

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

**A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE PESSOAL PARA UMA BOA ALOCAÇÃO
DO QUADRO FUNCIONAL DA EMPRESA I. RIEDI & CIA LTDA NO MUNICÍPIO
DE PALOTINA - PR**

ADRIANA PEGORARO RECKZIEGEL CARNEIRO

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

Orientadora: Neusa Vítola Pasetto

PALOTINA

2003

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que, de maneira muito especial me ajudaram, tornando possível, assim, a realização do mesmo.

Aos meus irmãos pela ajuda e compreensão.

Ao meu amigo e esposo pela compreensão, apoio e dedicação nas horas difíceis.

E, principalmente, a Deus, porque sem a ajuda dele não seria possível realizar este trabalho, concluindo, assim, mais uma fase da minha vida.

AGRADECIMENTO

Agradeço a professora Neusa, pela ajuda e dedicação para a realização deste trabalho.

Ao meu esposo, pelo apoio e incentivo.

E a todos os colegas de sala de aula, pela convivência e amizade, nesses dois anos curso de especialização em Administração de Pessoas.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMO.....	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	1
1.2.1 Objetivo Geral.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	2
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 SELEÇÃO DE PESSOAL	3
2.1.1 Conceito de Seleção de Pessoal.....	3
2.1.2 Etapas do Processo de Seleção de Pessoal.....	4
2.1.3 Métodos de Seleção de Pessoal	10
2.1.3.1 Experiência em trabalho	10
2.1.3.2 Análise de formulário de solicitação de emprego, de currículo e atividades.....	11
2.1.3.3 Referências e recomendações	12
2.1.3.4 Diplomas e certificados.....	13
2.1.3.5 Testes de seleção.....	14
2.1.4 Importância da Seleção de Pessoal	16
3. CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA I.RIEDI & CIA LTDA	18
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	18
3.2 HISTÓRICO DA I.RIEDI & CIA LTDA.....	19
3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	21
3.4 APRESENTAÇÃO DESCRITIVA DOS DEPARTAMENTOS (ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES).....	24
3.4.1 Setores ou Departamentos e a Descrição de suas Funções	24
3.5 PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL DA EMPRESA.....	26
3.5.1 Rotatividade.....	27
3.5.2 Absenteísmo.....	28

4. PESQUISA DE CAMPO	31
4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	31
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - IMPORTÂNCIA DE FAZER SELEÇÃO DE PESSOAL PARA OCUPAR UM CARGO EM SUA EMPRESA	31
GRÁFICO 2 - O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS FAZ SELEÇÃO PARA ADMISSÃO DE FUNCIONÁRIOS.....	32
GRÁFICO 3 - APÓS A SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE UM FUNCIONÁRIO O SENHOR CONSIDERA NECESSÁRIO EM TREINAMENTO PARA ESSE NOVO MEMBRO	32
GRÁFICO 4 - O SENHOR CONSIDERA QUE O FUNCIONÁRIO SELECIONADO JÁ VEM PRONTO PARA EXERCER A FUNÇÃO	33
GRÁFICO 5 - NO MOMENTO DE ESCOLHER UM FUNCIONÁRIO PARA UM DETERMINADO CARGO O SENHOR DA PREFERÊNCIA	33
GRÁFICO 06 - NO CASO DA RESPOSTA SER A PRIMEIRA NA QUESTÃO ANTERIOR, O SENHOR CONSIDERA NECESSÁRIO UM TREINAMENTO ESPECIAL PARA ESTE FUNCIONÁRIO	34
GRÁFICO 7 - OCORRE COM FREQUÊNCIA A ROTAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA SUA EMPRESA.....	35
GRÁFICO 8 - QUANDO O CANDIDATO É SELECIONADO NÃO ESTÁ DESEMPENHANDO BEM SUAS FUNÇÕES PARA AS QUAIS É DESIGNADO, QUAL ATITUDE TOMADA	35
GRÁFICO 9 - ESTE FATO REFERENTE NA QUESTÃO N. 8 OCORRE COM FREQUÊNCIA NA SUA EMPRESA.....	36
GRÁFICO 10 - APÓS A SELEÇÃO PARA UM DETERMINADO CARGO DE SUA EMPRESA, O SENHOR DESEJA ALGUÉM QUE DESEMPENHA APENAS AS FUNÇÕES CORRELATAS AO CARGO	36
GRÁFICO 11 - OU QUE POSSUA OUTRAS QUALIDADES	37
GRÁFICO 12 - O FUNCIONÁRIO BEM SELECIONADO NO SEU PONTO DE VISTA	37
GRÁFICO 13 - SEGUNDO O PONTO DE VISTA DE SEUS FUNCIONÁRIOS, OS MESMOS CONSIDERAM O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL DA EMPRESA.....	38
GRÁFICO 14 - NO MOMENTO DA SELEÇÃO, O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PROCURA CONTRATAR PESSOAS QUE PREENCHAM O PERFIL DO CARGO VAGO:.....	38
GRÁFICO 15 - O SENHOR ESTÁ SATISFEITO COM A SELEÇÃO FEITA PELO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:.....	39
GRÁFICO 16 - NO SEU PONTO DE VISTA, EXISTEM FUNCIONÁRIOS MAL ALOCADOS EM SUA EMPRESA:	39

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TESTES SUBJETIVOS E TRADICIONAL.....	15
QUADRO 2 – FUNCIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS ENTRE MATRIZ E LOCAIS	21
QUADRO 3 – FÓRMULA DA ROTATIVIDADE	27
QUADRO 4 – FÓRMULA DO ABSENTEÍSMO	29

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL	9
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA I.RIEDI & CIA LTDA	23

RESUMO

Este trabalho se situa na área de recursos humanos, tendo como principal objetivo estudar a importância da seleção de pessoal para uma boa alocação do quadro funcional da empresa I. Riedi & Cia Ltda no município de Palotina – PR. Relativo a Metodologia elaborou-se um questionário com os gerentes e administradores da empresa em estudo, analisando em seguida as respostas obtidas, comparou-se com a literatura, finalizando este estágio, percebeu-se a importância do correto recrutamento e seleção do quadro de colaboradores nas organizações, e para finalizar o presente trabalho, foram realizadas as recomendações julgadas necessárias para a organização.

1. INTRODUÇÃO

O mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com volume e a rapidez com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isso; as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo a imprevisibilidade e a incerteza para as organizações.

Dentro deste contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos (RH). As mudanças são tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores ou Gestão de Pessoas.

O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam uma boa parte da vida dentro das organizações, e estas dependem delas para poderem funcionar com sucesso, ou seja, um bom processo de recrutamento e seleção é indispensável nos dias de hoje, onde a globalização é crescente e a competição é cada vez mais acirrada, no qual o presente estudo abordará a importância do processo de recrutamento e seleção na empresa em análise.

1.1 TEMA

A importância da seleção de pessoal para uma boa alocação do quadro funcional da empresa I. Riedi & Cia Ltda no município de Palotina – PR.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar a importância da seleção de pessoal para uma boa alocação do quadro funcional da empresa I. Riedi & Cia Ltda no município de Palotina – PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as etapas do processo de seleção de colaboradores;
- b) Descrever o processo de seleção de colaboradores na empresa;
- c) Dar sugestões e recomendações para efetuar possíveis alterações para solucionar os problemas identificados e analisados.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho, procurará conhecer a realidade da empresa, e diante disso, propor mudanças que poderão auxiliar na obtenção de melhores resultados no seu departamento de recursos humanos.

Por ser uma experiência profissional, será o momento de sistematização do conhecimento, de seleção, pois obriga a confrontar o saber, não como expectador de pós-graduando, mas como um profissional, dentro de uma organização no qual tem-se um papel a desempenhar.

Sendo assim, a realização deste trabalho justifica-se na oportunidade de confrontar os desafios profissionais com nossa formação de pós-graduanda.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SELEÇÃO DE PESSOAL

2.1.1 Conceito de Seleção de Pessoal

Através da Teoria de Maslow podemos identificar as necessidades do indivíduo, as quais podem ser explicadas por meio das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto realização.

As fisiológicas compreendem as necessidades de sobrevivência, tais como alimentação, roupa, moradia, educação. A segurança está intimamente relacionada com o emprego, salário futuro e educação dos filhos e de toda a família. A necessidade de participar, pertencer e ser aceito pelos vários grupos humanos define-se como a necessidade social. Ser estimulado pelo grupo a que pertence e ser reconhecido pelos mesmos por seus atos compreendem a necessidade de estima. E em último plano da pirâmide de Maslow, encontra-se a necessidade de auto-realização, a qual é explicada através da plenitude pessoal do desenvolvimento de sua capacidade humana.

Portanto, para sobreviver o homem necessita do trabalho do mesmo modo que a empresa precisa dos serviços prestados pelos recursos humanos, ou seja, o homem.

O processo de seleção compreende uma comparação e uma escolha, na qual, a comparação se refere ao fato de se confrontar as características de cada cargo ofertado as dos candidatos os quais se propõem para tal cargo. Conclui portanto que dentre tantas publicações e verificações de como ocorrem as contratações, observa-se, que antes de qualquer coisa, é levantado o perfil do cargo a ser preenchido, e a partir disso será realizada a comparação e a escolha.

A alocação correta de pessoas nos cargos requer uma perfeita adequação entre as características dos cargos e as características dos candidatos que deverão ocupá-los, pois se ambos os fatores se correlacionarem entre si, serão compatíveis as pessoas aos cargos.

Segundo WERTHER e DAVIS (1983, p. 171), "o processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados". Decorrente disso, pode-se afirmar que somente após o recrutamento é que se irão instaurar métodos de seleção que irão decidir pelo melhor candidato a ocupar certa função.

