

**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 DE PESSOAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TRANSPORTES RODOVIÁRIOS
VALE DO PIQUIRI LTDA.**

ELIANE TERESINHA SIGNOR

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

Professora: Neusa Salete Vítola Pazetto

**PALOTINA
2003**

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a Deus, pela sabedoria que nos concedeu e pela sua presença constante que nos manteve firmes nas dificuldades, pois, “muitos foram os caminhos e outras tantas, as escolhas, porém deu-nos força e serenidade para que pudéssemos assumir nossa própria escolha”.
- A minha família, faço da minha conquista um instrumento de gratidão e reconhecimento por todo carinho e apoio que recebi.
- A Professora e Orientadora Neusa, pelo apoio e dedicação, demonstrando o amor pela educação e a valorização do saber.
- À equipe de professores que transmitiram seus conhecimentos durante toda a realização do curso, mostrando-nos novos horizontes; pelo profissionalismo, companheirismo e redobrada atenção, estes são merecedores de grande reconhecimento e gratidão.
- Aos amigos, pela dedicação, carinho e apoio em todos os momentos, e pela compreensão também nos momentos de ausência.
- A todas as pessoas que direta ou indiretamente, incentivaram-me a desenvolver este trabalho, e permitiram o enriquecimento de minha aprendizagem.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	v
RESUMO.....	vi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	2
1.1.1 Objetivo Geral.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
1.2 PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	2
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2.2 FUNÇÃO E OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS ...	5
2.3 A ARH COMO UM SISTEMA	6
2.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	7
2.5 CONCEITO DE RECRUTAMENTO.....	10
2.5.1 Recrutamento Interno	11
2.5.1.1 Vantagens do recrutamento interno.....	12
2.5.1.2 Desvantagens do recrutamento interno	13
2.5.2 Recrutamento Externo	14
2.5.2.1 As principais técnicas de recrutamento externo	15
2.5.2.2 Vantagens do recrutamento externo.....	18
2.5.2.3 Desvantagens do recrutamento externo	18
2.6 SELEÇÃO.....	20
2.6.1 Processo de Seleção.....	21
2.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	22
3. METODOLOGIA.....	24
3.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	24
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	25
3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	25
4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	26
4.1 DADOS DA EMPRESA.....	26
4.1.1 Identificação da Empresa	26

4.1.2 Histórico da Empresa.....	28
4.1.3 Organograma.....	29
5. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS DADOS	30
5.1 DADOS COLETADOS	30
5.2 ANÁLISE DOS DADOS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - AS POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADOTADAS PELO RECURSOS HUMANOS SÃO IMPORTANTES	30
GRÁFICO 2 - E ESTAS POLÍTICAS SÃO	31
GRÁFICO 3 – CONHECE OS TIPOS DE TÉCNICAS ADOTADAS PELO R.H PARA AVALIAR OS CANDIDATOS	32
GRÁFICO 4 - CONHECE OS MEIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	33
GRÁFICO 5 - EXISTE NA EMPRESA UMA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS E SUAS ESPECIFICAÇÕES	34
GRÁFICO 6 - COMO CONSIDERA O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE NA EMPRESA	35
GRÁFICO 7 - QUANDO SOLICITADO ADMISSÃO DE UM NOVO COLABORADOR O ATENDIMENTO DO RECURSOS HUMANOS FOI	36
GRÁFICO 8 - QUANTO AO MEIO DE RECRUTAMENTO O RESULTADO É:.....	37
GRÁFICO 9 - QUANTO AS TÉCNICAS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE CANDIDATO, UTILIZADO PELO RECURSOS HUMANOS PODE-SE CONSIDERAR:.....	38
GRÁFICO 10 - AS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO QUE SÃO UTILIZADAS PELA EMPRESA SÃO	39
GRÁFICO 11 - O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL ADOTADO PELA EMPRESA É CONSIDERADO	40
GRÁFICO 12 - QUEM DÁ A PALAVRA FINAL PARA DEFINIR QUAL CANDIDATO SERÁ CONTRATADO	41
GRÁFICO 13 – A EMPRESA MANTÉM UM CONTROLE SOBRE QUANTAS VEZES NO ANO EXECUTA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA CONTRATAR NOVOS FUNCIONÁRIOS	42

RESUMO

O presente trabalho foi realizado na área de Administração de Recursos Humanos, através de pesquisa na empresa Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda., na cidade de Palotina, teve por finalidade identificar o processo de recrutamento e seleção de pessoal. Para realização desta pesquisa, o instrumento utilizado foi o estudo de caso, onde foram utilizados dados primários através de entrevistas informais e questionários com a gerencia e chefe do departamento pessoal e dados secundários através de bibliografias existentes. Após, concluída a análise da realidade da mesma, pôde-se confrontar a teoria adquirida no decorrer do curso de especialização 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

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. Toma-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.

É neste contexto, que as organizações vêm adotando novos padrões de relação de trabalho onde procuram uma maior disseminação dos trabalhadores na tomada de decisões das empresas. E um dos fatores que merece destaque é a valorização do capital intelectual, como também, a transformação dos recursos humanos de uma atuação operacional para atuação estratégica, e ainda, a redução de custos e o trabalho em equipe são peças fundamentais para a sobrevivência das empresas.

Com isso, em uma empresa torna-se de suma importância um bom recrutamento e seleção, pois o salário compra o trabalho, mas não a pessoa que o realiza. Não há boa administração, boa gerência ou chefia quando não se consegue envolver e cativar as pessoas. E as pessoas não se conquistam com salário, com dinheiro. Elas sentem-se atraídas, motivadas quando o trabalho por elas executado é o que elas buscam, e vai ao encontro de seu objetivo proporcionando sua realização.

Este trabalho refere-se à disciplina de Estágio Supervisionado, na área de Recursos Humanos com enfoque em Recrutamento e Seleção de Pessoal, realizado na empresa Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda. No trabalho demonstrou-se de que forma estava sendo administrado o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal utilizado na empresa. Posteriormente, apresentou-se uma avaliação e sugestões de melhoria 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 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar se as características da área de recrutamento e seleção são adequadas ao perfil dos processos e atribuições da empresa Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o atual sistema de recrutamento e seleção;
- b) Identificar as falhas do sistema de recrutamento e seleção;
- c) Sugerir entre os modelos existentes na área de recrutamento e seleção o mais adequado aos processos e atribuições da empresa Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda.

1.2 PROBLEMA

Quais as características da área de recrutamento e seleção mais adequados ao perfil dos processos e atribuições da empresa Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda.?

1.3 JUSTIFICATIVA

No momento em que a sociedade enfrenta os efeitos da Globalização dos mercados e sente sua extrema competitividade, parece fundamental a preocupação com a valorização dos Recursos Humanos nas empresas. Entretanto, é exatamente neste momento que, como nunca, se faz sentir a necessidade da otimização dos recursos, de toda ordem, que as organizações podem lançar mão.

Com isso, a administração de recursos humanos deve estar atenta aos detalhes, para que possa a contento, organizar grupos de trabalhos que atendam com presteza e excelente qualificação e execução dos serviços necessários.

Destaca-se com isso, a importância de um bom planejamento para a execução correta do recrutamento e seleção do pessoal necessário as empresas.

Segundo STONER e FREEMAN (1999), recrutamento, nada mais é do que a organização de uma lista de candidatos ao trabalho oferecido, de acordo com as necessidades e planos do departamento de recursos humanos. E seleção no conceito de CHIAVENATTO (1997), busca basicamente dentro da lista apresentada pelo recrutamento os candidatos mais adequados as necessidades da empresa, sendo assim, procurando solucionar dois problemas existentes: adequação do homem ao cargo e eficiência e eficácia do homem no cargo.

Portanto, esta proposta justifica-se pela importância de se ter na empresa um processo de recrutamento e seleção muito bem definido, para se poder alocar os colaboradores em funções adequadas e seu perfil, evitando assim, eventuais prejuízos relacionados a desmotivação, baixo rendimento e rotatividade.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo TOLEDO (1989, p. 19), “o órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20”. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão-de-obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

Para MILKOVICH e BOUDREAU (2000, p. 19), “administração de recursos humanos (ARH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

Com isso, pode-se dizer que a administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração, que envolve todas as ações que tem 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. “A administração de recursos humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão pessoal. Seu desenvolvimento confunde-se com a própria História da Administração” (GIL, 1994, p. 13).

Segundo CHIAVENATO (1994, p. 121), “a administração de recursos humanos é uma área de estudos relativamente nova. No Brasil, o profissional de Recursos Humanos, ainda é um executivo encontrado somente nas grandes organizações e, excepcionalmente, nas médias organizações”. Todavia a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

2.2 FUNÇÃO E OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo STONER e FREEMAN (1999), a administração de recursos humanos (ARH) é a função da administração que lida com recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros da organização, que auxilia administradores a como garantir a organização a um fornecimento apropriado de empregados competentes.

A administração de recursos humanos tem como função dar ênfase à importância do funcionário, dando subsídios para que este se desenvolva dentro da organização, realizando seus objetivos profissionais e ao mesmo tempo auxiliando a empresa a alcançar suas metas.

