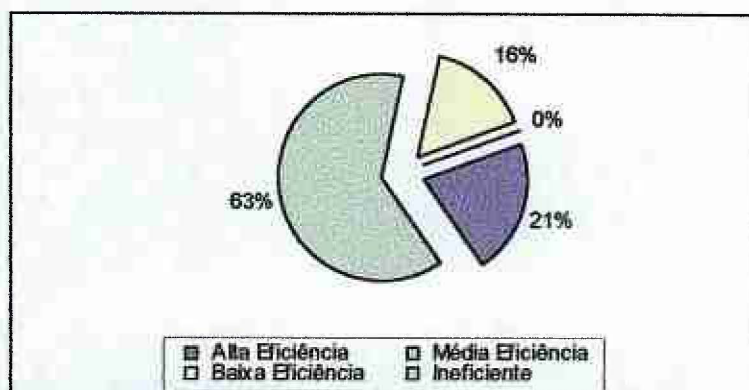
9. AS TÉCNICAS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE CANDIDATO, UTILIZADO PELO RECURSOS HUMANOS PODE-SE CONSIDERAR



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

O Gráfico 9, relatou que 68% dos entrevistados possui media eficiência, 21% baixa eficiência, 11% alta eficiência em relação às técnicas de seleção e avaliação de candidato, utilizado pelo recursos humanos.

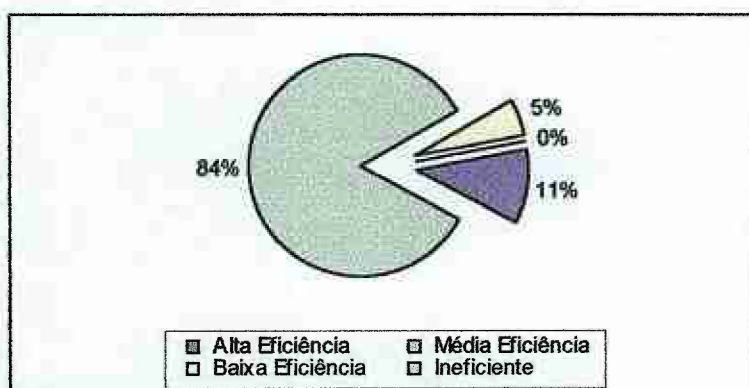
10. O TEMPO DE SOLICITAÇÃO DE UM CANDIDATO ATE A SUA EFETIVAÇÃO CONSIDERAR-SE



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

No Gráfico 10, pode-se perceber que 63% dos entrevistados relataram que possui media eficiência, 21% alta eficiência e 16% baixa eficiência quanto ao tempo de solicitação de um candidato até a sua efetivação.

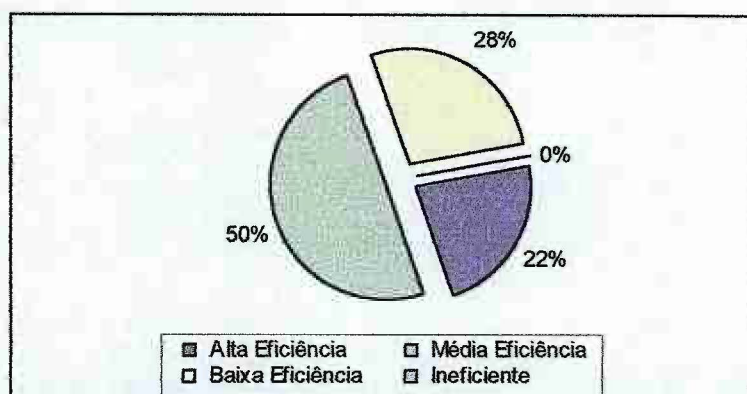
11. OS CANDIDATOS APRESENTADOS PELO RECURSOS HUMANOS CORRESPONDEM AS EXIGÊNCIAS



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Verifica-se que os candidatos apresentados pelo recurso humanos quanto às exigências de requisição que 63% possui média eficiência, 21% alta eficiência e 16% baixa eficiência, conforme demonstrou o Gráfico 10.