O sucesso do processo de seleção de pessoal depende, fundamentalmente, da capacidade do selecionador de investigar, perguntar, ouvir e descobrir o melhor candidato dentre os recrutados. Com base nisso, CHIAVENATO (1989, p. 79), considera o processo de seleção como "a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal."

Toda organização visa preencher seu quadro funcional com empregados que satisfaçam seus objetivos organizacionais, de modo a desempenhar com eficácia as atividades propostas pelo cargo oferecido.

É, portanto, nesse contexto, que o processo de seleção surge como instrumento mediador, destinado a investigar e selecionar dentre os recursos humanos oferecidos pelo mercado de trabalho, aqueles que se revelam os mais aptos ou qualificados aos fins da empresa. Perante isso, segundo FONTES (1981, p. 01),

"entende-se como seleção, na empresa, o processo utilizado para conseguir pessoal profissionalmente capaz e em número suficiente para atendimento de suas necessidades, essas necessidades são determinadas em função das vagas decorrentes do crescimento da empresa ou ampliação de suas atividades, do afastamento ou dispensa de empregados, acesso dos mesmos, etc".

2.1.2 Etapas do Processo de Seleção de Pessoal

O processo de seleção é constituído de etapas coma a finalidade de levar à contratação de candidatos recrutados.

A seleção inicia-se, geralmente, por uma triagem inicial entre os candidatos recrutados. Essa triagem normalmente é realizada por uma entrevista rápida e/ou análise do currículo ou ficha de inscrição do candidato. Essa portanto, é uma

espécie de pré-seleção e tem como finalidade verificar, em termos gerais, se os candidatos possuem os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo, isto é, permite afinar o processo seletivo. Ela serve para reduzir os custos do processo de seleção, eliminando sumariamente os candidatos não qualificados ou com forte propensão à rejeição. Essa seleção inicial pode ser feita por vários meios como: avisos informais ao pessoal; editais ou avisos afixados no local ou em locais onde possa haver candidatos; anúncios na imprensa, rádio, televisão e Internet; distribuição de folhetos, cartazes ou simples panfletos; conferências, palestras, filmes e exposições; consultas e convites a eventuais interessados e o uso de inscritos em agências de emprego.

É provável também, ocorrer à triagem apenas para satisfazer as exigências de renovação das fichas e currículos, visando somente atualizar o arquivo de fichas e/ou currículos com novos candidatos. Em grandes centros onde a procura pelos candidatos mais qualificados é grande, usa-se desse método para enfrentar a concorrência como modo de mobilizar e aparentar melhoramento e renovação do quadro funcional ou até mesmo para promover uma pesquisa salarial e de mão-de-obra qualificada.

Na segunda fase, são aplicados testes de conhecimento exigidos pelo cargo e/ou psicológicos. Essa etapa não é comumente realizada por todas as empresas. Algumas não aplicam nenhum teste, outras não aplicam os de conhecimento e outras ainda, não aplicam testes psicológicos. Também é comum a não aplicação de testes de seleção para alguns cargos executivos, logo, pensa-se que os testes não podem ser usados aleatoriamente. Segundo SANTOS (1985, p. 189), "testes aplicados sem observância de certos pormenores, em que pese seu valor como instrumentos de medida, podem ter seus resultados completamente modificados passando a exprimir avaliação de algo muito diverso daquilo que se desejava medir." Todo teste deve ser previamente avaliado com o intuito de se verificar se o mesmo se encontra adequado ao fim que se destina, sem descuidar para qual público se destina (idade, grupo social, econômico ou profissional, outros). Segundo PONTES (1996, p. 105), "deve-se tomar cuidado quanto ao emprego dos testes, pois o uso dos mesmos sem a devida validação pode levar à discriminação no processo de seleção de pessoal".

Um fato interessante, é que, muito desses testes não medem realmente o conhecimento do candidato, pois a situação de concorrência entre eles mesmos é tão grande que provoca uma pressão psicológica capaz atrapalhar o candidato e fazer com que ele tenha um distúrbio emocional. No índice de desempregados, esse fato ocorre muito, pois a preocupação por arrumar um emprego que satisfaça pelo menos as necessidades básicas de sobrevivência são elevadas.

As entrevistas de seleção constituem a próxima etapa do processo de seleção. Estas são, geralmente, realizadas pela área de Recursos Humanos, pois sua profundidade visa averiguar a qualificação, potencial e motivação do candidato ao cargo. Essa etapa pode ser desenvolvida por psicólogos, da empresa ou contratados, com fins de realizarem as entrevistas psicológicas conjuntamente. Com base nos dados obtidos na entrevista e nos testes são selecionados alguns candidatos que serão enviados ao setor requisitante, onde se procederá a entrevista técnica. Nessa fase, o requisitante conduz a entrevista para verificar com profundidade se o candidato realmente possui as qualificações necessárias exigidas pelo cargo a ser ocupado, além de avaliar globalmente o candidato. Todas essas entrevistas permitem que a empresa conheça, num todo, o candidato a ser contratado e também que o candidato conheça a empresa e sua cultura.

As entrevistas constituem a etapa mais comumente utilizada nos dias atuais. Segundo experiências vividas, nota-se a constante ocorrência de discriminação no momento da entrevista, isso se deve à má formação do profissional responsável por entrevistar. Os tipos de discriminações mais ocorridos são a racial, idade e aparência física, o que provoca a desqualificação de muitos candidatos mais qualificados para exercer tal função.

Escolhido o candidato, a próxima etapa do processo de seleção é constituída do exame médico. Segundo MARANO (1987):

O exame médico adimensional tem como objetivos básicos:

- a) permitir a colocação dos trabalhadores em serviços adequados às suas condições físicas e psíquicas;
- b) permitir que os candidatos a empregos conheçam o estado real de sua saúde, sendo orientados quanto à possível solução dos problemas médicos eventualmente encontrados;

- c) salvaguardar a saúde e a segurança de comunidade trabalhadora, não permitindo a administração de pessoas que possam oferecer qualquer risco;
- d) permitir que o novo empregado receba as suas primeiras noções sobre questões de saúde ocupacional; e
- e) cumprir disposições legais que tornam esse exame obrigatório.

A avaliação médica pode levar a empresa à decisão pela não contratação do candidato, porém, uma insuficiência de saúde não pode levar a uma discriminação do candidato, se não for uma exigência do cargo e não colocar em risco a saúde dos funcionários da empresa. O exame tem por finalidade principal averiguar a adequação do homem ao cargo, do ponto de vista médico. Ainda, segundo MARANO (Op. cit.): "uma definição conclusiva do serviço de medicina do trabalho da empresa deve ser muito bem balanceada e dotada de forte dose de bom-senso e, sobretudo, de justiça, apoiando-se não somente nos aspectos, especialmente os aspectos sociais e humanos".

A etapa da avaliação médica, pode também constituir um item que provoca discriminação, portanto deve-se tomar um cuidado expressivo quanto a isso. Quando é solicitada a avaliação médica, a discriminação mais comum de ocorrer se refere à mulher, pois muitas empresas descartam as mulheres casadas com possibilidades de engravidar ou as grávidas. Devido a esse fator é que encontramos muito mais mulheres em cargos insignificantes ou até desempregadas do que os homens, ou ainda, mulheres que desempenham as mesmas funções de um homem e que chegam a ganhar apenas a metade do salário de um homem.

Para finalizar o processo de seleção, encontra-se a etapa que visa buscar referências sobre o candidato. Essa etapa é a que apresenta a menor segurança. Podem ser solicitadas ao candidato referências pessoais, que são atestadas, geralmente por amigos ou familiares. Nenhum candidato irá pedir atestados que contenham aspectos negativos, mas somente os positivos, portanto, atestados de bom caráter do candidato, obtidos por essas fontes, são questionáveis. As referências obtidas em empresas anteriores, também podem ser questionáveis. Dificilmente as empresas fornecem informações negativas dos ex-empregados, a não ser que tenham sido abertos processos judiciais contra eles. Normalmente, faltas menores como pequenos furtos, são abafadas internamente, é solicitado ao

empregado que peça demissão e o caso é encerrado. Essa informação dificilmente será dada à outra empresa, até porque normalmente não há prova judicial. Por outro lado, já existem cláusulas sindicais que protegem o trabalhador de referências negativas não permitindo às empresas o seu fornecimento. Por isso, a validade dessas referências é questionável e muitas vezes não passam de confirmações dos empregos anteriores. Normalmente, as referências de emprego são obtidas por meio de cartas ou telefonemas aos empregadores anteriores, sendo que por telefonemas a confiabilidade é maior. É mais fácil a obtenção pela fala do que escrita de uma informação negativa. A carta ou telefonema pode ser endereçado à área de pessoal ou à chefia anterior do candidato. Uma informação negativa, também não quer dizer que a empresa não deva admitir o candidato. Uma discussão com a chefia anterior, que tenha levado à sua demissão na empresa não quer dizer que o empregado tenha mau caráter ou problemas de relacionamento humano, assim como a impontualidade do candidato em um dos empregos anteriores. Uma discussão pode ter sido provocada pela chefia e a impontualidade por problemas de transporte urbano. A referência deve ser analisada antes de ser tomada qualquer decisão. Podem ser obtidas referências pessoais, junto a entidades de crédito, bancárias, cartórios. Essas informações, que podem ser obtidas por empresas especializadas, ajudam nas conclusões sobre o caráter do candidato e poupam a empresa de admitir um estelionatário, por exemplo. É preciso cuidado com as conclusões precipitadas, para evitar discriminações de candidatos a empregos.