FERREIRA (1974), define que a função de recursos humanos, constitui de agrupamentos de ações de ampla função de gerenciar, administrar ou agir. É então, uma função gerencial. Assim sendo, um dos enfoques conceituais de gerencia é aquele que constitui o conjunto de ações que implicam na direção, coordenação e controle de recursos, e entre eles, inevitavelmente, encontram-se os recursos humanos.

Para CHIAVENATO (1994, p. 135), “a administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal”, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.

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 ARH deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

Os principais objetivos da ARH são:

- a) Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;

b) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais.

c) Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

O que distingue a ARH das outras áreas da organização é o seu singular ambiente de operações. Administrar recursos humanos é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, porque envolve algumas dificuldades. O autor destaca algumas dificuldades básicas da ARH:

a) A ARH lida com os meios, com recursos intermediários e não com fins. É uma função de assessoria, cuja atividade fundamental consiste em planejar, prestar serviços especializados, assessorar, recomendar e controlar.

b) A ARH lida com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas, esses recursos são importados do ambiente externo para dentro da organização, crescem, desenvolvem-se, mudam de atividade, de posição e de valor.

c) Os recursos humanos não estão somente dentro da área de ARH, mas principalmente, alocados nos diversos órgãos da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes, assim, cada chefe ou gerente é o responsável direto por seus subordinados. A ARH é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.

2.3 A ARH COMO UM SISTEMA

Segundo CHIAVENATO (1994, p. 129), “a administração de recursos humanos é constituída de subsistemas interdependentes”, que estão subdivididos em:

a) Subsistema de Provisão de Recursos Humanos: que inclui planejamento de recursos humanos, pesquisa de mercado de mão-de-obra, recrutamento e seleção.

b) Subsistema de Aplicação de Recursos humanos: que inclui análise e descrição de cargos, integração ou indução, avaliação de mérito ou do desempenho, movimentação de pessoal.

- c) Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos: que inclui remuneração, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registros, controles de pessoal e relações trabalhistas.
- d) Subsistema Desenvolvimento de Recursos Humanos: que inclui treinamento e planos e desenvolvimento do pessoal.
- e) Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos: que inclui banco de dados, sistemas de informações de recursos humanos (coleta e tratamento de dados, estatísticos, registros, relatórios, mapas e demonstrativos) e auditoria de recursos humanos.

2.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Toda organização necessita de guias para seus procedimentos, estes tendem a evitar seus empregados não realizem funções indesejáveis ou comprometam determinadas funções.

A política básica de recursos humanos de uma empresa ou instituição, reduzida a uma expressão simples, é assegurar a existência de recursos humanos adequados, motivados para as suas operações, presentes e futuros. "Partindo desta política, poder-se-ão estabelecer várias outras políticas e estratégias, as quais naturalmente deverão criar segundo as características da empresa. Algumas destas políticas e estratégias, todavia, são de aplicação bastante generalizada". (TOLEDO, 1989, p. 166).

JUCIS (1974), relata que políticas são regras básicas que direcionam as funções para que sejam executadas de acordo com o objetivo da empresa. As políticas servem para duas finalidades:

- a) Limita as 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.

Portanto, nota-se que requer profundo estudo e reflexões sobre a conjuntura e enorme esforço para se valorizar acontecimentos futuros. Quando da elaboração dessas políticas, não se limita a traçar conduta para a situação presente, mas volta-se para disciplinar, entre outras coisas, o futuro das relações trabalhistas, tendo em

vista as tendências atuais, pois, as políticas são orientações globais de longo prazo, originado da realidade, da cultura, dos valores e da base institucional da empresa direcionada pela alta cúpula.

De acordo com CHIAVENATO (1994, p. 131), as “políticas de recursos humanos são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas, de acordo com os objetivos desejados”. As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Cada organização desenvolve a política mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Elas devem seguir alguns critérios a seguir:

a) Políticas de provisão de recursos humanos:

- Onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de recursos humanos) os recursos necessários à organização;
- Critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização.
- Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

b) Políticas de aplicação de recursos humanos:

- Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos e entre outros), para o desempenho das tarefas e atribuições o universo de cargos da organização;
- Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;

- Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.

c) Políticas de manutenção de recursos humanos:

- Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação de cargo e os salários no mercado de trabalho, e posição da organização frente a essas duas variáveis;
- Critérios de remuneração indireta são os programas de benefícios mais adequados as diferentes necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas de mercado de trabalho;
- Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado.

d) Políticas de desenvolvimento de recursos humanos:

- Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;
- Critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano em posições e atribuições dentro da organização;
- Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

e) Políticas de monitoração / controle de recursos humanos:

- Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização;
- Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos 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 entre outros. A partir das políticas pode-se definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ações predeterminados, visando orientar o desempenho das operações a atividades, tendo em vista os objetivos da organização. Os procedimentos são uma espécie de plano permanente que serve para orientar as pessoas na empresa, visam dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações.

2.5 CONCEITO DE RECRUTAMENTO

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos da organização. Basicamente, é um sistema de informação, que 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. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento". (CHIAVENATO, 2002, p. 197). O recrutamento dá-se através de duas fontes: fontes internas e externas.

Assim, o recrutamento envolve a atração do número de pessoas com capacidade e desempenhar tarefas. Ele ocorre dentro de um conjunto e pessoas disponíveis e que têm as habilidades para preencher os cargos vagos, utilizando-se de fontes variadas e critérios variados.

"Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente, serem contratados para o emprego. O recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado. Ambos os lados enviam sinais sobre as relações no trabalho. Os candidatos sinalizam que são bons concorrentes e devem receber a oferta de emprego; também tentam obter da organização as informações para que decidam ou não entrar nelas. As organizações sinalizam que são bons lugares para se trabalhar; pretendem obter dos candidatos sinais que mostrem claramente o valor potencial deles como futuros empregados" (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 162 - 163).

Ainda, MILKOVICH e BOUDREAU (2000, p. 162), definem recrutamento como “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente, serem contratados para o emprego”, e ainda, o recrutamento tem como tarefa atrair, por meio de várias técnicas de divulgação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido.

2.5.1 Recrutamento Interno

Conforme CHIAVENATO (2002, p. 208), “o recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados”, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda, transferidos como promoção (movimentação diagonal). Pode envolver:

- a) Transferências de pessoal;
- b) Promoções de pessoal;
- c) Transferências com promoções de pessoal;
- d) Programas de desenvolvimento de pessoal; e
- e) Planos de encareiramento (carreiras) de pessoal.

O recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa.

Para tanto, o recrutamento interno baseia-se em dados e informações relacionados com os outros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submete quando de seu ingresso na organização.
- b) Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno.
- c) Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno.
- d) Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários.

- e) Planos de carreiras ou planos de encareiramento, ou ainda planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado.
- f) Condições de promoção do candidato interno (está “no ponto” de ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

2.5.1.1 Vantagens do recrutamento interno

Conforme CHIAVENATO (2002, p. 210), “em resumo, o recrutamento interno é um processamento ou movimentação interna de recursos humanos”. As principais vantagens que o recrutamento interno pode trazer são:

- a) É mais econômico, pois evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, custos de admissão, custos de integração do novo empregado e entre outros.
- b) É mais rápido, e evita as demoras freqüentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos, a possibilidade de que o escolhido tenha de trabalhar durante o período de aviso prévio e seu atual emprego, a demora natural do próprio processo de admissão e outros.
- c) Apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito. A margem de erro é sobejamente reduzida, graças ao volume de informações que a empresa geralmente reúne a respeito de seus funcionários.
- d) É uma fonte poderosa de motivação para os empregados, desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas àqueles que apresentam condições para uma futura promoção; quando uma empresa desenvolve uma política consistente de recrutamento interno, estimula junto ao seu pessoal a atitude

de constante auto-aperfeiçoamento e de auto-avaliação, no sentido, de aproveitar as oportunidades de aperfeiçoamento ou mesmo de criá-las.

e) Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal, que, muitas vezes, tem o seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos.

f) Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, tendo em vista que as oportunidades serão oferecidas aos que realmente demonstrem condições de merecê-las.

LODI (1992), descreve que as vantagens do recrutamento interno são os recursos mais lógicos, porque é a fonte de recrutamento esta mais próxima e menos custosa, pode se obter informações mais precisas sobre os candidatos, uma vez que se conhece seu desempenho anterior através de uma avaliação sistemática, e ainda, melhora a moral interna e melhora as relações públicas com os empregados.

