

JOYCE TERESESINHA BARATTO

**OS FATORES QUE DIFICULTAM O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO NA INDÚSTRIA MECÂNICA**

Projeto técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Administração de Pessoas.

Orientadora: Professora Irene Duran Otero

**Curitiba
2002**

Quero agradecer sinceramente a todos que colaboraram na execução deste trabalho, principalmente a Indústria Mecânica pela oportunidade desta aprendizagem.

Agradeço também a minha família e ao Senhor Ivan Gross pela dedicação e apoio no decorrer do curso.

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho, visa o desenvolvimento de projeto, atividade proposta pela Universidade Federal do Paraná - CEPPAD, no curso de Especialização em Administração de Pessoas.

Para o desenvolvimento do trabalho foi realizado a metodologia de estudo de caso numa Indústria Mecânica localizada em São José dos Pinhais situada na Região Metropolitana de Curitiba no estado do Paraná.

O tema abordado foi, os fatores que dificultam o processo de Recrutamento e Seleção nesta Empresa, uma vez que a empresa valoriza o processo e procura aperfeiçoar cada vez mais a fim de alcançar seus objetivos propostos através de suas contratações.

A técnica utilizada empregada para obtenção dos fatores foi pesquisa exploratória com entrevista estruturada com o responsável dos Recursos Humanos e observações dos materiais utilizados na empresa para o processo de Recrutamento e Seleção.

O seguinte trabalho aborda na sua parte Teórica a Importância da área De Recursos Humanos no Processo de Recrutamento e Seleção; a Evolução Metodológica do Processo; Os procedimentos para o Processo de Recrutamento e Seleção; Conceito de Recrutamento de Pessoal com suas etapas e tipos de Recrutamento; A definição de Seleção e suas etapas e os Métodos utilizados no Processo de Recrutamento e Seleção como entrevistas e testes psicológicos.

Após o levantamento hipóteses referentes aos fatores que dificultam o processo e análise foram apresentadas propostas e sugestões com o objetivo de minimizar estes fatores.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	01
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 TEMA.....	01
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	01
1.2.1 Objetivos Específicos.....	01
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	01
1.4 METODOLOGIA.....	01
CAPÍTULO II	03
2 REVISÃO TEÓRICA- EMPÍRICA	03
2.1 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	03
2.2 A EVOLUÇÃO METODOLÓGICA DO PROCESSO DE SELEÇÃO.....	04
2.3 PROCEDIMENTOS PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	11
2.4 RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	13
2.4.1 Etapas do Recrutamento.....	13
2.4.2 Recrutamento interno.....	16
2.4.3 Recrutamento externo.....	17
2.4.4 Seleção de pessoal.....	18
2.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO PARA SELEÇÃO DE PESSOAL.....	20
2.5.1 Entrevista.....	20
2.5.2 Fatores que podem melhorar a confiabilidade e a validade de uma entrevista estruturada.....	21
2.5.3 Testes psicológicos.....	21
CAPÍTULO III	22
3 A EMPRESA	22
3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	23
3.3 POLÍTICA DA QUALIDADE.....	23
3.4 MISSÃO DA EMPRESA.....	24
3.5 VISÃO DA EMPRESA.....	24
3.6 ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	24

3.6.1 Princípios fundamentais da empresa.....	24
3.6.2 Situação atual do RH.....	25
3.6.3 Situação do processo de recrutamento e seleção de pessoal.....	25
3.6.4 Roteiro de entrevista estruturada.....	25
3.6.5 Esquema do Processo.....	27
3.7 ANÁLISE.....	33
3.8 PROPOSTAS.....	36
4 CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
ANEXOS.....	42

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Estudo de levantamento dos fatores que dificultam o processo de Recrutamento e Seleção.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

Levantar quais são os fatores que dificultam o processo de Recrutamento e seleção numa Indústria Mecânica.

1.2.1 Objetivos Específicos

Analisar como é o processo de recrutamento e seleção da Indústria.

Verificar quais são os métodos utilizados no processo.

Observar o processo de comunicação entre os selecionadores, responsáveis pelo processo.