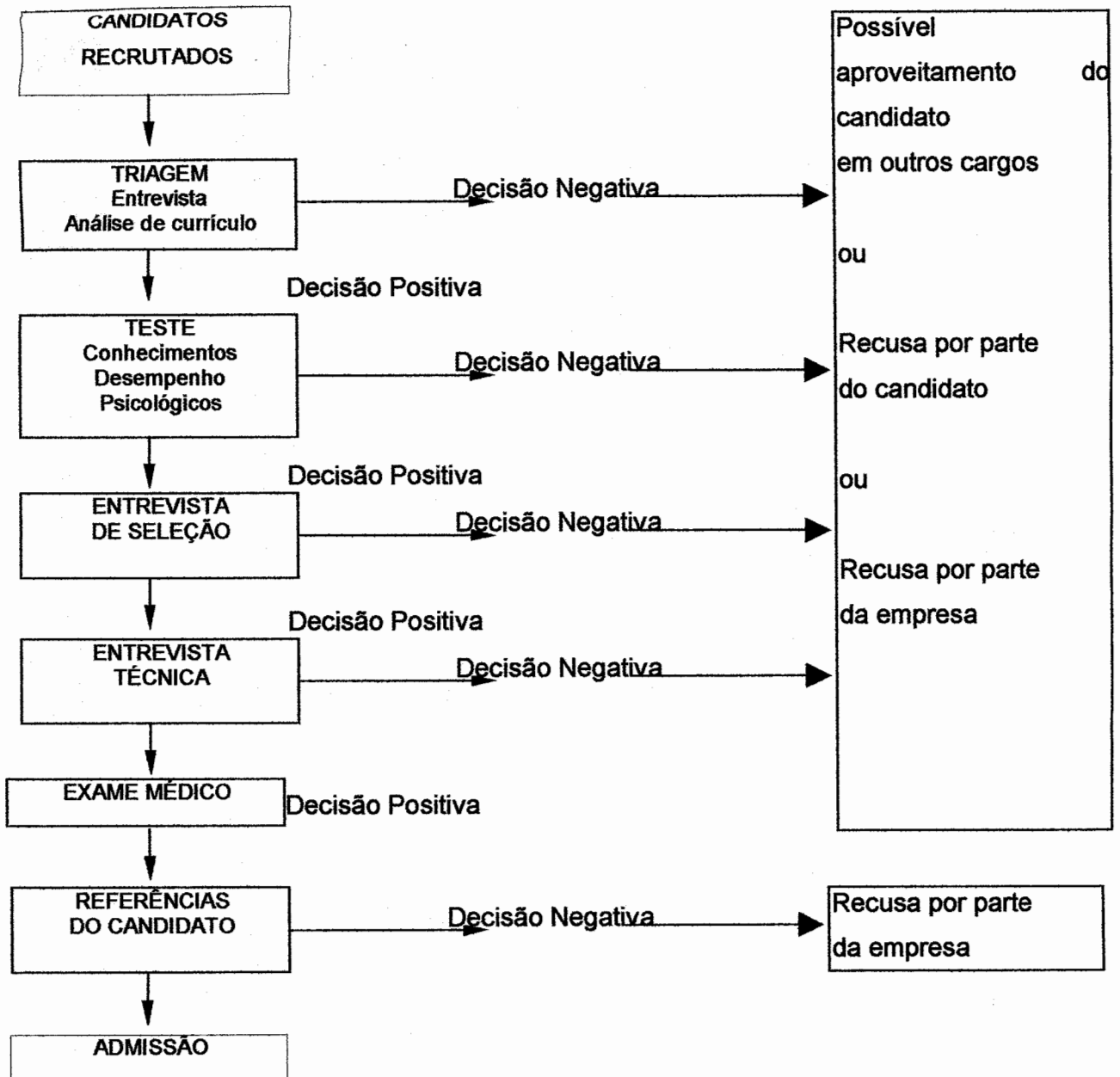
As referências não são consideradas seguras, pois ninguém irá fornecer uma referência que vá prejudicar a si próprio. Nesse caso tenta-se omitir ao máximo caso haja alguma, para que não se torne motivo de desqualificação.

Após, visualizadas as etapas do processo de seleção, pensa-se que se forem seguidas em todas suas etapas as chances de se alocar mal em determinado candidato são mínimas, pois o candidato será testado nos mínimos detalhes os quais colocará em prova sua real capacidade quanto às tarefas do cargo a ser preenchido.

Após, feito o levantamento das etapas de seleção de pessoal, facilita-se traçar os caminhos a serem percorridos para se obter uma seleção eficiente, dessa forma possibilita-se nortear os passos que poderão analisar "a pessoa certa para o

cargo certo” (CHIAVENATO, 1983, p. 79). Em função disso, analisaremos no próximo item os métodos utilizados para proceder-se à seleção de pessoal de forma a conduzir uma melhor escolha do candidato apropriado para o cargo a ser preenchido (Figura 1).

FIGURA 1 - ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL¹



¹ PONTES, B. R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 1996, p. 103.

2.1.3 Métodos de Seleção de Pessoal

2.1.3.1 Experiência em trabalho

A seleção por experiência em trabalho visa coletar candidatos com comprovação de trabalhos anteriores que possam qualificá-los para o cargo a ser ocupado.

Para SANTOS (1985, p. 163):

“Este método foi utilizado durante séculos como a única técnica utilizada e, ainda nos dias atuais, é a seleção por experiência, ou prova de trabalho, a mais comum nas organizações não atingidas pelo impacto dos novos métodos e novas técnicas. É a tradição industrial de contratar, à porta da fábrica, os candidatos que em filas aguardam vagas. A expressão. ‘Não há vagas...’ ou ‘Vagas para ...’ é bem o símbolo da era do recrutamento pela experiência.”

A seleção por experiência de trabalho é um sistema seguro, porém demorado, trabalhoso e dispendioso. Na visão de SANTOS (1985, p. 163), não permite o julgamento da capacidade do indivíduo em situação real de trabalho, inclui muitas deficiências não menos evidentes, tais como:

Nem toda ocupação permite experiência em trabalho, tais como aquelas que exigem, obrigatoriamente, uma aprendizagem de fatores paralelos à profissão (relações de trabalho na organização, política administrativa, uso de material ou de equipamento específico da instituição, etc.), e que é tanto mais sensível quanto mais complexa for a ocupação considerada. A experiência de trabalho, seria, nesse caso, tão longa, que se tornaria proibitiva. Assim, o contrato de um advogado, de um perito em produção, de um supervisor, etc., correria grandes riscos se efetuado na base de experiência, simplesmente.

Nem toda ocupação pode ser exercida a título experimental, tais como as de condutor de veículos, encarregados de guarda ou prevenção de acidentes, e todas aquelas em que as falhas possam oferecer perigo imediato.

Nem sempre o indivíduo produz ou age normalmente numa situação de experiência, seja porque deseja mostrar seu valor, seja porque se sinta bloqueado emocionalmente pelo fato de se sentir observado.

Os gastos com a seleção por experiência são em geral muito elevados, se considerarmos o tempo gasto na escolha dos elementos adequados, o desperdício de material e a interrupção dos trabalhos em face das sucessivas experiências.

Segundo realidades vividas no Departamento de Recursos Humanos da empresa I.RIEDI & CIA LTDA², é a constante reclamação dos candidatos à emprego, pois os desempregados que estão iniciando agora no mercado de trabalho, disputam de igual parceria com outros concorrentes mas perdem a vaga por não terem tido uma chance de emprego anterior, o que não os qualifica quanto ao item experiências anteriores. O mercado de trabalho cada vez mais vem exigindo do funcionário, mas se o próprio mercado não permite a entrada de novos empregados para que os mesmos adquiram experiência se torna impossível conseguirem preencher o requisito "experiência". Considerando que para alguns cargos o requisito básico é um grau de instrução mais elevado, mesmo assim em alguns casos são selecionados e contratados outros candidatos por possuírem maior tempo de serviço, bloqueando dessa forma o mercado para quem está ingressando agora. É claro que não se pode ocultar a necessidade de um maior tempo de serviço para certos cargos, como por exemplo os de chefia, mas e como ficam os recém formados? Geralmente não é levado em consideração, o que acaba provocando um grande índice de desmotivação por parte dos candidatos de se qualificarem ao nível de 3º Grau.

2.1.3.2 Análise de formulário de solicitação de emprego, de currículo e atividades

Os formulários de inscrição, para preenchimento de vagas, constituem um dos métodos tradicionais de seleção de pessoal. Através desses formulários as organizações podem obter dados como: distinguir candidatos de elevado ou baixo nível profissional e/ou cultural. Pode-se valer da análise de formulários de inscrição também, o uso da idade como um elemento seletivo, mas deve-se tomar muito cuidado para não incorrer em discriminação na seleção de pessoal.

² Os dados coletados tem por base o período compreendido entre 16/08/2000 a 04/04/2003 do qual fazia parte do quadro de funcionários do Departamento de Recursos Humanos da empresa I.RIEDI & CIA LTDA de Palotina.

Quando é usada a análise de currículos, o que acontece somente em processos de seleção para cargos de nível universitário, é sempre útil a elaboração de um roteiro uniforme de apresentação, que permita o confronto de dados entre vários pretendentes. Para ocupações de nível superior, usa-se discutir o currículo com o candidato, para maiores esclarecimentos sobre os dados apresentados. Os itens mais significativos na análise de currículo dependem, também, de prévia comprovação de suas relações com o desempenho.

A análise de atividades é uma visão crítica da experiência do candidato. Seu objetivo é detectar, através das atividades anteriores ou atuais, livres, programadas ou simuladas, certos atributos, tais como conhecimentos gerais e profissionais, aptidões, interesses e condições de personalidade; completa a análise de currículos detendo-se o examinador em tarefas ou atividades isoladas do candidato, a fim de verificar aspectos comportamentais específicos.