2.5.1.2 Desvantagens do recrutamento interno

Para CHIAVENATO (2002), o recrutamento interno apresenta algumas desvantagens, conforme serão descritas a seguir:

a) Requer que os novos colaboradores tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos, e motivação suficiente para chegar lá. Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os empregados em suas ambições, trazendo conseqüências, como a apatia, desinteresse ou o desligamento da organização, a fim de aproveitar oportunidades fora dela.

b) Pode acarretar um conflito de interesses, pois, ao explicar as oportunidades de seu crescimento da organização tende a criar uma atitude negativa nos colaboradores que, por não demonstrarem condições, não realizaram aquelas oportunidades; quando se trata de chefes que, durante longo tempo, não tiveram qualquer ascensão ou potencial dentro da organização para subir além da posição atual, estes podem passar a tentar ocupar os cargos subalternos como o 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.

c) Quando administrado incorretamente, pode levar à situação das empresas a promoverem incessantemente seus colaboradores, se elevam sempre à posição onde demonstram o máximo de sua incompetência;

d) Quando efetuado continuamente, pode levar os funcionários 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.

e) 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 descapitalização do patrimônio humano: a organização perde um presidente e ganha um aprendiz de escritório novato e inexperiente. Para não prejudicar o patrimônio humano, o recrutamento interno deve ser efetuado à medida que os candidatos internos tenham condições de igualar-se aos candidatos externos.

2.5.2 Recrutamento Externo

Segundo CHIAVENATO (2002, p. 212), "o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora". Havendo determinada vaga, a organização procura preenche-la com pessoa estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento:

- a) Arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- b) Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;

- c) Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- d) Contatos com sindicatos e associações de classe;
- e) Contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola e entre outras.
- f) Conferências e palestras em universidades e escolas;
- g) Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- h) Anúncios em jornais, revistas e entre outros;
- i) Agências de recrutamento; e
- j) Viagens para recrutamento em outras localidades.

As técnicas de recrutamento já citadas são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto à fonte de recursos humanos mais adequados. São também denominadas veículos de recrutamento, posto são fundamentalmente meios de comunicação.

No recrutamento externo há dois tipos de abordagem das fontes de recrutamento: a abordagem direta e a abordagem indireta.

2.5.2.1 As principais técnicas de recrutamento externo

São as seguintes:

- a) Consulta aos arquivos de candidatos. Os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores devem ter um *curriculum*, ou uma proposta de emprego, devidamente arquivado no órgão de recrutamento. O sistema de arquivamento pode ser feito por cargo ou área de atividade ou, ainda, por nível de cargo, dependendo da tipologia de cargos existentes e do próprio nível de cargos considerados. Independente do sistema adotado, é interessante catalogar os candidatos por ordem alfabética, considerando-se o sexo, a faixa de idade e outras qualificações importantes. Além do mais, a organização deve estimular a vinda espontânea dos candidatos, recebe-los e, se possível, manter contatos eventuais com os mesmos, a fim de não perder a atratividade e o interesse.

- b) Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa. Também é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um veículo dos mais eficientes e de mais amplo espectro de cobertura, porque o veículo vai ao candidato através do funcionário, que, ao recomendar amigos ou conhecidos, sente-se prestigiado junto à organização e junto ao apresentado e, dependendo da forma como o processo é desenvolvido, torna-se naturalmente co-responsável junto à empresa por sua admissão. Realmente, a apresentação de candidatos pelos funcionários reforça a organização informal e, dá-lhes, condição de colaborar com a organização formal.
- c) Cartazes ou anúncios na portaria da empresa. É igualmente um sistema de baixo custo, mas cujo rendimento e rapidez nos resultados dependem de uma série de fatores, como a localização da empresa, proximidades ou lugares onde haja movimentação de pessoas, proximidade das fontes de recrutamento, visualização fácil dos cartazes e anúncios, facilidade de acesso e entre outros. Neste caso, o veículo é estático, e o candidato vai até ele, tomando a iniciativa. É um sistema geralmente utilizado para cargos de baixo nível.
- d) Contatos com sindicatos e associações de classe. Embora não apresente o rendimento dos sistemas já apresentados, tem a vantagem de envolver outras organizações no processo de recrutamento, sem elevação de custos. Serve mais como estratégia de apoio ou esquemas residual do que como estratégia principal.
- e) Contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, no sentido de divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa. Mesmo que não haja vagas no momento, algumas empresas desenvolvem este sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar a apresentação dos candidatos. Muitas empresas desenvolvem programas de recrutamento com alto teor de material de comunicação com as instituições citadas.

f) Conferências e palestras em universidades e escolas, sentido de promover a empresa e criar uma atitude favorável, relatando o que é a organização, quais são seus objetivos, sua estrutura e as oportunidades de trabalho que oferece através de recursos audiovisuais (filmes, slides, entre outros).

g) Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua. Em alguns casos, esses contatos interempresas chegam a formar cooperativas de recrutamento ou órgãos de recrutamento, financiados por um grupo de empresas, que tem uma amplitude de ação maior de que se fossem tomados isoladamente.

h) Viagens de recrutamento em outras localidades, muitas vezes, quando o mercado de recursos humanos locais já está bastante explorado, a empresa pode lançar mão do recrutamento em outras cidades ou localidades; para tanto, o pessoal do órgão de recrutamento efetua viagens, instalando-se em algum hotel, fazendo promoções pelo rádio e pela imprensa local. Os candidatos recrutados devem transferir-se para a cidade onde a empresa está situada, através de uma série de benefícios e garantias, obviamente após um período de experiência.

i) Anúncios em jornais e revistas: o anúncio de jornal é considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes de atrair candidatos. É mais quantitativo do que qualitativo, porque se dirige a um público geral, abrangido pelo veículo, e sua discriminação depende do grau de seletividade que se pretende aplicar.

j) Agências de recrutamento: uma infinidade de organizações especializadas em recrutamento de pessoal tem surgido no sentido de atender a pequenas, médias ou grandes empresas. Podem dedicar-se a pessoal de alto, médio e baixo níveis, ou a pessoal de vendas, bancos, ou a mão-de-obra industrial. Algumas se especializam em recrutamento de engenheiros, outras em pessoal de processamento de dados, outras, ainda, em secretárias, e assim por diante. O recrutamento através de agência é um dos mais caros, embora já compensado pelos fatores tempo e rendimento.

Na maior parte das vezes, essas técnicas de recrutamento são utilizadas conjugadamente. Os fatores custo e tempo são extremamente importantes na

escolha da técnica ou do veículo mais indicado para o *recrutamento externo*. De modo geral, quanto maior a limitação de tempo, ou seja, quanto maior a urgência para se recrutar um candidato, tanto maior será o *custo da técnica de recrutamento* a ser aplicada. Quando o *recrutamento externo* é desenvolvido de maneira contínua e sistemática, a organização pode dispor de candidatos a um *custo* muito menor de processamento.

2.5.2.2 Vantagens do recrutamento externo

O recrutamento externo oferece as seguintes vantagens:

- a. Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização. A entrada de recursos humanos ocasiona sempre uma importação de idéias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização e, quase sempre uma revisão na maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro da empresa. Com o recrutamento externo, a organização, como um sistema, mantém-se atualizada como o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas.
- b. Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente, quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual, ou melhor, do que o já existente na empresa.
- c. Aproveita os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal, efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Isto não significa que a empresa deixa de fazer esses investimentos dali para frente, mas que ela usufrua imediato o retorno dos investimentos já efetuados pelos outros. Tanto assim, que muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados, exatamente para evitar despesas adicionais de treinamento e desenvolvimento e obter resultados de desempenho em curto prazo.

2.5.2.3 Desvantagens do recrutamento externo

No entanto, o recrutamento externo apresenta algumas desvantagens:

- a. É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno; o período de tempo despendido com a escolha e mobilização das técnicas mais adequadas, com influencia as fontes de recrutamento, com atração e apresentação dos candidatos, com recepção e triagem inicial, com encaminhamento à seleção, aos exames médicos, a 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.
- b. É mais caro e exige inversões e despesas imediatas; com os anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários, entre outros.
- c. Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno; pois os candidatos externos são desconhecidos, provém 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.
- d. 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.
- e. 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.

2.6 SELEÇÃO

Segundo LOBOS (1979), a seleção seria o processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais e de suas motivações.

Para TOLEDO (1989, p. 67), a “seleção tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial”, ou seja, a seleção de pessoal compreende a escolha, através de entrevistas e testes, dos candidatos mais adequados às necessidades da organização.

Com isso, verifica-se que quando um planejamento de recursos humanos identifica uma necessidade de pessoal desenvolve-se um conjunto de candidatos, os administradores precisam de algum método para testar os candidatos e assegurar que o mais adequado seja contratado. Esse método de análise chama-se de processo de seleção.

De acordo com CHIAVENATO (2002, p. 223), “a seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização”. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade de escolha, e opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva.

Enquanto a tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, porém, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem. Assim, “o objetivo básico de recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização”. (CHIAVENATO, 2002, p. 223),

Ainda, segundo CHIAVENATO (2002, p. 225), “a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam”. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. A seleção busca dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção vai preservar ou enriquecer.

2.6.1 Processo de Seleção

Segundo WERTHER e DAVIS (1983), o processo de seleção é central para a administração de pessoal e o sucesso da organização. A análise do cargo, planejamento de recursos humanos e recrutamento são empreendidos principalmente, para ajudar a seleção de pessoal.