Apresentar sugestões para melhorias no processo de Recrutamento e seleção.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Este trabalho foi realizado a partir da necessidade da autora em conhecer mais especificamente o processo de recrutamento e seleção da indústria, quais são as dificuldades, como é o processo, uma vez que sua atividade profissional está ligada diretamente ao processo de seleção de pessoal, exigindo que tenha uma percepção

aguçada do assunto, procurando desenvolvê-lo com eficiência e eficácia afim de contribuir com seus conhecimentos e experiência no âmbito de seleção de pessoal para que os objetivos das organizações sejam alcançados.

Outra justificativa é de que a empresa maneira em geral é exigente no alcance de seus objetivos, ser uma empresa que preocupa-se com o bem estar de seus funcionários a ocuparem cargos que estejam de acordo com a sua cultura e com toda a dinâmica da empresa, e para isso é necessário um processo eficiente. A empresa percebe a importância do processo e delega ao Recursos Humanos responsabilidade de um bom processo de Recrutamento e Seleção de pessoas para que juntamente com os novos funcionários possam alcançar o seu sucesso como empresa.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia empregada para a execução deste trabalho foi um estudo de caso com pesquisa exploratória. Os dados obtidos foram através de entrevistas estruturadas com o responsável dos Recursos Humanos da Empresa.

CAPÍTULO II

2 REVISÃO TEÓRICA- EMPÍRICA

2.1 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Dentro de uma organização sem dúvida os Recursos Humanos são os mais importantes. Um dos grandes desafios de Recursos Humanos certamente é a colocação de pessoal que gerará um ambiente capaz de propiciar ao indivíduo a desenvolver e contribuir com toda a sua potencialidade para que a organização como um todo atinja seus objetivos.

Uma organização é dinâmica e as vagas para um novo processo de recrutamento e seleção de pessoal surge por vários motivos como: demissões, aposentadorias, mortes, promoções, transferências, e novas contratações por aumento dos negócios da empresa.

Para o estudo de recrutamento e seleção é impossível isolá-lo dos demais sistemas de RH. Há uma intensa ligação entre o recrutamento e seleção com os outros sistemas como: análise e descrição de cargos, planos de carreira, desenvolvimento e treinamento de pessoal, assim como outros. Estes podem ter influência no sentido tanto de facilitar como de dificultar o processo de contratação de pessoal.

Segundo (PONTES, 1988) “A atividade de seleção de pessoal somente tem sentido em uma organização que pensa sério no homem, não como mero recurso de produção”. Numa organização que não tem uma política de valorização do homem, provavelmente, também não terá um plano de carreira, um sistema justo de avaliação, treinamento. Neste tipo de organização, na qual o homem é visto como mero curso de produção, qualquer pessoa serve, não há necessidade de seleção. Por outro lado, aquela que oferece um plano efetivo de recursos humanos, consegue recrutar mais facilmente.

O planejamento de pessoal uma vez que é indispensável para o início do processo de recrutamento e seleção pode ser realizada através da previsão das vagas, análise da oferta interna de Recursos Humanos, através de avaliação de Potencial, de desempenho e planos de sucessão.

2.2 A EVOLUÇÃO METODOLÓGICA DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Segundo (TREVIZAN, 1993) Não vai longe o tempo em que o chavão o homem certo no lugar certo era a máxima em seleção de pessoal. Sob influência marcante na Escola de Administração Científica, que teve à frente Taylor e Fayol, a adaptação do homem ao trabalho foi o objetivo perseguido na administração. A seleção de pessoal deveria contribuir para tal e teve um papel preponderante na busca da adaptação do homem ao trabalho.

No entanto, o sentido de adaptação envolvido nos estudos e na administração da época era unilateral: ou privilegiada a necessidade do homem adaptar-se perfeitamente à máquina e à produção, ou buscava o desempenho de máquinas que fossem possíveis ao homem operar.

Essa visão de homem, sob o mesmo enfoque tecnicista da máquina, influenciou toda a administração, principalmente na indústria, local mais apropriado para tal, uma vez que as primeiras máquinas ali foram criadas e instaladas. Assim como a administração, a Psicologia ligada à área do trabalho, mais especificamente à seleção, sofreu influência marcante dessa tendência, pois os primeiros estudos dessa especialidade aconteceram dentro das fábricas.