Muitas vezes o que ocorre é que os dados das fichas ou currículos, por ficarem um certo período de tempo perdem a validade, ou seja, se tornam ultrapassados, logo, muitos dos candidatos se tornam indisponíveis por já terem encontrado outro emprego.

2.1.3.3 Referências e recomendações

O uso freqüente em seleção de pessoal, é a escolha de pessoas com base em referências e recomendações de antigos chefes ou de elementos que conheçam o candidato, quer do ponto de vista estritamente profissional, quer do ponto de vista de personalidade, de condições sociais, etc.

As referências e recomendações podem ser usadas através de: referências por meio de cartas ou pareceres livremente emitidos pelos informantes e, questionários ou cartas previamente preparados pela instituição interessada. Nessas referências se verificam que são destacadas somente as boas qualidades dos ex-empregados, omitindo, muitas vezes seus defeitos.

As recomendações apresentam um grande problema, pois muitos candidatos são selecionados apenas por serem "filhos de fulano de tal" ou "parente de beltrano" ou ainda, "amigo do amigo do funcionário". Conseqüentemente, são selecionados

somente para atender o pedido de alguém, excluindo outros candidatos que possuem maior qualificação para o cargo e necessitam mais da vaga oferecida.

As referências não fogem à regra das recomendações, pois geralmente, são indicações de clientes, amigos, familiares ou funcionários da empresa.

2.1.3.4 Diplomas e certificados

O uso de diplomas e certificados para fins de seleção de pessoal não constitui, na maioria das vezes, um critério seletivo, pois o que se obtém com tais elementos é, ordinariamente, uma pré-seleção e dificilmente qualquer confronto de valores. Muitas organizações pensam valer-se das notas ou médias que figuram nos respectivos diplomas ou certificados, como indicadores de desempenho de êxito do candidato. Entretanto, convém mencionar que o aproveitamento escolar nem sempre mantém alta correlação com o desempenho profissional. Tais diplomas ou certificados põem em evidência o *"status"* profissional, a área ou o nível de conhecimentos dos candidatos. É necessário usá-los, muitas vezes, por condições de ordem legal ou estatutária. Atuam seletivamente quando não há obrigatoriedade na sua apresentação.

Os diplomas deixam grande interrogação quanto à seleção de pessoal, pois mesmo que o tenha não significa que a vaga estará garantida, principalmente se o candidato for recém formado e não tiver uma certa experiência na área. Esses documentos passam a ter validade quando há obrigatoriedade em apresentá-los para garantir a vaga, isto acontece nos cargos para professores da rede de ensino público, onde caso não haja o diploma de conclusão de um curso superior na área estabelecida imediatamente o candidato é excluído na seleção. Para concursos a nível federal também é exigido o diploma. Dessa forma, pensa-se que, praticamente para concursos públicos os certificados e/ou diplomas terão utilidade comprobatória e decisiva.

Quanto aos certificados, pouco decidem na escolha final do candidato por não fornecerem o requisito "experiência". O único ponto positivo a favor do candidato é que no momento da seleção esses certificados podem desenhar um perfil de

candidato interessado em desenvolver-se mais, mas não é requisito principal para uma seleção de pessoal.

Ressalta-se também que, quando a seleção é realizada para cargos os quais exigem conhecimentos específicos na área, os diplomas e/ou certificados possuem grande valor, pois os mesmos vêm a decidir entre um candidato sem qualquer conhecimento e um que possua os requisitos necessários no que se refere às funções a serem executadas por tal cargo.

2.1.3.5 Testes de seleção

Os testes de seleção visam avaliar objetivamente o grau de noções, conhecimento e habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício.

A aplicação dos testes de seleção podem ser oralmente, escritos ou por meio da execução de um trabalho ou prova. Quanto à área de conhecimentos abrangidos, os testes de seleção podem ser gerais, quando aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimento; ou específicas, quando pesquisam aqueles conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência. Quanto à forma com que são elaborados, os testes de seleção podem ser elaboradas de forma escrita do tipo tradicionais, objetivas e mistas. Os tradicionais apresentam perguntas e respostas dissertativas, as objetivas apresentam testes objetivos (múltiplas alternativas) e as mistas que utilizam tanto a forma tradicional quanto à objetiva.

Os testes subjetivos ou tradicionais são os que abrangem poucos itens, possuem um número pequeno de questões, formuladas no momento do exame, e exigem respostas longas.

Os testes objetivos, ao contrário, possuem maior números de questões, abrangem grande área dos conhecimentos do candidato e exigem respostas breves e precisas, determinadas na forma e no fundo.

Os testes de caráter misto constam geralmente de uma parte objetiva em forma de testes de múltiplas escolhas e de outra parte em forma de perguntas dissertativas.

Abaixo se podem detectar os três aspectos que diferenciam os testes subjetivos dos objetivos (Quadro 1).

QUADRO 1 – TESTES SUBJETIVOS E TRADICIONAL

	PROVA OBJETIVA	PROVA TRADICIONAL
Quanto à Organização	Respostas determinadas e curtas. Examina todo o campo da matéria. Cuidadosamente planejada.	Respostas indeterminadas, livres e extensas. Examina setor restrito da matéria. Improvisada.
Quanto à Aplicação	Condições determinadas e constantes de aplicação. Simples e rápida	Condições indeterminadas de aplicação. Trabalhosa e demorada.
Quanto à Avaliação	Automática (através de chave de avaliação) e rápida. Critério predeterminado e objetivo.	Exige conhecimento especial do avaliador e é demorada. Critério subjetivo e variável.

FONTE: CHIAVENATO (1989).

Os testes de seleção mais usados em seleção de pessoal podem subdividir-se, segundo SANTOS (1985) em:

- a) Testes de conhecimentos gerais: destinados a verificar o grau de cultura geral necessário para ocupação do cargo em questão através do estudo ou da prática. Geralmente, apresentam provas na área de Português, Matemática e Conhecimentos Gerais, podendo variar conforme as tarefas do cargo. Podem ser construídas em diferentes níveis, desde o primário até o nível superior. As provas são elaboradas pela própria empresa, obedecendo aos princípios técnicos das tarefas a serem executadas. Pode-se dizer que este teste é decisório no processo de seleção, pois irá confrontar as exigências culturais do cargo com as do candidato. Isso não significa que o candidato não está apto a desempenhar tais tarefas, mas as faz com mais dificuldade que outro com maior grau de instrução, ou seja, maior desenvolvimento cultural.

b) Testes de conhecimentos específicos: destinados a avaliar o valor potencial dos candidatos, suas possibilidades de progresso e de produtividade em condições de emergência. As provas são elaboradas pelos profissionais da área. Por serem esses testes que realmente irão comprovar a capacidade do candidato em relação ao seu progresso na função, pode também definir a contratação ou recusa por parte da empresa ou mesmo por parte dele.

c) Testes de capacidade profissional: destinados a avaliar a capacidade do candidato em executar praticamente operações ou atividades próprias da profissão. Visa-se medir os conhecimentos que tem o candidato sobre o trabalho e sua habilidade em aplicá-los. As provas podem ser aplicadas oralmente, escritas, graficamente e executivamente, dependendo do tipo de trabalho a ser feito. Considera-se justificável seu uso, em face da validade de face.

d) Testes de personalidade: visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter e pelo temperamento. Aqui fica clara a capacidade de se relacionar e integrar com os colegas de trabalho.

Por meio desse teste de personalidade, o qual geralmente é avaliado por psicólogos, é que muitas empresas, na atualidade brasileira passaram a possuírem no seu quadro de funcionários um profissional psicólogo, o qual até então eram realizados por pessoas despreparadas que podiam prejudicar a contratação eficiente.

Dentre algumas subdivisões citadas por SANTOS (Op. cit.), podemos concluir que os testes de personalidade fornecem parâmetros para a chefia no que se refere ao relacionamento interpessoal e, que os testes de capacidade profissional são os que fornecem dados mais aproximados sobre o desenvolvimento correto e prático das tarefas do cargo.

2.1.4 Importância da Seleção de Pessoal

Tendo como instrumento de análise a empresa cerealista de Palotina, I.RIEDI & CIA LTDA, pode-se analisar a relevância do processo de seleção de pessoal, pois

caso o mesmo não seja bem desenvolvido toda uma estrutura organizacional pode vir a ficar falha prejudicando o ramo de atividade da mesma.

Pode-se avaliar, na atualidade brasileira, que os investimentos em selecionadores bem preparados são altos, pois as preocupações em afetar os lucros da empresa são elevadas. Na conjuntura empresarial encontrada no Brasil, as grandes empresas investem alto em recursos humanos, não permitindo a contratação de pessoas sem nenhum treinamento para exercer qualquer função. Rotineira é a contratação de mão-de-obra barata, pois a partir dessa é possível treiná-la aos moldes da empresa, ou seja, segundo a cultura empresarial (ÁLVARES, 1994, p. 35-36; VIEIRA; 1994, p. 36-38; CAMPOS, 1995, p. 22-23).

Por mais falha que se encontre a seleção de pessoal hoje no Brasil, segundo as citações acima, concluo portanto que as expectativas são consideráveis, pois o ponto principal está parado no desenvolvimento e conquista do mercado consumidor, logo, não havendo uma seleção adequada de pessoal prejudicará muito a produção da empresa, não importando qual seja o seu ramo de atividade e sim, a conquista maior do consumidor. A seleção deve estar no primeiro patamar de qualquer organização caso a mesma deseje permanecer e crescer, pois é a partir de uma seleção bem planejada é que se obterá produção desejada satisfazendo tanto o consumidor quanto à organização.

3. CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA I.RIEDI & CIA LTDA

3.1 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 Agrícola Mista Rondon Ltda - COPAGRIL
Marechal Cândido Rondon - PR;
- Agrícola Horizonte Ltda
Marechal Cândido Rondon - PR;
- Herbicida Ltda - HERBIOESTE
Toledo -PR;
- Com. e Representações de Produtos Agrícolas Ltda - TERTÚLIA
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 se realizou o estágio na empresa e havia interesse por parte dela que se realizasse este trabalho.

3.2 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 Amambaí - 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 Amambaí – 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 na página 6 deste trabalho

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 derivados, 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 a filial 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, conforme Quadro 2.

QUADRO 2 – FUNCIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS ENTRE MATRIZ E LOCAIS

Matriz	43
Palotina	36
Terra Roxa	10
Nova Sta Rosa	09
Toledo	26
Pérola Independente	12
São Luiz D'Oeste	09
Assis Chateaubriand	20
Guaira	11
Maracajú dos Gaúchos	02
Iracema	08
Encantado D'Oeste	09
Bragantina	09
Maripá	08
Cascavel	17
Santa Rita D'Oeste	09
UBS	01
Espigão Azul	02
Moinho	18
São Pedro do Iguaçu	07
Guaraniaçú	12
TOTAL	278

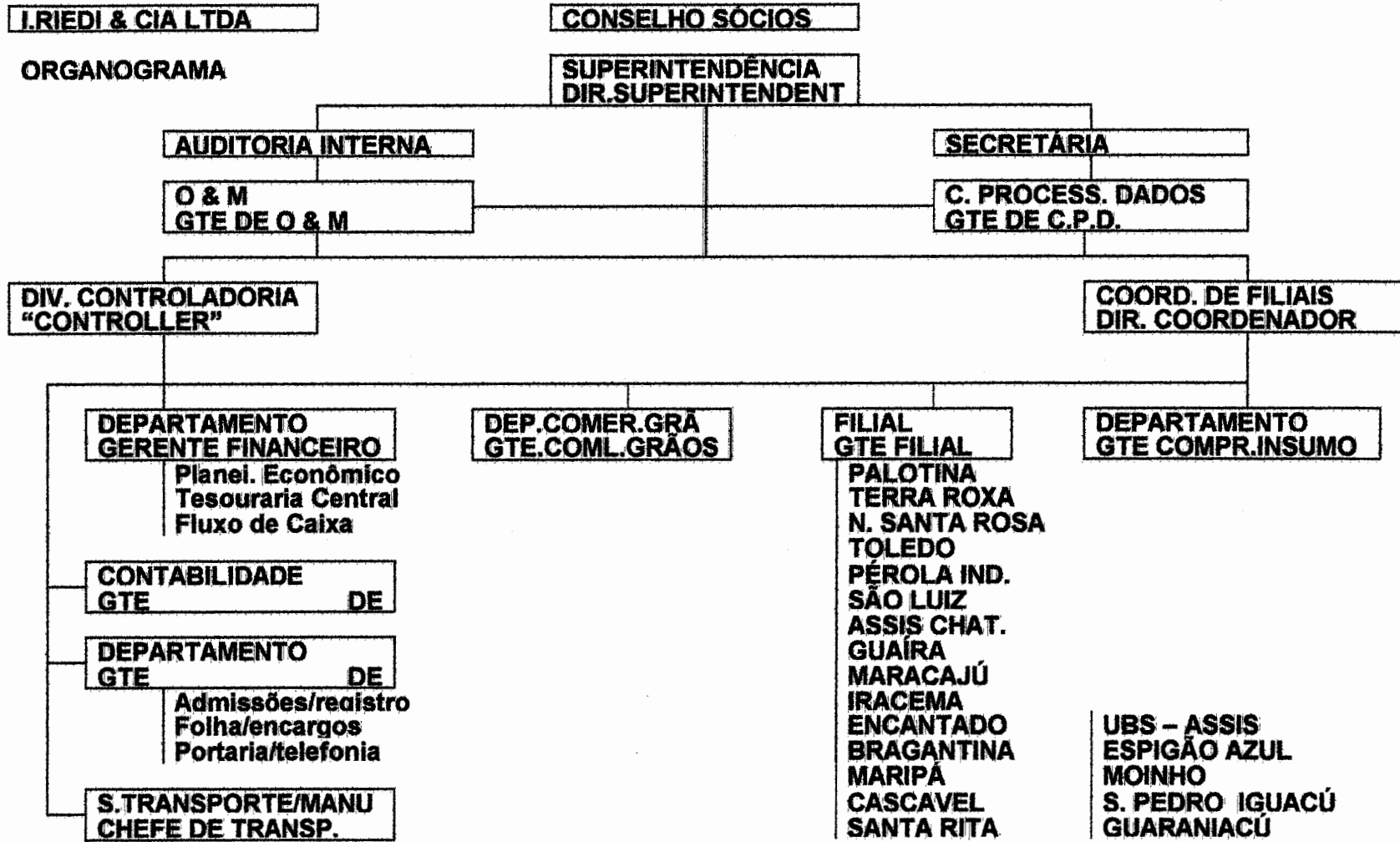
FONTE: I.RIEDI & CIA LTDA.

3.3 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 (Figura 2) e, dessa forma, todos os setores e suas atribuições.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA I.RIEDI & CIA LTDA



3.4 APRESENTAÇÃO DESCRITIVA DOS DEPARTAMENTOS (ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES)

3.4.1 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 fornecem 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 designado a análise e o levantamento de procedimentos incorretos dos usuários, os quais podem vir a acarretar prejuízos à empresa.

3.5 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. Essa fase pode estender-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 (Anexo 1). 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.

3.5.1 Rotatividade

Primeiramente é necessário apresentar os conceitos sobre rotatividade e absenteísmo para depois realizar-se uma análise desses pontos na empresa cerealista I.Riedi & Cia Ltda de Palotina - PR.

Segundo CHIAVENATO (1981, p. 17-31), rotatividade refere-se a “flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas que ingressam e que saem da organização”. Para simplificar pode-se dizer que rotatividade ou *turnover*, é o índice de pessoas que são demitidas e admitidas num determinado período, podendo classificar uma rotatividade alta ou baixa, dependendo do resultado desse índice. Para isso precisa-se ter a soma de todas as admissões e demissões de um determinado período de tempo, sejam elas com ou sem justa causa, dividi-las por 2 (dois), multiplicá-las por 100 (cem) e o resultado dividir pelo número efetivo médio de empregados desse determinado período. Ilustra-se a fórmula (Quadro 3):

QUADRO 3 – FÓRMULA DA ROTATIVIDADE

$$\text{Índice de Rotação de Pessoal} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

A = admissões de pessoa na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) área considerada dentro do período considerado (saídas).

FONTE: CHIAVENATO (1981).

Essa fórmula explica a maneira mais simples de se obter o índice de rotatividade, existe outras fórmulas mais complexas e detalhadas, mas como o objetivo é apenas demonstrar superficialmente como são feitos os cálculos, fica dispensada a explicação das demais fórmulas.

Ainda para o autor (Op. cit.), “um dos problemas que atualmente vêm preocupando os administradores de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas”. Com isso pode-se concluir que as demissões de pessoal têm de ser compensadas através de novas admissões, para se manter o nível de empregados em proporções adequadas para a operação do sistema, isto é, ocorre o aumento de investimentos com seleção de pessoal e contratação. Essa rotação de pessoal se ocorrer um número pequeno pode ser considerada saudável, mas geralmente escapa do controle da empresa e se transforma num índice exagerado e muitas vezes sem controle.

As causas mais freqüentes da rotação de pessoal são indicadas pela política salarial, de benefícios, relacionamento dentro da organização, condições físicas de trabalho, tipo de supervisão exercida, enfim, desmotivação completa por parte do empregado e descontentamento por parte da empresa com relação ao trabalho desenvolvido pelo funcionário.

Por se encontrar numa região pequena e com escassez de empregos, a empresa I.Riedi & Cia Ltda, não se preocupa com a rotação de pessoal visto que não realiza um controle de cálculos rígidos de rotatividade, pois segundo funcionários do Departamento de Recursos Humanos, a rotação de pessoal é tão baixa que se torna dispensável controlá-la rigidamente.

Em decorrência da rotatividade surge a preocupação de se analisar o índice de absenteísmo na própria empresa, assunto que será tratado no próximo item.

3.5.2 Absenteísmo

Para CHIAVENATO (1981, p. 35-39), “absenteísmo é uma expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho”.

As causas ou efeitos do absenteísmo são complexos, podendo ser classificadas por diversos fatores. Segundo análises do autor (Op. cit.), “o absenteísmo refere-se ao percentual de horas de ausência em que os trabalhadores deveriam estar trabalhando, e, dessa forma, provocando a redução de produtividade no trabalho”.

Para FONTES (1974, p. 12),

“outro aspecto muito importante a considerar é que nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na sua supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente”.

Ainda, para o CHIAVENATO (1981, p. 35-39), “para calcular o índice de absenteísmo é necessário o total de horas perdidas em um determinado período de tempo dividido pelo total de horas trabalhadas nesse período, com o resultado multiplicar por 100 (cem) para assim se obter a porcentagem”. Outra forma de se calcular o absenteísmo é dividir o número total de homens-dias perdidos em um determinado período de tempo pelo número médio de empregados multiplicados pelos dias de trabalho num período de tempo pré-determinado, com o resultado multiplicar por 100 (cem) para assim se obter a porcentagem. Ilustram-se as fórmulas respectivamente (Quadro 4):

QUADRO 4 – FÓRMULA DO ABSENTEÍSMO

$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Total de Homens-horas Perdidas}}{\text{Total de Homens-horas Trabalhadas}} \times 100$
$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Homens-dias Perdidos por Ausências ao Trabalho no Período}}{(\text{N}^\circ \text{ médio de empregados}) \times (\text{N}^\circ \text{ de Dias de Trabalho})} \times 100$

FONTE: CHIAVENATO (1981).