Seleção é um processo que, por meio de instrumentos científicos adequados visa à identificação, dentre os candidatos ou pretendentes aos cargos, daqueles que possuem as melhores aptidões e condições para o seu completo desempenho. Complementa, ainda que, não existem um modelo ideal, e sim vários modelos ótimos para a seleção, pois, o ideal seria aquele que, ao mesmo tempo fosse válido e fiel.

Para CHIAVENATO (2002), o processo de seleção pode ser considerado como processo de:

- a) Processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo, fornecidos pela análise de descrição do cargo, e o perfil das características dos candidatos que é obtido por meios de técnicas de seleção;
- b) Processo de decisão é responsabilidade de linha (de cada chefe), e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado). O órgão de

seleção (*staff*) não pode impor ao cargo requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação, apenas deve aplicar testes de seleção e indicar aqueles que julgar adequados ao cargo.

Para tanto, selecionar bem o pessoal é uma atividade que auxilia o funcionário e a direção da empresa, pois, indivíduos aproveitados em funções que não incorporam suas aptidões, além de baixa produtividade, provocam insatisfações individuais e muitas vezes grupais.

2.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A seleção de recursos humanos e o recrutamento devem ser tomados como duas fazes de um mesmo processo, na qual um é interligado ao outro. Enquanto a tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, através de varias técnicas de comunicação os candidatos que possuem os requisitos mínimos exigidos ao cargo a ser preenchido. A tarefa da seleção de pessoal é a de escolher dentre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenha-lo bem. Tendo alguns modelos de seleção como: a de colocação onde à um candidato para uma vaga, o de seleção onde tem vários candidatos para uma vaga e o de classificação onde à vários candidatos para várias vagas.

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como, a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2002).

À medida que os novos membros ingressam na organização eles precisam ser integrados aos seus papéis, através da integração de pessoal. É uma integração entre um sistema social e os novos membros que nele ingressam, é o conjunto de processos pelos quais um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização na qual ingressa. Esses valores, normas e padrões de comportamento precisam estar ao conhecimento de todos como: os objetivos básicos da organização; os meios preferidos através dos quais os objetivos serão alcançados; as responsabilidades básicas de cada membro no papel que lhe esta sendo dado na organização; os padrões de comportamento

requeridos para o desempenho eficaz do papel; um conjunto de regras ou princípios que asseguram a manutenção da identidade e integridade da organização.

O subsistema de aplicação de recursos humanos refere-se á aplicação de recursos humanos dentro da organização. Isso significa que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas na organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho.

As organizações somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente os papéis para os quais foram selecionados, admitidos e preparados. Para tanto, as organizações delinham sua estrutura formal, definem órgãos e cargos e preestabelecem, com maior ou menor volume de regras burocráticas, os requisitos necessários e as atribuições a serem alocadas a seus membros. Essa divisão de trabalho e a especialização dela decorrentes provocam uma enorme diferenciação de papéis dentro da organização.

A empresa não é auto-suficiente para poder fazer o que bem entender, ela precisa de força de trabalho, dos valores humanos, e quanto mais ela desempenhar suas atividades com maior foco humano e social, maior será sua contribuição para a sociedade, e em nada disso poderá comprometer os lucros.

3. METODOLOGIA

3.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Para que fosse desenvolvido o trabalho foi utilizado o método de estudo de caso. Segundo CARVALHO (1989, p. 161):

"O estudo de caso é um meio para se coletar dados, preservando o caráter unitário do 'Objetivo' a ser estudado. E, ainda o estudo de caso não pode ser considerado um recurso metodológico que realiza a análise do objetivo da pesquisa em toda sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que está pesquisando".

Também, para ANDRADE (1997, p. 115), o estudo de caso pode ser definido "o método monográfico ou estudo de caso, consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões condições, instituições, grupos ou comunidades com a finalidade de obter generalizações".

O método de pesquisa denominado estudo de caso apresenta algumas vantagens. Uma delas é caracterizada pela simplicidade dos procedimentos. Existe a possibilidade de questionar-se sobre novas descobertas, pois ao longo do trabalho o pesquisador se confrontará com alguns fatos que lhe despertará interesse. Também permite ao pesquisador visualizar os problemas não isoladamente dentro do sistema, mas sim em relação ao todo.

Outra vantagem apresentada por GIL (1996, p. 59):

"...*O estímulo a novas descobertas*: Em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador, ao longo do seu processo, mantém-se atento a novas descobertas. É freqüente o pesquisador dispor de um plano inicial e, ao longo da pesquisa, ter o seu interesse despertado por outros aspectos que não havia previsto. E, muitas vezes, o estudo desses aspectos torna-se mais relevante para a solução do problema do que os considerados inicialmente. Daí por que o estudo de caso é altamente recomendado para a realização de estudos exploratórios".

O estudo de caso possui algumas desvantagens, sendo a mais grave à dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Pode 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. O método de estudo de caso proporciona maior facilidade no desenvolvimento dos trabalhos, pois, 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.
- b) Pesquisa secundária: foi coletada através de bibliografias e documentos e normas estabelecidas pela empresa.

3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, utilizando modo exploratório, que segundo DENCKER (2002, p. 124), procura aprimorar idéias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares. Podendo assim, levantar questões, hipóteses para posterior estudo.

ROESCH (1996, p.146), define “pesquisa qualitativa como 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. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

4.1 DADOS DA EMPRESA

4.1.1 Identificação da Empresa

a) Razão social:

Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda.

b) Nome fantasia:

TRANSVALE

Certificado de registro de marca n. 760253722

c) Endereço:

Rua 5 de julho, 894

Palotina - Paraná

Telefone/Fax: (44) 649-5777

Caixa Postal: 61

CEP: 85950-000

E-mail: transvale@transvale.com.br

Http: [//www.transvale.com.br](http://www.transvale.com.br)

d) Data da fundação:

28 de julho de 1975

e) Registros legais junto aos órgãos públicos:

CNPJ 76.302.157/0001-33

Inscrição Estadual 414.01762-28

Junta Comercial 171.560

DNER 09-1-000.557-5

SETCEPAR 0090

f) Forma jurídica:

Sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

g) Ramo de Atividade:

Transporte em 23/11/2000, um total de 98 colaboradores, alocados entre a matriz e filiais da empresa.

i) Composição da sociedade

Ivo Ilário Riedi Sócio gerente

Wanda Inês Riedi Sócia gerente

j) Área de ação:

Estado do Goiás:

Jataí, Rio Verde.

Estado do Mato Grosso:

- Primavera do Leste, Rondonópolis.

Estado do Mato Grosso do Sul:

Chapadão do Sul, Dourado.

Estado de Minas Gerais:

Uberaba.

Estado do Paraná:

Almirante Tamandaré, Assis Chateaubriand, Campo Mourão, Cascavel, Curitiba, Goioerê, Guaíra, Guarapuava, Londrina, Palotina, Paranaguá, Ponta Grossa, Sarandi, Toledo, Ubatã.

Estado do Rio Grande do Sul:

Carazinho, Porto Alegre, Tio Hugo.

Estado de São Paulo:

Araçatuba, Araraquara, Assis, Barretos, Catanduva, Cubatão, Jaú, Limeira, Ourinhos, Paulínia, Ribeirão Preto, São Paulo.

4.1.2 Histórico da Empresa

A Transvale é uma empresa do Grupo Riedi, que exerce a atividade empresarial desde mil novecentos e cinquenta e quatro. Neste mesmo ano foi fundada a primeira empresa do grupo a I.Riedi & Cia Ltda., que atua na distribuição de sementes de soja, milho, trigo; comércio e distribuição de insumos modernos para agricultura; comércio e exportação de cereais.

Nesta época, a área de transportes era muito deficitária, não existia caminhão suficiente para suprir as necessidades da região oeste do Paraná. Devido a estas dificuldades o grupo passou a diversificar suas atividades passando a atuar na área de transportes, assim, fundando a Transvale.

A Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda foi fundada no dia vinte e cinco de julho de mil novecentos e setenta e cinco, tendo como seu ramo de atividade transporte rodoviários de cargas a granel em geral. Teve como seus sócios fundadores, Ludovico Riedi, Ademir Antonio Riedi e Ivo Ilário Riedi.

Em janeiro de mil novecentos e oitenta e seis a empresa teve a primeira alteração contratual, pelo motivo da saída do sócio Ademir Antonio Riedi.

Em junho de mil novecentos e noventa e quatro, veio a falecer o sócio fundador Ludovico Riedi. Pelo motivo do falecimento em dezembro deste mesmo ano a empresa fez a segunda alteração contratual, admitiu novos sócios Ademir Antônio Riedi, Helena Maria Bonn e Liane Mari Riedi Alba.

No mês de agosto de mil novecentos e noventa e cinco houve nova, alteração contratual na empresa, ficando constituída pelos sócios Ivo Ilário Riedi e Wanda Inês Riedi, onde permanecem frente à empresa até hoje.

A princípio a empresa tinha como objetivo suprir as necessidades da I.Riedi, mas ao longo dos anos foi expandido seus negócios, abrindo novas filiais e agências tornando-se, uma empresa idônea e conceituada no país.