A idéia de um homem como um ser eminente racional e que, ao tomar uma decisão, deve conhecer todos os recursos de ação disponíveis, bem como as conseqüências da opção por qualquer um deles, foi uma das idéias centrais do movimento da Administração Científica.

Poderia esse homem — o *homo economicu*— - escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão, em termos alternativa e

maximizar os resultados de sua decisão, em termos de obtenção de lucros, tendo assim, uma atitude racional.

Uma Segunda idéia de Administração Científica foi a de que a função primordial do administrador era de determinar, sempre, a única maneira de ser executado o trabalho, visando, com isso, a maximizar a eficiência sem, no entanto, considerar as peculiaridades da situação e do indivíduo envolvido.

A divisão estanque e compartimentalizada do trabalho, visando a atingir a eficiência, o agrupamento de tarefas em departamentos, um número pequeno de subordinados para cada chefe e a centralização das decisões favorecendo o controle, bem como a busca em organizar mais tarefas do que homens, nasceu nessa época, ao se buscar tornar a administração científica.

SIMON (1979), faz críticas interessantes a esses princípios administrativos. Enfatizou que para cada um desses princípios, existe outro, que lhe é contraditório. Mostrou que o princípio da especialização é compatível com a unidade de comando, pois se uma decisão requer perícia em mais de um campo de conhecimento, precisará lançar mão de serviços de assessoramento que forneçam outras informações e conhecimentos.

A premissa da única maneira certa de realizar um trabalho levou a uma tal desumanização do homem, sem, a longo prazo, haver o aumento esperado da produção. Neste contexto, a tendência era o aparecimento de atitudes negativas em relação ao trabalho, à empresa e à administração, resultando, inclusive, em vários movimentos de oposição a esta escola, seja através da Escola de Relações Humanas, seja mais posteriormente, através de movimentos reivindicatórios de operários.

A influência dos pressupostos da Administração Científica nos processos de recrutamento e seleção foi marcante no desenvolvimento das técnicas utilizadas, bem como foi grande a influência exercida pela Primeira e Segunda Grande Guerra, eventos determinantes do início e desenvolvimento da seleção de pessoal nos moldes que ainda se encontra até hoje.

A adaptação do homem ao trabalho foi o porquê das técnicas de seleção e não deixa ainda hoje de o ser. No entanto, já existe maior respeito pelo homem, sujeito do processo seletivo e não mais objeto a ser adaptado.

O objetivo do processo seletivo deixou de ser o de buscar alguém que seja a peça de engrenagem que completa a máquina produtiva. Hoje, desenvolve-se um processo mais amplo e completo, em que se busca alguém que tenha condições de integrar-se como um todo, a uma situação de trabalho.

Entretanto, esta integração deve ser holística: o homem é um todo indivisível e dinâmico, e a organização são um todo sistêmico, dinâmico. Homem e organização interagem, integram-se, participam mutuamente da situação de trabalho, do desenvolvimento um do outro.

Da organização participam outros homens, que formam grupos, que interagem entre si com as características que lhe são peculiares, com seus conflitos, objetivos, expectativas, angustias e disputa de poder.

É dentro da organização que o homem lida diariamente com os conflitos de autoridade e poder, com as dificuldades de decisão.

Os processos e técnicas de seleção e avaliação não consideram, por muito tempo, tais aspectos intrínsecos ao homem. A utilização da seleção dentro do enfoque tecnicista, mais ditado pelos princípios da Administração Científica do que pelos princípios psicológicos e comportamentais foi e ainda é muito adotada.

Nesse contexto, o êxito da seleção tem estado relacionado com o número de pretendentes por vaga. Os serviços de recrutamento são estimulados a atrair 5,10,20 candidatos por vaga, não considerando que deixam frustrados e descontentes 4,9,19 indivíduos. A eles, muitas vezes, nem uma informação ou orientação é dada. Os recrutadores e principalmente os psicólogos vêm percebendo que uma posição mais humana é necessária.

A concentração da seleção na avaliação das aptidões, que ia desde as físicas até as intelectuais, mobilizou o esforço dos selecionadores.

Um rol infindável de aptidões foi descrito, estudado e para cada um deles uma nova técnica ou instrumento de avaliação foi criado.