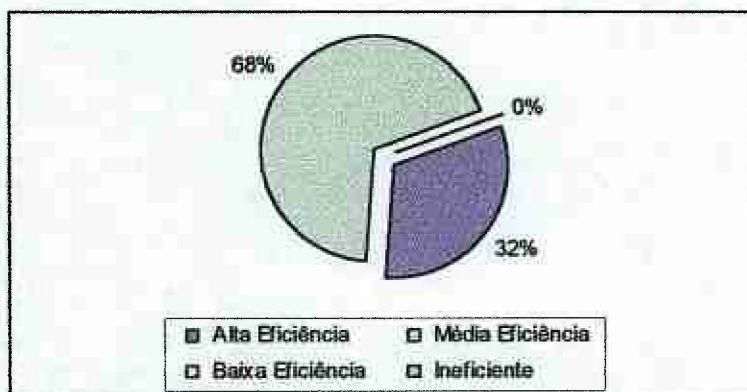
12. O NÚMERO DE CANDIDATOS QUE O RECURSOS HUMANOS APRESENTA TORNA-SE POSSÍVEL FAZER UMA SELEÇÃO



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

O Gráfico 12, constatou através da pesquisa que 50% dos entrevistados possuem média eficiência, 11% alta eficiência e 5% baixa eficiência em se tratando do número de candidatos que o recursos humanos apresenta para a seleção dos mesmos.

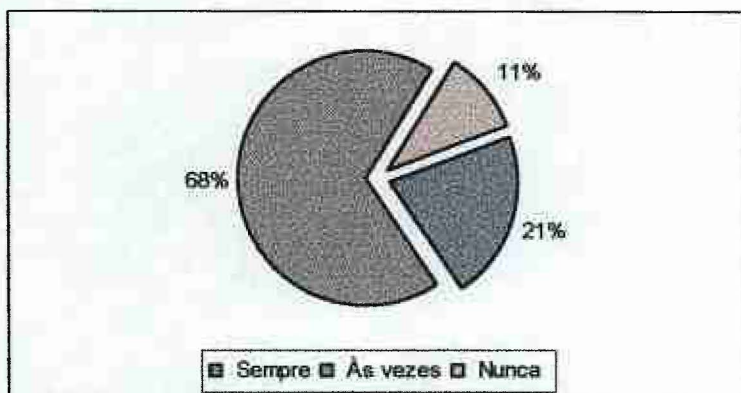
13. NA FASE FINAL, QUANDO JÁ EFETIVADO O CANDIDATO O DESEMPENHO DO RECURSOS HUMANOS FOI



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

O Gráfico 13, demonstrou que 68% dos entrevistados possuem média eficiência e 32% alta eficiência no que se refere ao desempenho à fase final da efetivação do colaborador pelo departamento de recursos humanos das empresa em análise.

14. CONCORDA COM O CRITÉRIO DE NÃO ADMITIR PARENTES NA EMPRESA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Através da pesquisa pode-se perceber que 68% dos entrevistados às vezes concordam em admitir parentes na empresa, 21% concordam e 11% não concordam, isto fica evidente no Gráfico 14.

15. MOTIVOS MAIS FREQUENTES DE DESLIGAMENTO DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

O Gráfico 15, demonstra os motivos mais freqüentes de desligamento de funcionários na empresa, os principais foram: falta de adaptação do funcionário ao cargo correspondendo a 32%, pedido de demissão 29% e falta de motivação 18%.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho possibilitou a análise dos processos de recrutamento e seleção de pessoal internos e externos e as causas de rotatividade dos colaboradores; tornando concretos assim, os objetivos expostos anteriormente, através do confronto da prática com a teoria adquirida.

A análise e interpretação dos dados na realidade praticada pela empresa, possibilitou-se sugerir melhorias que poderão auxiliar a empresa, melhorando seu desempenho na atuação no setor de Recursos Humanos, quanto ao processo de recrutamento e seleção de pessoal.