Pela qualidade de seus serviços e seu pronto atendimento, a Transvale foi conquistando importantes clientes que demandaram expansão dos seus limites de atuação e do tipo de produtos transportados. Hoje a empresa atua em vários estados do país como, São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

4.1.3 Organograma

Como demonstrado no organograma (Anexo 2), os diretores da empresa que decidem sobre o andamento da transportadora. A gerência geral é responsável pela parte operacional e administrativa da transportadora.

O departamento administrativo e financeiro supervisiona os setores da contabilidade, departamento pessoal e financeiro, onde cada um destes departamentos possui um responsável.

O departamento comercial supervisiona dois setores, a frota própria e as filiais. O departamento de frota própria tem a responsabilidade de manter os controles da frota de caminhões da empresa. A supervisão das filiais está dividido em cinco regiões onde cada região possui um responsável.

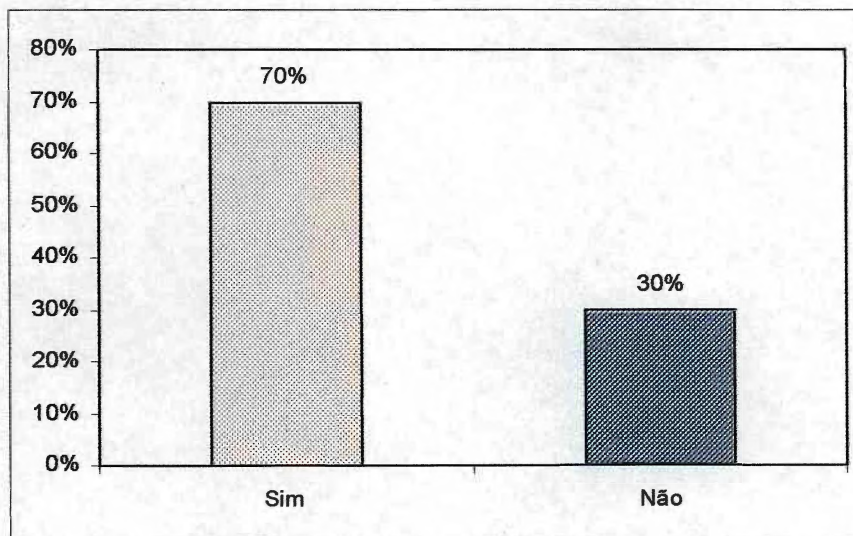
5. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 DADOS COLETADOS

Com base nos dados apanhados na empresa Transvale, constatou-se que a mesma, adotada muito pouco o processo de recrutamentos interno, que valoriza mais os colaboradores internos, e sem contar que esse processo de recrutamento seus custos são reduzidos, desta maneira, elaborou-se um questionário, o qual foi aplicado aos encarregados do setor de recursos humanos para levantar a importância do processo e seleção de pessoas.

A seguir a tabulação dos dados coletados através da aplicação do questionário aos responsáveis pelo recursos humanos da empresa, o qual foi efetuado no período de setembro a outubro de 2003.

GRÁFICO 1 - AS POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADOTADAS PELO RECURSOS HUMANOS SÃO IMPORTANTES

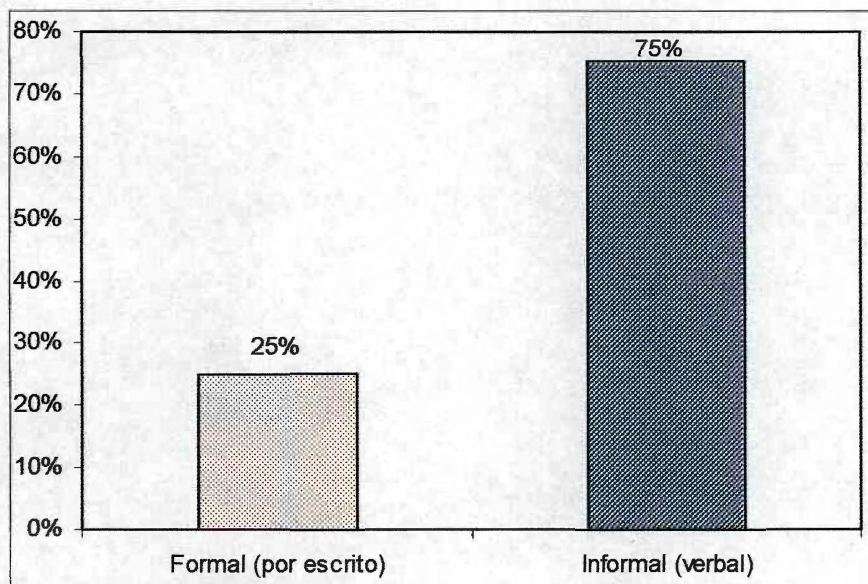


FONTE: Transvale (2003)

Conforme resultados obtidos através da pesquisa, ficou evidente que mais de 50% relataram que sim, as políticas de recursos humanos são importantes, e 30% responderam que não. De acordo com CHIAVENATO (2002), políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam empenhadas de

acordo com os objetivos desejados. São guias para a ação, como demonstra o Gráfico 01.

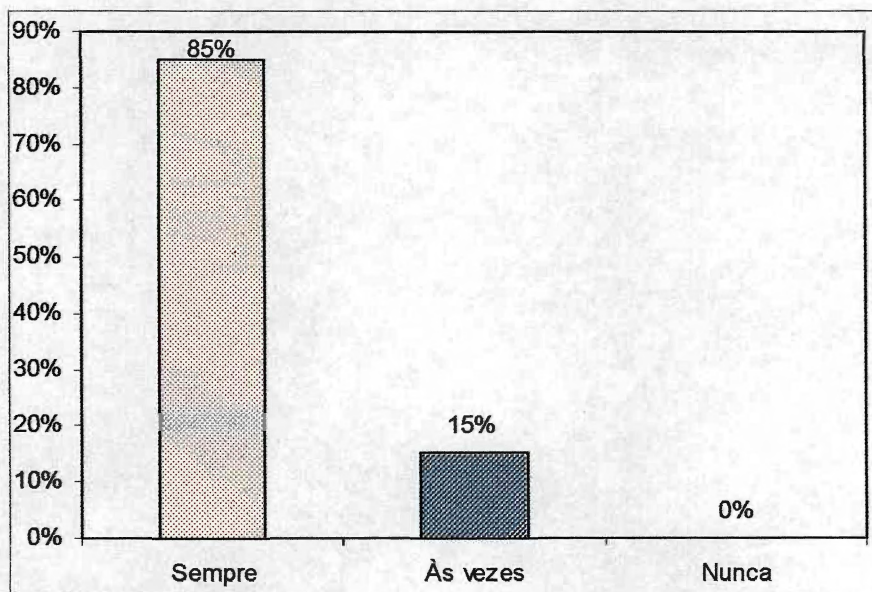
GRÁFICO 2 - E ESTAS POLÍTICAS SÃO



FONTE: Transvale (2003)

Através dos resultados obtidos do Gráfico 2, pode-se identificar que 75% das entrevistas são feitas de forma informal, ou seja, verbalmente e 25% relataram que são de feitas de forma formal, por escrito, sendo que as duas formas é de suma importância para fazer entrevistas obtendo resultados satisfatórios.

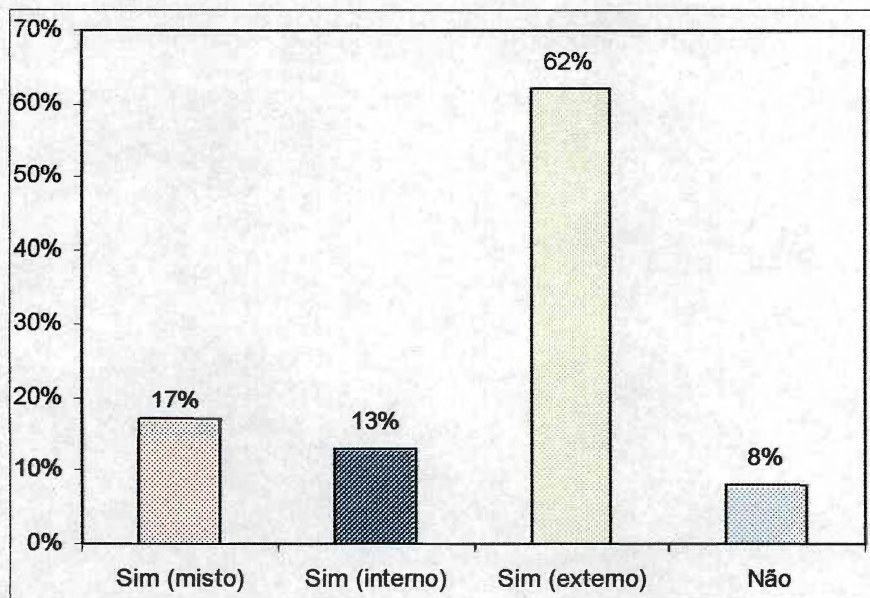
GRÁFICO 3 – CONHECE OS TIPOS DE TÉCNICAS ADOTADAS PELO R.H PARA AVALIAR OS CANDIDATOS



FONTE: Transvale (2003)

Conforme demonstrado no Gráfico 3, 85% dos participantes da pesquisa responderam que sempre conhecem os tipos de técnicas adotadas pelo recursos humanos para avaliar os candidatos e 15% às vezes, dados estes revelam que é fundamental ter conhecimento no setor, para assim poder tomar todas as medidas necessárias com resultados positivos.