Nasce a descrição e análise de cargos, cujas tarefas foram exaustivamente relacionadas. Para cada tarefa foi identificada uma habilidade e, por conseguinte, indicado um instrumento de avaliação, mais conhecido como teste de aptidão.

A análise de cargos, para ser completa e objetiva, e, portanto, dentro de uma orientação científicista, deveria ser acompanhada de uma análise profissiográfica. Nesta ficha, cada uma das habilidades identificadas era quantificada e, dependendo de seu grau de importância, recebiam o peso equivalente em valores numéricos.

Os candidatos à determinada vaga, se em número elevado, reforçavam os pressupostos desse enfoque. Deveriam eles submeter-se aos vários testes de aptidão, às chamadas baterias de testes durante horas ou dias inteiros.

No entanto, os selecionadores e psicólogos perceberam que o método ainda não era completo, que existiam muitas brechas, dentre elas as dificuldades em englobar todas as aptidões, de terem instrumentos cujo valor preditivo fosse confiável.

Associada a esta dificuldade, nasce a percepção de que mesmo com rendimentos fatoriais elevados em aptidões, o indivíduo tem outros aspectos que podem surgir na situação real de trabalho e influenciar seu desempenho.

A preocupação com as características pessoais e de personalidade aparece nesse contexto, quando empregadores passam a apontar como causa das dificuldades no trabalho as deficiências de “caráter” de seus empregados e atribuem 80% das falhas a este fator.

Os testes de personalidade passam a fazer parte das baterias de seleção, sendo eles considerados o primeiro passo para a aceitação de que o homem não é uma peça de engrenagem que precisa ser escolhida e ajustada, acomodada, à máquina organizacional.

Os processos seletivos têm, então, nos testes de personalidade um instrumento avaliativo de importância. Traços individuais passam a ser exaustivamente investigados e descritos, Quase que numa análise clínica, embora desnecessária no processo seletivo.

Se os testes de aptidão e capacidade mostravam qual o indivíduo que tinha que saber, os testes de personalidade mostravam quais tinham poder. Mas ainda faltava algo, faltava avaliar se o indivíduo tinha o querer.

Surgem, assim, os testes de interesse e preferências, que foram incorporados às baterias de testes seletivos, deixando interminável o processo de aplicação e correção de testes.

Dessa forma, todavia, pensava-se que era possível encontrar o indivíduo que reunisse as três condições básicas: saber– poder- querer.

Hoje, os processos de avaliação de pessoal para fins de seleção de pessoal vêm sendo aperfeiçoados e, neste novo enfoque, atendendo mais o princípio de respeito pelo homem em busca de um emprego.

A tendência é deixar de vê-lo como numa multidão, numa fila para ser escolhido, e analisá-lo em sua dinâmica interpessoal.

Aos poucos, os processos de avaliação psicológica abandonaram as características negativas aqui descritas e estão sendo utilizados para encontrar pessoas que possam Ter uma integração ao trabalho em si (função), aos outros indivíduos com as quais se relacionarão (grupos) e à estrutura e dinâmica do trabalho como um todo (organização).

O psicólogo, por sua vez, está saindo de um certo encastelamento, em que, a partir de testes, interpretava e prognosticava possibilidades de adaptação, para realizar o processo seletivo em conjunto com a organização, seu cliente, mostrando aos gerentes esta nova realidade.

Não se propõe, no entanto, a queima dos testes psicológicos. Muito pelo contrário, a proposta é que eles sejam utilizados dentro da dimensão que lhes cabe no processo de avaliação. Propõe-se maior valorização do psicólogo como agente de seleção: o psicólogo avalia, interpreta e prognostica comportamentos, devendo os testes serem utilizados como instrumentos complementares ao processo, para trazer maior respaldo científico ao seu trabalho.

A entrevista deve ser o ponto alto do processo seletivo, mesmo com as críticas que vem sofrendo ao longo de sua existência. O entrevistador deve ser alguém experiente e preparado para utilizar eficazmente a entrevista.

A entrevista individual, associada aos testes escolhidos, deve dar ao responsável pela decisão das contratações plenas condições de perceber o indivíduo holisticamente, de entender e prever o seu comportamento na situação de trabalho.