De acordo com os dados abordados na análise, a empresa deveria promover treinamentos e cursos para os colaboradores que participam do recrutamento e seleção, quanto as técnicas de entrevistas adotadas pela empresa, pois conforme verificado no Gráfico 4, percebeu-se que 60% dos entrevistados nunca receberam um treinamento sobre administração de pessoal.

E, ainda, a empresa deveria fazer um controle detalhado das pessoas que se desligam da empresa com os seus respectivos motivos, para procurar solucionar os eventuais problemas causadores de rotatividade e formular um projeto evitando-se assim, que mais pessoas venham a sair da empresa pelos mesmos motivos.

Também, a obtenção de dados e interpretação dos mesmos, na realidade da empresa, possibilitou a recomendações de melhorias, como reuniões setoriais antes da contratação de novos colaboradores, cursos, treinamentos e entre outros, para que o setor de Recursos Humanos, pudesse melhorar seu desempenho no processo de recrutamento e seleção de pessoal, na redução da rotatividade e no acompanhamento do grau de conhecimento e satisfação dos colaboradores que participam no processo de admissão de novos funcionários.

Desta forma, chega-se ao final deste trabalho, que contribuiu imensamente para o crescimento pessoal e profissional, permitindo confrontar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso com a realidade de uma grande empresa como a I. RIEDI & CIA LTDA e atingir o objetivo de demonstrar fatos relevantes da situação da mesma, e principalmente provar a importância do recrutamento e seleção de pessoal, dentro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERTONI, Bartira C. Rocha. **Manual de recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo : Editora Sts Publ. e Serv. Ltda, 1989.

CAIRES, José Carlos. Empresas querem qualidade mas negam dignidade. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo : T & D, n. 12, p. 32-33, dez. 1993.

CAMPOS, Sérgio. Uma pedra no caminho do profissional de RH. **RH em Síntese**, São Paulo : Editora Garret, n. 4, p. 22-23, mai. / jun. 1995.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Metodologia científica: Fundamentos e Técnicas**. 11. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

CERVO, Amado Luiz Bervian. ALCINO, Pedro. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo : Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. v. 2 . São Paulo : Atlas, 1997.

_____, _____. **Recursos humanos na empresa: descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano**. v 3. São Paulo : Atlas, 2000.

_____, _____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 2002.

CROSBY, Philip B. **Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000**. São Paulo : Makron Books, 1983.

ELY, Eliseu Eduardo. **Recursos Humanos como centro de resultados**. São Paulo. 2002.

FONTES, Lauro Barreto. **Absenteísmo: um desafio à produtividade**. Revista IDORT, n. 507/508, p. 12, mai. / jun. 1974.

FRANCO, Simon. **Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total**. São Paulo : Ática, 1997.

GIL, A. Carlos. **Administração de recursos humanos: um toque profissional**. São Paulo : Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo : FGV, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

LUCENA, MARIA Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1979.

MARANO, Vicente Pedro. **Medicina do trabalho: exames médicos admissionais periódicos: provas funcionais**. São Paulo : LTr, 1987.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1992.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1996.

PONTES, B. R. **Cursos empresariais IOB: recrutamento e seleção de pessoal**.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo **Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

SANTOS, Osvaldo de Barros. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo : Pioneira, 1985.

SIQUEIRA, Belmiro. **Elementos de administração de pessoal**. Rio de Janeiro : Rio - Sociedade Cultural Ltda, 1978.

SPINA, Patrícia P. N. **Manual de recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo, DFC - Consultoria e Treinamento, 1991.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VIEIRA, Thirso Mills. Competência para encontrar talentos. **RH em Síntese**, São Paulo : Garret, n. 1, p. 36-37, nov./dez. 1994.