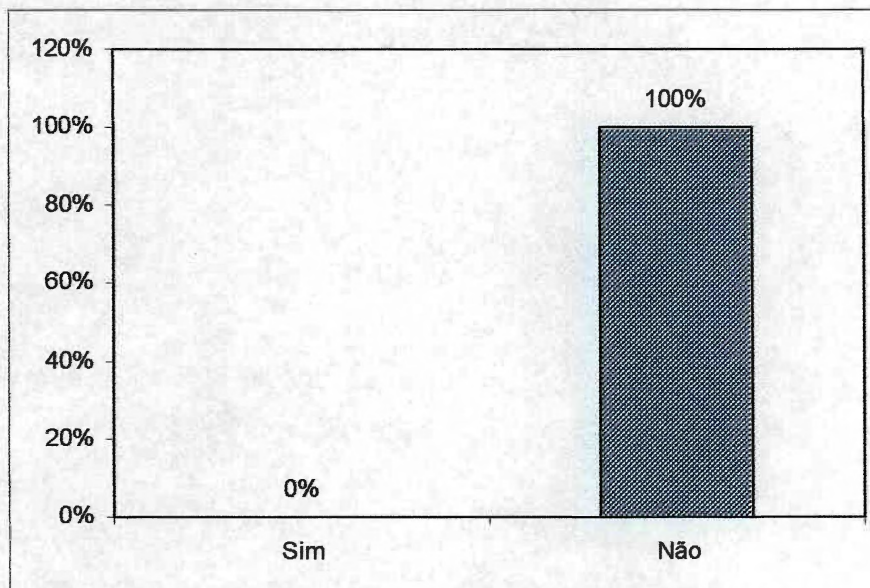
GRÁFICO 4 - CONHECE OS MEIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



FONTE: Transvale (2003)

Através dos dados levantados com a pesquisa, 62% dos pesquisados relataram que o meio de recrutamento mais utilizado pela empresa vem a ser o externo, 13% sim (interno), sendo que para PONTES (1996), "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", e 17% sim (misto), que vem a ser outra forma de recrutamento utilizada, englobando tanto as fontes internas como as externas, conforme demonstrou o Gráfico 4.

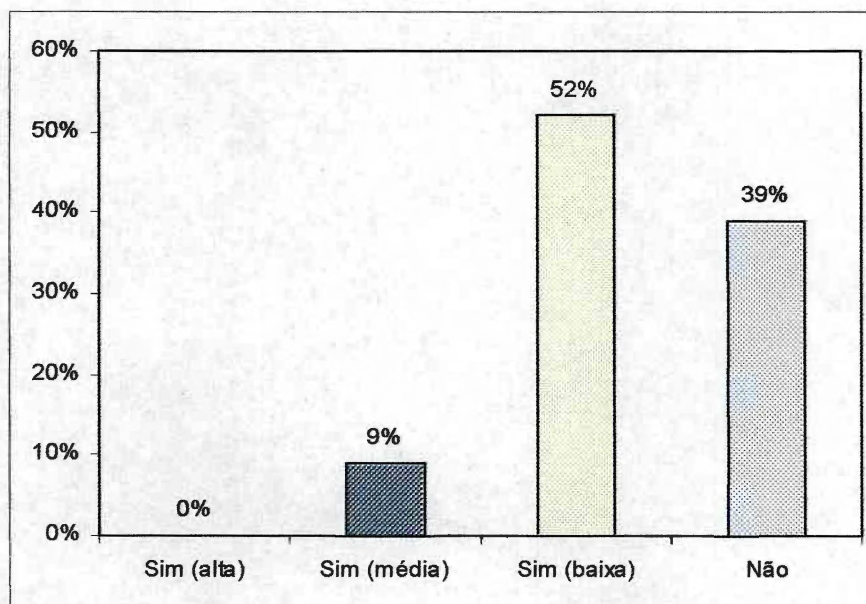
GRÁFICO 5 - EXISTE NA EMPRESA UMA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS E SUAS ESPECIFICAÇÕES



FONTE: Transvale (2003)

De acordo com a pergunta levantada na questão 5, 100% dos participantes da pesquisa responderam que não existe na empresa uma análise e descrição dos cargos e suas especificações. (Gráfico 05).

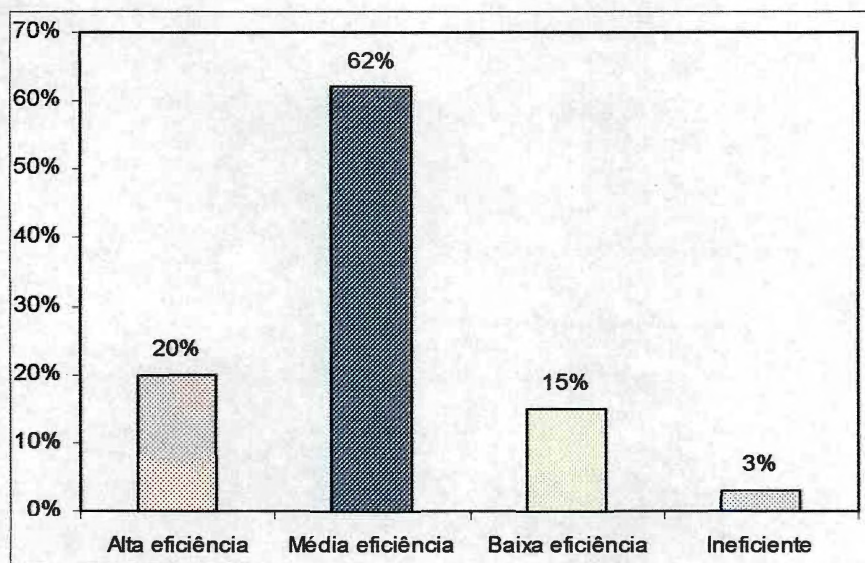
GRÁFICO 6 - COMO CONSIDERA O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE NA EMPRESA



FONTE: Transvale (2003)

No Gráfico 6, pode-se verificar que 52% consideram o índice de rotatividade baixo, 39% responderam que não e 9% média, dados estes revelam que o índice de rotatividade da empresa poderia ser melhor, valorizando desta forma, os colaboradores já existentes.

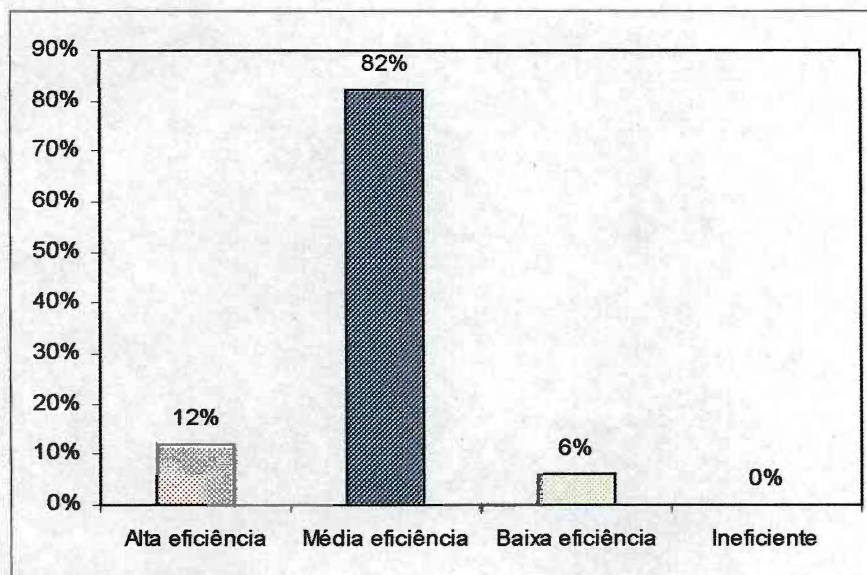
**GRÁFICO 7 - QUANDO SOLICITADO ADMISSÃO DE UM NOVO COLABORADOR
O ATENDIMENTO DO RECURSOS HUMANOS FOI**



FONTE: Transvale (2003)

O Gráfico 7, mostra com relação a solicitado de admissão de um novo colaborador como foi o atendimento do recursos humanos, onde 62% relaram que foi de média eficiência, 20% de alta eficiência, 15% de baixa eficiência e 3% de ineficiente. Dados estes, revelam que a eficiência na contratação de novos funcionários deve mudar, para assim conseguir alcançar os objetivos almejados.