Como as atividades variam de empresa para empresa, a estrutura, a dinâmica e a cultura organizacional são diferenciadas, e o perfil da chefia é singular. Por isso o responsável pelo processo de seleção de interagir e conhecer suficientemente a empresa para aumentar suas probabilidades de predição em processos seletivos.

Na evolução dos processos seletivos, desde a influência da Administração Científica, o grande passo que está sendo dado nos dias de hoje é justamente esta busca de uma análise mais comportamental do indivíduo, candidato a uma vaga.

A visão mecanicista de encontrar o homem certo para o lugar certo não terá espaço na modernidade,. Hoje além do técnico, busca-se um homem que possua capacidade e condições de ajusta-se às mudanças, que ocorrem rapidamente; um homem que consiga administrar e sobreviver aos conflitos quer de ordem pessoal, quer de ordem empresarial; um homem que saiba conviver com grupos, principalmente neste tempo de individualidade, de quase egoísmo que o mundo atravessa.

Para tanto, a seleção vem sendo utilizado, cada vez mais, de técnicas de dinâmica de grupo, observação do comportamento e provas situacionais, individuais ou grupais.

Não é só o candidato que deve ter condições de integrar-se ao trabalho e a organização; a organização e a gerência devem permitir o espaço necessário para que a integração aconteça. A integração no trabalho não é unilateral; pela própria definição da palavra, verifica-se que são necessários os dois lados: indivíduo e organização.

Nesse sentido, existe uma preocupação de envolver os gerentes e levá-los a participar do processo seletivo. Assim, a presença cada vez mais constante das provas situacionais, tem aberto o caminho necessário.

A participação de chefes ou gerentes como membros do comitê de seleção, na elaboração da prova, na observação do grupo e na avaliação dos resultados, leva-os a perceberem as pessoas como um todo, atuando em uma situação próxima da realidade que irão vivenciar. Além deste aspecto, desenvolve a capacidade perceptiva necessária, hoje, aos executivos que administram pessoas, conduzindo-os também a um primeiro passo no processo de interação com os futuros membros de suas equipes.

Quando o profissional responsável pelo processo de seleção pode associar tais técnicas à avaliação mais tradicional, tendo previamente o perfil das aptidões, inteligência e personalidade, obtido através de testes e entrevistas, os resultados serão mais profundos.

Isto significa, também, uma demora maior na avaliação, que nem sempre a empresa tem condições de esperar.

No entanto, em funções diretivas, este tempo não é tão emergente. Os executivos de uma nova geração já têm consciência de que a pressa no processo seletivo, dificilmente leva a uma escolha acertada.

As empresas vêm diminuindo sua estrutura piramidal, estão voltando-se a uma maior descentralização, aceitando a participação nas decisões.

Isto significa que a administração moderna vem caminhando em sentido inverso ao dos primórdios da administração. A seleção deve acompanhar esta evolução. Os responsáveis de Recursos Humanos precisam, urgentemente, conscientizar-se deste processo sob pena de não acompanhá-lo mais. A gerência pode e deve participar mais de perto da seleção, no sentido de torná-la mais ágil, eficaz e co-responsabilizá-la na escolha, visando a um acerto maior na contratação e na promoção.

Os profissionais de Recursos Humanos não devem e não podem temer mudanças. Devem ter um espírito crítico, fazer auto-análise e antecipar-se às mudanças, inovando sempre. Se não tiverem preparados para a mudança, com rapidez necessária, antecipar-se às mudanças, não estarão preparados para trabalhar com esses recursos, que são, antes de tudo, humanos, e que, por esta mesma razão, podem superar.

2.3 PROCEDIMENTOS PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Um dos princípios para o início do processo de recrutamento e seleção de pessoal é a análise e descrição de cargos. De acordo com PONTES (1988), a análise e descrição de cargos são o estudo das atribuições e responsabilidades dos cargos. Das análises dos cargos são obtidos as descrições, qualificações, especificações e requisitos. É na descrição de cargos que se consegue toda a relação sistematizada das atividades com detalhes do que é, como é feito, porque é feito. Na especificação do cargo completa as condições exigidas como escolaridade, fatores comportamentais, idade, experiência, habilidades, aptidões, responsabilidades, requisitos físicos e outros. Assim o indivíduo que apresenta requisitos exigidos de uma vaga apresenta qualificação profissional para o exercício. Baseada na análise de cargos, é possível traçar o perfil dos candidatos a serem procurados.