WERTHER, William e Davis Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ANEXOS

ANEXO 1 - MODELO DE TESTE APLICADO AOS COLABORADORES

() tempo - calor () tempo – termômetro () termômetro - horas

4.b - O feminino de perdigão é:

() perdiz () perdigona () perdigã fêmea

5 - Complete as palavras abaixo usando "X", "S", "SS" OU "Z"

a) - E__ten__o b) - e__ce__o c) - pa__ado d) - prete__to e) - perple__o
 f) - ca__amento g) - auda__ h) - cru__ada i) - concí__o j) -
 ma__oquista

NOME: _____

TESTE DE CONHECIMENTOS GERAIS

1 – Leia o texto a seguir:

A necessidade brasileira de importação de trigo é de mais de 6 milhões de toneladas anuais, correspondente a aproximadamente 70% do consumo interno, com custo superior a 1 bilhão de dólares.

Este volume de recursos que hoje vai para o exterior poderia ser transferido para o produtor brasileiro, por meio do incremento da área de cultivo de trigo, recuperando um espaço que já tinha sido ocupado pela cultura no Brasil.

Para isso, os programas de pesquisa devem colocar constantemente à disposição dos produtores novas variedades e tecnologias, capazes de propiciar o aumento da média de rendimentos de grãos, para viabilizar o sistema produtivo.

Correio Agrícola, 1ª/1999, p. 23

1 – De acordo com o texto acima, coloque **(V)** se verdadeiro e **(F)** se Falso:

- () Os brasileiros consomem anualmente 6 milhões de toneladas de trigo.
- () O Brasil importa aproximadamente 70% do trigo que necessita para consumo.
- () O custo do Brasil para exportar os 70% do trigo que necessita é de 1 bilhão de dólares.
- () O Brasil já produziu mais trigo e hoje procura aumentar a área de cultivo, que já foi maior.
- () O uso de novas variedades e tecnologias objetiva propiciar aumento de produtividade.

2 – Qual destas opções não dá continuidade coerente ao texto.

- () O Brasil necessita de uma política para a cultura do trigo que favoreça seus interesses, para não depender dos países que estabelecem os preços de acordo com o mercado internacional.
- () Há uma grande demanda por cultivares que apresentem qualidade industrial similar à dos melhores trigos do mundo, como Canadá ou Argentina.
- () Por isso, as opiniões apontam para cortar privilégios, equilibrar o déficit público e diminuir os gastos do governo, melhorando a capacidade financeira e econômica do governo.

() É necessário colocar no mercado variedades de trigo melhoradoras, para dar mais opção ao produtor, definir tipos de trigo para o mercado interno e competir com o mercado internacional.

() O conhecimento das principais características de cada nova variedade possibilitará o uso adequado nos ambientes em que possam proporcionar maiores produtividades.

3 – O órgão do Governo estadual que cuida da política agrícola do Paraná é:

a - () Ministério da Agricultura

b - () IAP – Instituto Ambiental do

Paraná

c - () SEAB – Secretaria da Agricultura e do Abastecimento

4 – Escreva em numerais, conforme-se pede:

a – 6 milhões de toneladas – em KGS = _____

b – 1 bilhão de dólares = _____

NOME: _____

TESTE DE MATEMÁTICA

Obs.: Por serem cálculos simples não é permitido o uso de calculadora.

Para os cálculos, será fornecido rascunho, que deverá ser entregue com o teste.

1 – O triplo de um número é 750. Qual é a quinta parte deste número? R.:

2 - Efetue a operação: $0,134 + 5 + 848,37 - 0,379 = R.:$ _____

3 – Qual o número que não pertence à série? 37 - 44 - 52 - 61 - 74

() 44 () 52 () 37 () 74 () 61

4 - O funcionário X recebe R\$ 700,00 mensais e serão descontados as seguintes verbas: 8,0 % de INSS, 6,0 % de Vale transporte e R\$ 100,00 de adiantamento de salário. Pede-se:

Total dos descontos: R\$ _____ Líquido a receber: R\$ _____

5 – Dois números tem por soma 120 e o maior vale 11 vezes o menor. Quais são esses números?

R.: Maior _____ e Menor _____

6 - João recebe um salário de R\$ 400,00. Por bom desempenho, obteve um aumento de 45%. Para quanto foi o seu novo salário?

R\$ _____

7 - Se 16 funcionários atendem 6.400 clientes durante um mês, quantos funcionários são necessários para atender 8.000 clientes, no mesmo período?