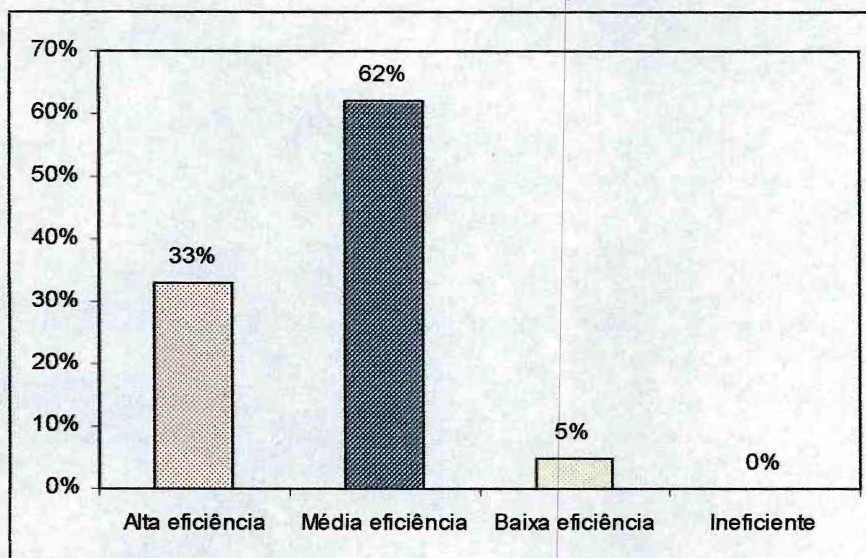
GRÁFICO 8 - QUANTO AO MEIO DE RECRUTAMENTO O RESULTADO É:



FONTE: Transvale (2003)

De acordo com a pergunta levantada na questão 8, 82% dos participantes da pesquisa relataram que o meio de recrutamento utilizado é de média eficiência, 12% de alta eficiência e 6% de baixa eficiência. (Gráfico 8).

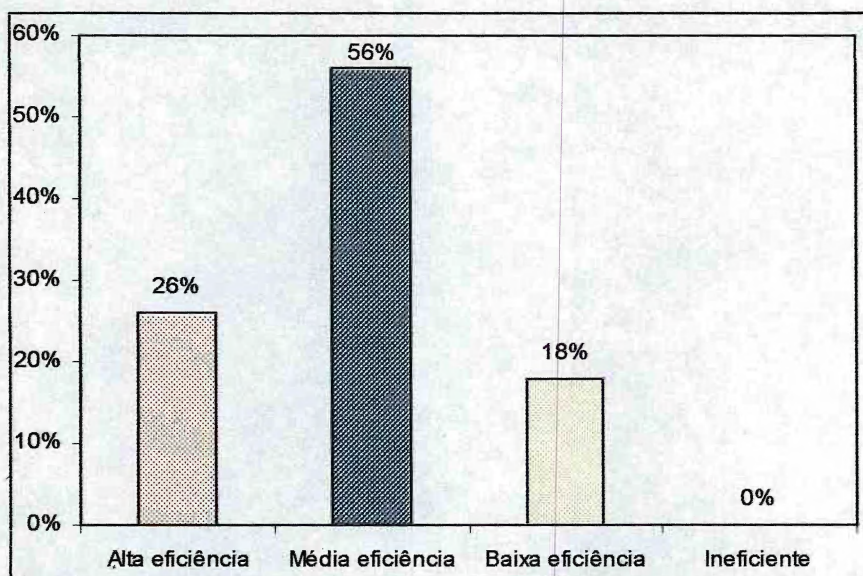
GRÁFICO 9 - QUANTO AS TÉCNICAS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE CANDIDATO, UTILIZADO PELO RECURSOS HUMANOS PODE-SE CONSIDERAR:



FONTE: Transvale (2003)

Através do Gráfico 9, pode-se identificar de maneira clara que 62% relataram que em relação as técnicas de seleção e avaliação de candidato, utilizado pelo recursos humanos pode-se considerar de média eficiência, 33% alta eficiência e 5% baixa eficiência.

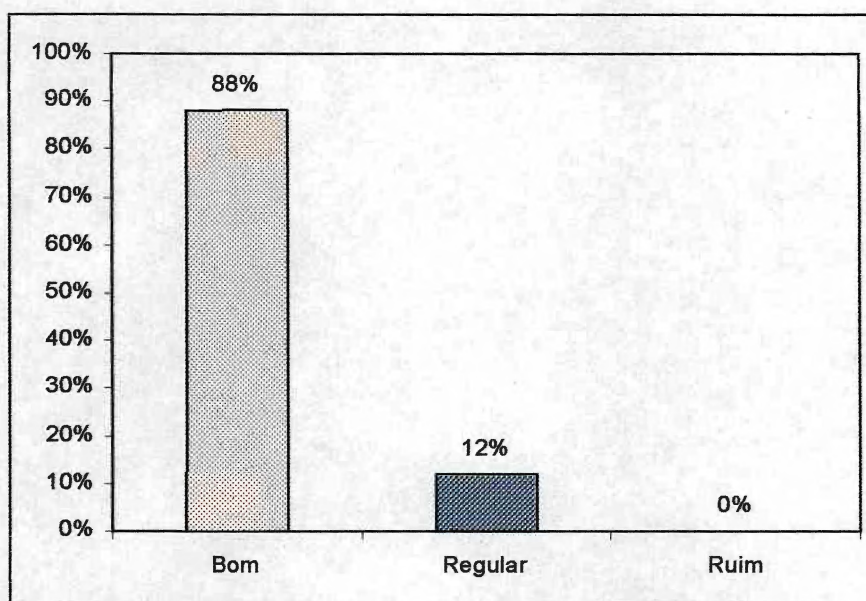
GRÁFICO 10 - AS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO QUE SÃO UTILIZADAS PELA EMPRESA SÃO



FONTE: Transvale (2003)

Conforme dados levantados através da pesquisa, as técnicas de recrutamento utilizadas pela empresa são consideradas com 56% de média eficiência, 26% alta eficiência e 18% baixa eficiência, dados estes mostram que deve-se ser revistos estas medidas que a empresa vem adotando, pois o custo de um candidato para ser contratado é muito alto e quando não feito de maneira eficiente e eficaz poderá trazer prejuízos dobrados, ficando evidente estes dados no Gráfico 10.

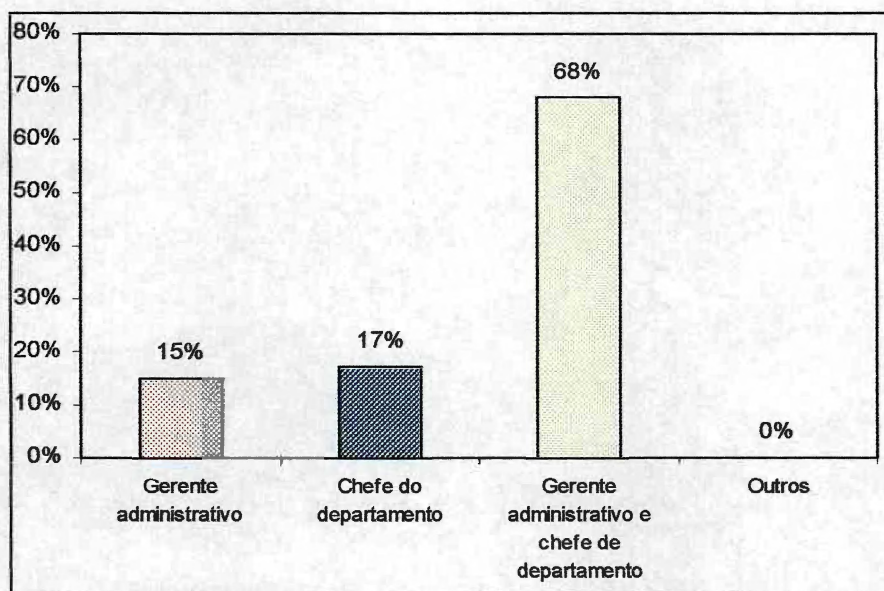
GRÁFICO 11 - O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL ADOTADO PELA EMPRESA É CONSIDERADO



FONTE: Transvale (2003)

No Gráfico 11, verifica-se que o processo de seleção adotado pela empresa é bom (88%) e 12% relataram que é regular, uma vez que 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.

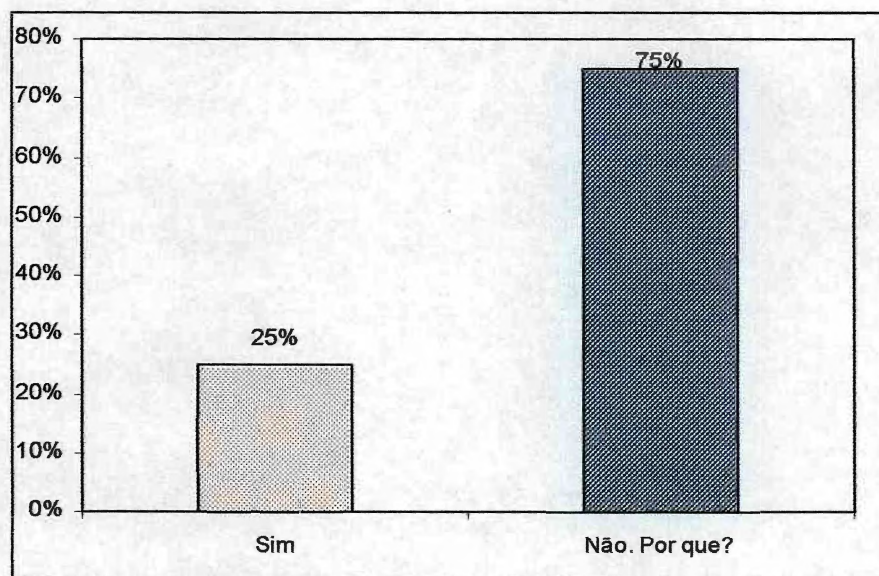
GRÁFICO 12 - QUEM DÁ A PALAVRA FINAL PARA DEFINIR QUAL CANDIDATO SERÁ CONTRATADO



FONTE: Transvale (2003)

Através do Gráfico 12, pode-se identificar que quem dá a palavra final na hora da contratação dos colaboradores são os gerentes administrativos, juntamente com o chefe de departamento (68%), 17% chefe do departamento e 15% gerente administrativo.