Com isso, pode-se avaliar todos os aspectos que envolvem as causas e efeitos do absenteísmo e realizar-se uma análise na empresa.

Igualmente à rotatividade, a empresa também não se preocupa em realizar cálculos rígidos sobre as faltas de empregados, pois também segundo funcionários do Departamento de Recursos Humanos, o absenteísmo é tão baixo e explicável, que se torna dispensável controlá-lo rigidamente e a média da empresa está dentro da normalidade.

Pode-se concluir que a empresa I.Riedi & Cia Ltda, mantém seu quadro funcional com certa estabilidade por apresentar rotatividade e absenteísmo dentro da normalidade, fazendo com que a empresa não se preocupe com gastos referentes a novas contratações ou baixa produtividade ocasionada pelo absenteísmo, o que proporciona a empresa significada importância na região.

Levando em consideração o porte da região oeste, os dados fornecidos pela empresa são suficientes para elevá-la a um patamar considerável, pois a área de abrangência da empresa e sua estrutura são grandes. Isso a capacita a atender um grande número de proprietários agrícolas com máxima eficiência em seus serviços, os quais são prestados por profissionais selecionados sob a mais alta exigência no que se refere à capacitação do mesmo, proporcionando dessa forma confiabilidade e credibilidade por parte dos clientes para com a empresa.

Tendo como objetivo levantar a importância do processo de seleção na empresa, levantar-se-á uma pesquisa de campo com alguns funcionários selecionados objetivando analisar a realidade da empresa I.Riedi & Cia Ltda. Essa pesquisa será apresentada com mais detalhes no próximo capítulo onde a mesma será demonstrada com os resultados obtidos por meio de análises.

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

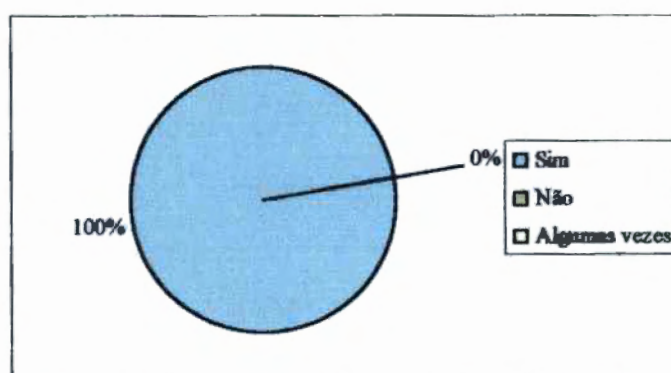
Após a pesquisa bibliográfica no segundo e terceiro capítulo, realizou-se a pesquisa de campo a qual objetivou detectar os problemas relacionados com a má alocação de funcionários na empresa I. Riedi & Cia Ltda de Palotina - PR. Para tanto foram entregues questionários, os quais visavam colher informações sobre a problemática, aos supervisores da empresa.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Atualmente, existem 17 gerentes e 02 administradores, cargos principais de linha de comando na empresa I. Riedi & Cia Ltda de Palotina - PR, os quais receberam os questionários, composto por 16 questões cada, a serem respondidos, sendo assim, o universo de pesquisa é de 16 questionários que atingirá uma clientela de gerentes e administradores (Anexo 1).

A seguir, serão analisadas as perguntas do questionário e suas respectivas respostas.

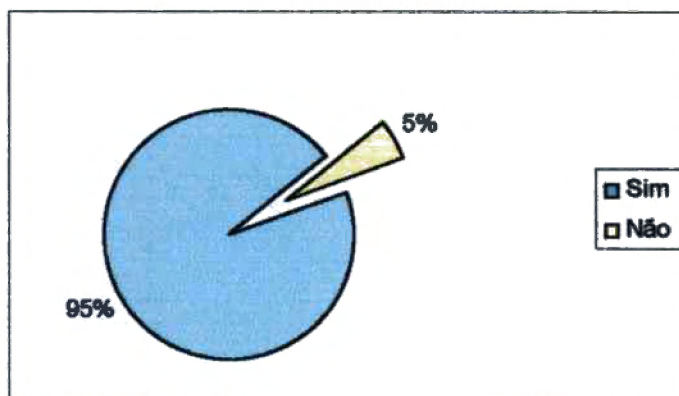
GRÁFICO 1 - IMPORTÂNCIA DE FAZER SELEÇÃO DE PESSOAL PARA OCUPAR UM CARGO EM SUA EMPRESA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Pode-se verificar no Gráfico 1, que todos os entrevistados (100%) responderam consideram importante realizar seleção de pessoal para ocupar um cargo na empresa.

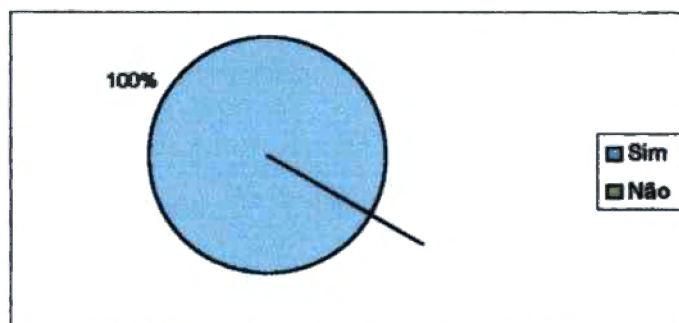
GRÁFICO 2 - O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS FAZ SELEÇÃO PARA ADMISSÃO DE FUNCIONÁRIOS



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Conforme demonstra o Gráfico 2, somente 5% dos entrevistados acharam desnecessário fazer seleção para admissão de funcionários, mas para 95% dos entrevistados é de suma importância fazer a seleção.

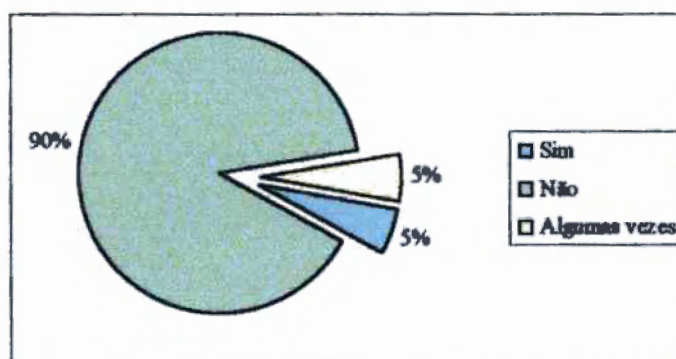
GRÁFICO 3 - APÓS A SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE UM FUNCIONÁRIO O SENHOR CONSIDERA NECESSÁRIO EM TREINAMENTO PARA ESSE NOVO MEMBRO



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

No Gráfico 3, 100% dos entrevistados responderam "Sim", perfazendo um total de 100%, constado assim, que todos os entrevistados consideram necessário um treinamento para o novo membro da empresa.

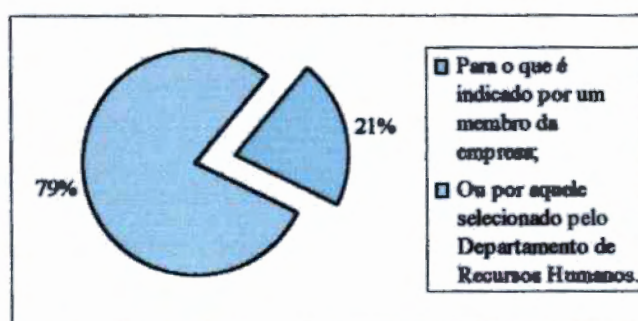
GRÁFICO 4 - O SENHOR CONSIDERA QUE O FUNCIONÁRIO SELECIONADO JÁ VEM PRONTO PARA EXERCER A FUNÇÃO



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Verificou-se que 5% responderam algumas vezes e 5% responderam que os funcionários selecionados vêm prontos, sendo que 90% dos entrevistados que responderam ao questionário, consideram que o funcionário selecionado não vem pronto para exercer a função, conforme demonstrado no Gráfico 4.

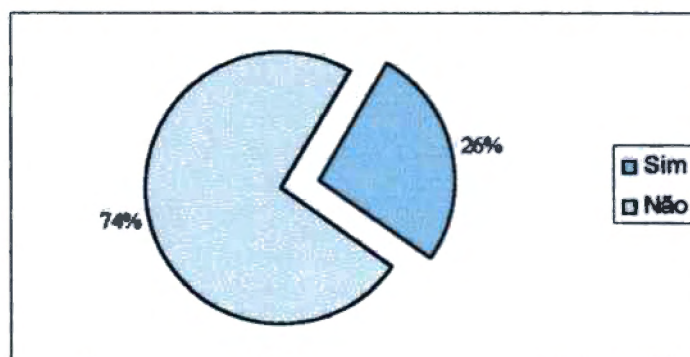
GRÁFICO 5 - NO MOMENTO DE ESCOLHER UM FUNCIONÁRIO PARA UM DETERMINADO CARGO O SENHOR DA PREFERÊNCIA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Dos questionários respondidos, obteve-se 21% que, no momento de escolher um funcionário para um determinado cargo dão preferência para o que é indicado por um membro da empresa e 79% por aquele selecionado pelo Departamento de Recursos Humanos. Observa-se nesta questão que o Departamento de Recursos Humanos é de grande importância para os elementos questionados, conforme demonstrado no Gráfico 5.