_____ Funcionários

8 - Vendi U\$ 2.000. Comprei a vista, 1 moto pelo valor de R\$ 3.000,00 com desconto de 15%. Do que sobrou, depusitei U\$ 1.100,00 na Caderneta de Poupança. Sabendo que a taxa do dólar é de R\$ 3,50, pede-se os seguintes valores:

Recebidos pelos dólares -R\$ _____ Líquido da moto - R\$ _____

Aplicado na Poupança - R\$ _____ Quantos R\$ restaram? _____

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

Palotina, ___/___/___.

Prezado Senhor

Vimos por intermédio desta solicitarmos a V.Sa. que responda, por gentileza, o questionário que segue em anexo, pois o mesmo faz parte integrante de uma pesquisa a qual servirá de base para a conclusão de um Projeto Técnico - Monografia.

O tema abordado em meu projeto é "**O processo de recrutamento e seleção como atividade estratégica: um estudo de caso na empresa I.Riedi & Cia Ltda de Palotina - PR**". Esse trabalho me proporcionará o título de Especialista em Administração de Pessoas pela Universidade Federal do Paraná - *Campus* de Palotina.

Solicitamos a V.Sa. que responda as questões com o máximo de honestidade e autenticidade. Pedimos também, por gentileza, que responda com a máxima urgência, enviando de volta ao Departamento de Recursos Humanos, em envelope fechado e endereçado a minha pessoa.

Desde já agradeço sua colaboração.

Atenciosamente.

Marli Bernardi

Prezado Senhor,

O questionário abaixo segue as questões a serem levantadas em minha pesquisa, solicito que as responda objetivamente marcando com um "X" na resposta que melhor expresse a sua opinião.

1. Encontra dificuldades com relação ao processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa:

- () Sempre
- () Às vezes
- () Nunca

2. Conhece os meios utilizados para recrutamento dos candidatos:

- () Sempre
- () Às vezes
- () Nunca

3. Conhece as técnicas de avaliação dos candidatos:

- () Sempre
- () Às vezes
- () Nunca

4. Já recebeu algum treinamento sobre Administração de Pessoal:

- () Sempre
- () Às vezes
- () Nunca

5. Seu conhecimento a todos as atividades da função solicitada para o preenchimento da vaga é:

- () Alto
- () Médio
- () Baixo

6. Seu conhecimento quanto as técnicas de entrevistas que você realiza é:

- () Alto
- () Médio
- () Baixo

7. Quando solicitado admissão de um novo funcionário o atendimento do Recursos Humanos foi:

- Alta Eficiência
- Média Eficiência
- Baixa Eficiência
- Ineficiente

8. Quanto ao meio de recrutamento o resultado é:

- Alta Eficiência
- Média Eficiência
- Baixa Eficiência
- Ineficiente

9. Quanto as técnicas de seleção e avaliação de candidato, utilizado pelo recursos humanos pode-se considerar:

- Alta Eficiência
- Média Eficiência
- Baixa Eficiência
- Ineficiente

10. Os candidatos apresentados pelo recursos humanos correspondem as exigências da sua requisição:

- Alta Eficiência
- Média Eficiência
- Baixa Eficiência
- Ineficiente

11. O número de candidatos que os recursos humanos apresenta torna-se possível fazer uma seleção dos mesmos com:

- Alta Eficiência
- Média Eficiência
- Baixa Eficiência
- Ineficiente

12. Na fase final, quando já efetivado o candidato pode-se considerar que o desempenho do recursos humanos foi:

- Alta Eficiência
- Média Eficiência
- Baixa Eficiência
- Ineficiente

13. Concorda com o critério de não admitir parentes na empresa? Por que?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

14. Quais os motivos mais freqüentes de desligamento de funcionários na empresa:

- Recrutamento e/ou seleção inadequados
- Falta de adaptação do funcionário ao cargo
- Redução de Pessoal
- deficiência na comunicação do funcionário
- Falta de habilidade
- Falta de motivação
- Pedido de demissão
- Problemas disciplinares
- Outros