GRÁFICO 13 – A EMPRESA MANTÉM UM CONTROLE SOBRE QUANTAS VEZES NO ANO EXECUTA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA CONTRATAR NOVOS FUNCIONÁRIOS



FONTE: Transvale (2003)

No Gráfico 13, pode ser visto que 75% dos pesquisados relataram que a empresa não tem um controle de quantas vezes no ano executa o recrutamento e seleção para contratar novos funcionários, sendo que apenas 25% responderam que sim.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Ao observar-se que as políticas de Recursos Humanos são os procedimentos que definem o funcionamento da organização. Essas políticas apresentam as maneiras pelas quais a organização pretende lidar com os seus colaboradores. A obtenção de dados e interpretação dos mesmos, na realidade da empresa, possibilitou a apresentação de sugestões de melhorias, para que o setor de Recursos Humanos pudesse melhorar seu desempenho no processo de recrutamento e seleção de pessoal, e desempenhar as políticas de provisão que regulam o processo.

Através deste estudo pode-se identificar o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal utilizado nos Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda,

constando assim, no gráfico 4 que mostra como a empresa vem recrutando seus colaboradores, revelando desta forma que ela não está valorizando o recrutamento interno, que o mesmo serve para valorizar, incentivar os funcionários da própria empresa, outro ponto que a empresa em estudo está falha é em relação a descrição dos cargos e suas especificações que são inexistentes, devido à falta de estrutura da empresa.

Para tanto, 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 (ROBBINS, 2000). O planejamento de recursos humanos, portanto, traduz os objetivos da organização na quantidade e na combinação de trabalhadores necessários a alcançar esses objetivos.

6. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

A velocidade das transformações que estão ocorrendo, está cada vez maior, trazendo uma série de conseqüências para o dia a dia das organizações, já inseridas em um contexto global, em que não existem mais fronteiras de países ou regiões. A crescente concorrência com outras empresas, a crescente demanda por produtos ou serviços cada vez mais sofisticados e de melhor qualidade, e a necessidade de atualização constante também tem afetado as políticas de processo de recrutamento de pessoas.

Desta forma, o presente trabalho possibilitará à empresa, reavaliar o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas, implementando melhorias no setor, possibilitando uma visão mais ampla e com maiores possibilidades de atração no mercado. Sendo que as informações colhidas permitem uma análise situacional da organização e uma avaliação dos efeitos da política de recursos humanos desenvolvida pela organização, determinando as alterações necessárias, com vistas a estratégias que permitam sanar seus efeitos sobre a contratação de colaboradores.

Através da análise dos dados coletados na empresa pode-se verificar alguns pontos, o qual recomenda-se alguns itens que poderá beneficiar a empresa na contratação de colaboradores, ou seja, para que a empresa realmente possa contratar a pessoa certa para o cargo, minimizando tempo e custo, é necessário obter-se uma descrição e análise do cargo, listando as especificações mínimas (requisitos mentais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho) que o candidato deverá possuir para poder exercer o cargo em questão com eficiência e eficácia. Fato que poderia ser solucionado através de políticas de provimento de pessoal (Onde recrutar, em que condições e como recrutar os recursos necessários à organização; Critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão; Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da empresa, com rapidez e eficácia), previamente definidas.

Ao concluir o presente estudo, no departamento de Recursos Humanos que é muito vasto, mas foi delimitado para o recrutamento e seleção de pessoal, onde pode-se perceber, o grau de importância das políticas de provisão que buscam regular o processo de recrutamento e seleção pessoal interno e externos. A

obtenção de dados e interpretação dos mesmos, na realidade da empresa, possibilitou a apresentação de sugestões de melhorias, para que o setor de Recursos Humanos pudesse melhorar seu desempenho no processo de recrutamento e seleção de pessoal, e desempenhar as políticas de provisão que regulam o processo.

Contudo, o trabalho foi de grande valia, pois como aluna pode-se colocar em prática o que foi aprendido durante o curso de especialização. E saber que este estudo pode contribuir para melhorias na Transvale, empresa em que foi fundamentado o presente estudo, é um grande reconhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos de graduação.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CARVALHO, M. C. M. de. **Metodologia científica: Fundamentos e Técnicas.** 6. ed. Campinas, SP: Papirus, 1989.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

_____. **Recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e Técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 2002.

FERREIRA, J.; ABREU, J. C., A. **Psicossociologia das Organizações** .Lisboa: Mc Graw-Hill de Portugal, 1974.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. de L. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MILKOVICH, J. W.; BOUDREAU, G. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 2.ed. São Paulo: LTR, 1996.

ROBBINS, S.P. **ADMINISTRAÇÃO: MUDANÇAS E PERSPECTIVAS.** SÃO PAULO: SARAIVA, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração.** São Paulo: Atlas, 1996

STORNER, J. A. F; FREEMAN, E. **Administração.** Rio de Janeiro – LTC – Livros Técnicos Científicos. Ed. S/A., 1999.

TOLEDO, F. de. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

WERTHER, W; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

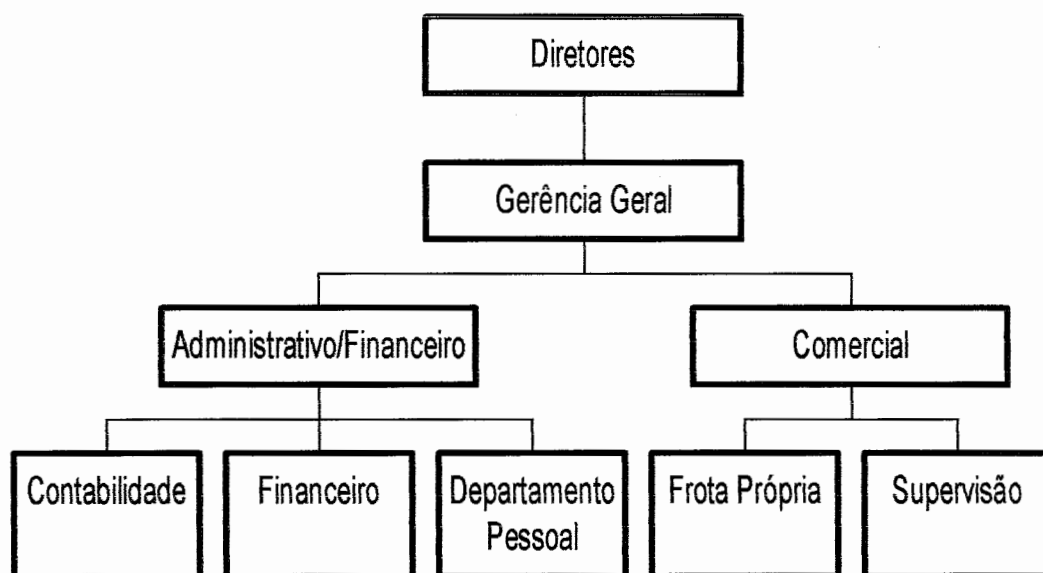
ANEXOS

ANEXO 1 - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA TRANSVALE



Fonte: Dados da Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda (2002).

ANEXO 2 - ORGANOGRAMA



Fonte: Transvale (2002).

ANEXO III - 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 minha Monografia.

O tema abordado em minha monografia 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.

Eliane

Prezado Senhor,

O questionário abaixo segue as questões a serem levantadas em minha pesquisa, solicito que as resposta de forma descritivas as repostas.

QUESTIONÁRIO

1. Você conhece as políticas de recrutamento e seleção adotadas pelo setor de recursos humanos?

Sim Não

2. E estas políticas são?

Formais (por escrito) Informais (verbalmente)

3. Você conhece os tipos de técnicas adotadas pelo R.H para avaliar os *candidatos*?

Sempre Às vezes

Nunca

4. Você conhece os meios de recrutamento e seleção:

Sim Não

Se a resposta for sim. Qual o meio mais utilizado?

Interno Externo

Misto

5. Existe na empresa uma análise e descrição dos cargos e suas especificações?

Sim Não

6. Você com o índice de rotatividade na empresa?

sim Não

Se sim, você o considera?