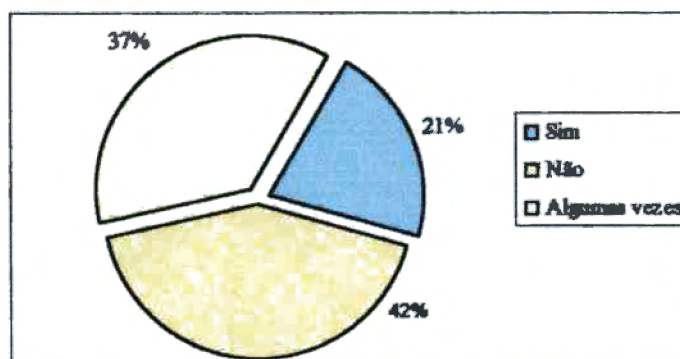
GRÁFICO 06 - NO CASO DA RESPOSTA SER A PRIMEIRA NA QUESTÃO ANTERIOR, O SENHOR CONSIDERA NECESSÁRIO UM TREINAMENTO ESPECIAL PARA ESTE FUNCIONÁRIO



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Através da análise do Gráfico 6, verifica-se que um grande percentual, 74% dos entrevistados consideram necessário um treinamento especial para o candidato indicado por um membro da empresa e 26% omitiram sua resposta ou não consideram necessário um treinamento.

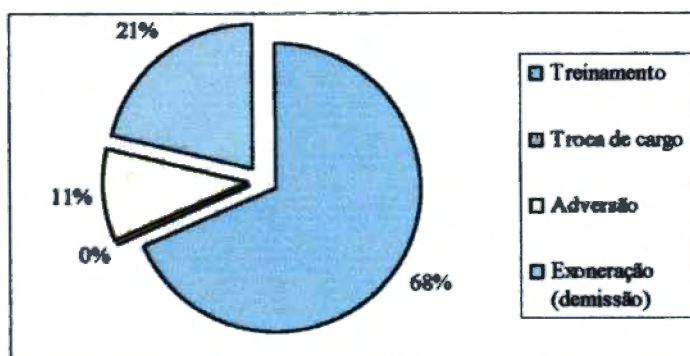
GRÁFICO 7 - OCORRE COM FREQUÊNCIA A ROTAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA SUA EMPRESA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Através da análise do Gráfico 7, verificou-se que 42% dos pesquisados responderam que não ocorre com frequência a rotação de funcionários na empresa, já 37% responderam que algumas vezes e 21% disseram que sim.

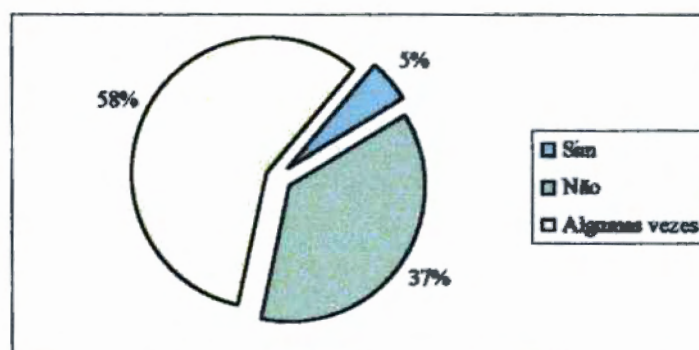
GRÁFICO 8 - QUANDO O CANDIDATO É SELECIONADO NÃO ESTÁ DESEMPENHANDO BEM SUAS FUNÇÕES PARA AS QUAIS É DESIGNADO, QUAL ATITUDE TOMADA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Através da análise do Gráfico 8, pode-se observar que 68% dos entrevistados responderam que optam pelo treinamento, 21% são direcionados para a exoneração (demissão) e somente 11% relataram a adversão. Quanto ao item troca de cargo, nenhum dos entrevistados se mostraram favoráveis a esta atitude.

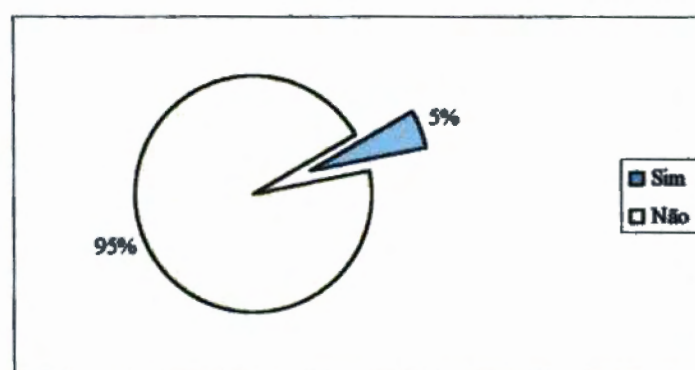
GRÁFICO 9 - ESTE FATO REFERENTE NA QUESTÃO N. 8 OCORRE COM FREQUÊNCIA NA SUA EMPRESA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Analisando os resultados apresentados no Gráfico 9, verifica-se que 58% dos entrevistados consideram algumas vezes, e a grande maioria com 37% relataram que não ocorre e somente 5% responderam que ocorre em sua filial.

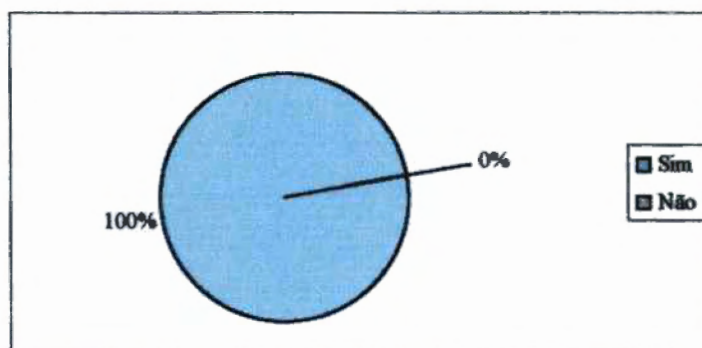
GRÁFICO 10 - APÓS A SELEÇÃO PARA UM DETERMINADO CARGO DE SUA EMPRESA, O SENHOR DESEJA ALGUÉM QUE DESEMPENHA APENAS AS FUNÇÕES CORRELATAS AO CARGO



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Observou-se que 95% dos entrevistados responderam que não desempenham apenas as funções correlatas ao cargo e 5% relataram que desempenham outras funções. (Gráfico 10).

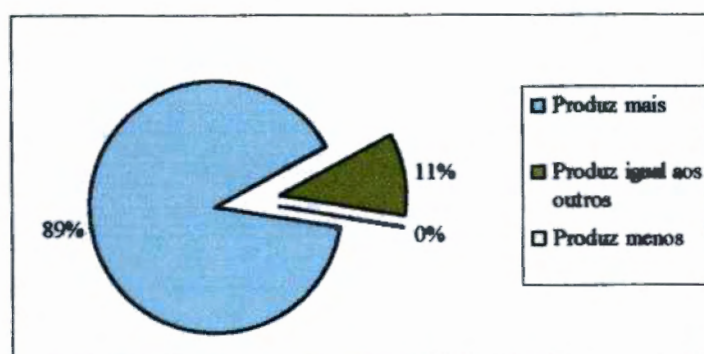
GRÁFICO 11 - OU QUE POSSUA OUTRAS QUALIDADES



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Verificou-se que todos (100%), preferem alguém que possua outras qualidades, podendo desenvolver outras funções correlatas a outro cargo, ou seja, funcionários polivalentes. (Gráfico 11)

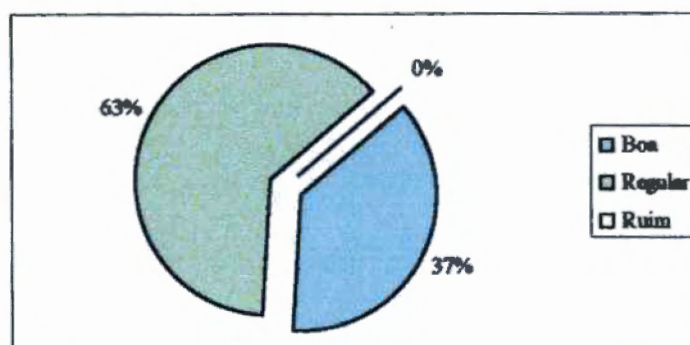
GRÁFICO 12 - O FUNCIONÁRIO BEM SELECIONADO NO SEU PONTO DE VISTA



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Através da análise do Gráfico 12, observou-se que 89% responderam que funcionários bem selecionados produzem mais e 11% relataram que produzem igual aos outros.

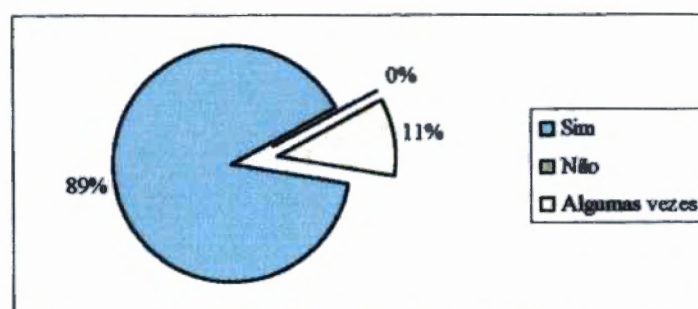
GRÁFICO 13 - SEGUNDO O PONTO DE VISTA DE SEUS FUNCIONÁRIOS, OS MESMOS CONSIDERAM O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL DA EMPRESA



FONTE: I. Riedl & Cia Ltda

Através do Gráfico 13, pode-se observar que um grande percentual (63%), responderam que no ponto de vista de seus funcionários, os mesmos, consideram a seleção de pessoal "Regular" e o restante, 37% consideram "Boa".

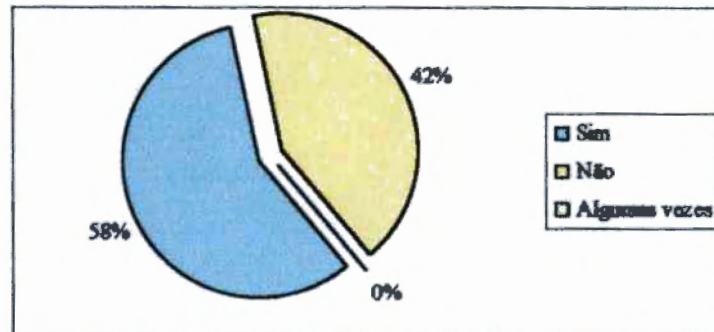
GRÁFICO 14 - NO MOMENTO DA SELEÇÃO, O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PROCURA CONTRATAR PESSOAS QUE PREENCHAM O PERFIL DO CARGO VAGO:



FONTE: I. Riedl & Cia Ltda

O Gráfico 14, demonstrou claramente que 89% dos entrevistados responderam que no momento da contratação, o RH procura selecionar o candidato que preencher o perfil do cargo vago, e 11% algumas vezes.

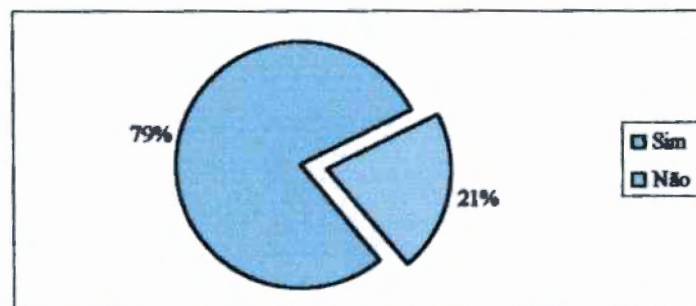
GRÁFICO 15 - O SENHOR ESTÁ SATISFEITO COM A SELEÇÃO FEITA PELO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Através da análise do Gráfico 15, pode-se observar que 58% dos funcionários estão satisfeitos com a seleção feita pelo Departamento de Recursos Humanos, também se pode observar que 42% responderam não, o que leva a conclusão que quase a metade dos entrevistados se mostraram insatisfeitos com a seleção realizada pelo RH.

GRÁFICO 16 - NO SEU PONTO DE VISTA, EXISTEM FUNCIONÁRIOS MAL ALOCADOS EM SUA EMPRESA:



FONTE: I. Riedi & Cia Ltda

Constatou-se que 79% dos que responderam ao questionário, responderam que existem funcionários mal alocados em sua empresa e 21% consideram que não existem funcionários mal alocados, conforme constatado no Gráfico 16.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação e análise dos questionários foi possível verificar alguns pontos importantes os quais devem ser comentados.

Na questão de número dois, constatou-se que em algumas filiais, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) não se encontra atuando, pois apenas 5% das filiais estão sendo acompanhadas pelo DRH. Por outro lado, pode-se concluir que nem todos os que responderam ao questionário possuem uma visão clara a respeito do DRH, necessitando portanto, de um trabalho mais aprofundado do DRH em toda a empresa.

A questão seguinte, a de número 3, todos alcançaram um consenso de que é necessário um treinamento para o novo membro da empresa, por outro lado, a próxima questão, de número 04, os quais os mesmos também deveriam concordar entre si, houve oposição quando foi perguntado se o funcionário já vem pronto para exercer suas funções.

Constatou-se que, quando ocorre de um funcionário não estar desempenhando bem suas funções para as quais foi contratado, 68% dos que responderam ao questionário optam por treinar o funcionário. Dessa forma, conclui-se que a empresa possui uma visão de crescimento do funcionário.

Com o avanço tecnológico dos dias atuais, os supervisores da empresa optam por funcionários polivalentes, é o que deixa claro na questão de número 10, na qual 95% dos entrevistados preferem funcionários que desempenham não somente as funções correlatas ao cargo, e sim, pessoas capacitadas para uma emergência na qual tenha que assumir funções de outros cargos.

Analisando a questão de número 13, verificou-se que 63% dos funcionários da empresa não estão totalmente satisfeitos com a seleção de pessoal realizada pela empresa, necessitando assim, uma análise por parte do DRH procurando sanar essa insatisfação.

Verificou-se na questão de número 15, que nem todos os que responderam ao questionário estão satisfeitos com a seleção realizado pelo DRH, logo, estão ocorrendo contradições no momento de selecionar um determinado funcionário.

Para terminar, analisando a última questão, um fato impressionante ocorre, pois diante de tantas perguntas, quando questionados sobre se existem funcionários mal alocados na empresa, uma grande maioria quase maciça, isto é, 79%, responderam que existem funcionários mal alocados na empresa. Portanto, verifica-se que a seleção de pessoal, no ponto de vista dos supervisores da empresa, não está atendendo às necessidades básicas de "alocar a pessoa certa para o cargo certo" (CHIAVENATO, 1989, p. 79).

Deste modo, tendo em vista que a maioria dos entrevistados relatou de uma forma ou outra a insatisfação com o Departamento de Recursos Humanos, recomenda-se que o mesmo desenvolva um programa de divulgação das atividades do departamento, procurando desta forma se mostrar mais atuante e até mesmo divulgar o real papel de um Departamento de Recursos Humanos, pois o que se conclui com esta pesquisa também é que muitos desconhecem todas as atividades desenvolvidas pela equipe do RH, fazendo com que se forme esta imagem negativa com relação ao DRH.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**. 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.
- 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, 1989.
- _____. **Recursos humanos na empresa: descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano**. v 3. São Paulo : Atlas, 1989.
- _____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
- CROSBY, Philip B. **Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000**. São Paulo : Makron Books, 1983.
- 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, 1981.
- 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.
- 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.

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, 1993.

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

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.

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

NOME: _____ DATA ____/____/____

PRAZO PARA OS TRÊS TESTES: 90 MINUTOS.

TESTE DE PORTUGUÊS

1 - Enumere a 2ª e 3ª colunas procurando sinônimos e/ou significados para as palavras da 1ª coluna.

PALAVRAS	SINÔNIMOS	SIGNIFICADOS
(1) Contratar	() Revelar	() prover com o necessário
(2) acarrear	() preceder	() calcular com exatidão
(3) demonstrar	() libertar	() tornar independente
(4) emancipar	() confirmar	() combinar certas condições
(5) antecipar	() confrontar	() fazer antes do tempo
(6) manter	() corrigir	() explicar mostrando o objeto
(7) precisar	() ajustar	() tomar direito
(8) anteceder	() precipitar	() colocar cara a cara
(9) retificar	() conservar	() validar comprovando
(10) ratificar	() determinar	() vir antes de

2 - Assinale a alternativa em que há erro de grafia:

- a - () audaz, piscina, enxada b - () riqueza, cruzada, masoquista
 c - () gaze, gaz, gazela d - () ascendente, batizar, paralisar

3 - Passe para o plural:

- a - Qualquer - _____ b - Guarda-chuva - _____
 c - papel - _____ d - pneu - _____
 e - lápis - _____ f - cãozinho - _____

 g - pão - _____ h - rescisão - _____
 i - mão - _____ j - hostil - _____

4 – ASSINALE A OPÇÃO CORRETA:

4.a - Relógio → -

..... → - Temperatura

() 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, 1º/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 **"A importância da seleção de pessoal para uma boa alocação do quadro funcional da 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,

ADRIANA PEGORARO RECKZIEGEL CARNEIRO

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.

Atenciosamente,

ADRIANA PEGORARO RECKZIEGEL CARNEIRO

QUESTIONÁRIO

1. O Senhor considera importante fazer seleção de pessoal para ocupar um cargo na sua empresa?

Sim Não Algumas vezes

2. Na sua empresa o Departamento de Recursos Humanos faz seleção para admissão de funcionários?

Sim Não

3. Após a seleção e contratação de um funcionário o Senhor considera necessário em treinamento para esse novo membro?

Sim Não

4. O Senhor considera que o funcionário selecionado já vem pronto para exercer a função?

Sim Não Algumas VezesB

5. No momento de escolher um funcionário para um determinado cargo o Senhor da preferência:

Para o que é indicado por um membro da empresa;

Ou por aquele selecionado pelo Departamento de Recursos Humanos.

6. No caso da resposta ser a primeira na questão anterior, o Senhor considera necessário um treinamento especial para este funcionário?

Sim Não

7. Ocorre com frequência a rotação de funcionários na sua empresa?

Sim Não Algumas vezes

8. Quando o candidato é selecionado e não está desempenhando bem suas funções para as quais é designado, qual atitude tomada:

Treinamento Adversão

Troca de Cargo Exoneração (demissão)

9. Este fato referente na 8ª questão ocorre com frequência na sua empresa?

Sim Não Algumas vezes

10. Após a seleção para um determinado cargo de sua empresa, o Senhor deseja alguém que desempenhe apenas as funções correlatas ao cargo?

Sim Não

11. Ou que possua outras qualidades?

Sim Não

12. O funcionário bem selecionado no seu ponto de vista:

Produz mais; Produz igual aos outros Produz menos

13. Segundo o ponto de vista de seus funcionários, os mesmos consideram o processo de seleção de pessoal da empresa

Boa Regular Ruim

14. No momento da seleção, o Departamento de Recursos Humanos procura contratar pessoas que preencham o perfil do cargo vago?

Sim Não Algumas Vezes

15. O Senhor está satisfeito com a seleção feita pelo Departamento de Recursos Humanos?

Sim Não Algumas vezes

16. No seu ponto de vista, existem funcionários mal alocados em sua empresa?

Sim Não