Os dados da análise dos cargos são obtidos através de questionários preenchidos pelo ocupante do cargo ou/ e de sua chefia imediata, através de entrevistas com o ocupante do cargo e chefia imediata e observação local, que é o ocupante do cargo trabalhando. A combinação dos métodos pode ser utilizada para um resultado mais eficaz.

Para WALTER (1983), é importante para um bom recrutamento e seleção um planejamento estratégico de recursos Humanos, na qual a administração se prepara para colocar as pessoas, a fim de cumprir os objetivos tanto organizacionais como também individuais.

A grande vantagem do planejamento é prever o fato e agir antes do fato.

O planejamento de pessoal visa estimar as necessidades futuras, as vagas que serão abertas e detectar internamente na empresa pessoas com potencial para ocupar as vagas.

A previsão de vagas é sem dúvida a atividade mais difícil do planejamento que é prever vagas futuras. Dentre as várias técnicas a mais simples é a de efetuar estimativas pelos gerentes em conjunto com a área de recursos humanos. As

estimativas são realizadas com base nos planos organizacionais, fatores externos e rotação de pessoal.

Para a realização das estimativas com base nos planos organizacionais devem ser levados em conta os planos estratégicos (taxa de crescimento da empresa, lançamento de novos produtos, instalação de novas linhas de produção ou de novas unidades, previsão de vendas e reorganizações internas que demandem necessidades de pessoal ou alterem os requisitos exigidos dos ocupantes do cargo.

Os fatores externos à empresa devem ser considerados na previsão das vagas. As questões econômicas exercem poderosa influência e devem ser levadas em conta possíveis recessões, expansões ou estabilidade econômica, taxas de juros altas podem levar à diminuição do investimento e baixas podem levar a aumentos dos investimentos da empresa. Os fatores econômicos são tão importantes que influenciam, inclusive os planos organizacionais, alterando-os em pequeno espaço de tempo. Uma lei alterando o tempo de licença maternidade pode implicar em necessidade maior de mão de obra, ou uma lei diminuindo o tempo de aposentadoria pode antecipar uma necessidade de substituição.

Por fim, devem ser analisados aspectos da rotação de pessoal, como aposentadorias, pedidos de demissão, licenças, promoções e transferências.

Uma vez convencido de ser indispensável o planejamento das necessidades futuras de pessoal, deve-se considerar a melhor forma para a organização, para atingir o desejado, bem como da extensão que o planejado será proveitoso para a empresa. Esse planejamento está sujeito a mudanças em respostas de fatos internos ou externos e podem ser elaborados, inclusive planos alternativos dependendo da magnitude ou das preferências das prováveis mudanças.

2.4 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

A maioria dos autores considera recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições em aberto na organização.

TOLEDO, et al. (1983), considera que o recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para posições em aberto. Para CHIAVENATTO (1983) é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização, e ainda para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente processo de seleção.

O recrutamento como atração de mão de obra, uma empresa terá maior facilidade no recrutamento externo quanto melhor for sua imagem perante a sociedade. Essa imagem, aliada a remuneração oferecida, carreira, segurança, etc.; levará a empresa a ter maior facilidade na disputa pelos melhores profissionais no mercado de trabalho.

Cabe ao recrutador ressaltar esses pontos, de modo que a empresa passe a ser conhecida por uma imagem positiva. É como uma campanha de marketing, no lançamento de um novo produto, tem-se que pelo recrutamento externo, despertar o interesse nos profissionais de candidatarem-se às vagas. Assim o recrutamento não é uma atividade passiva e de ficar esperando na empresa, candidatos, mas sim, uma atividade ativa, de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas. Somente se pode realizar uma boa seleção, caso tenha bons candidatos. O sucesso da seleção é traduzido pelo sucesso no recrutamento.

2.4.1 Etapas do Recrutamento

O planejamento de pessoal fornece as estimativas das vagas que são abertas formalmente pelo preenchimento do formulário "solicitação de pessoal", pelo requisitante (chefe da unidade). Partindo do pressuposto que existe na empresa o

catálogo de descrições e especificações de cargos, o formulário de solicitação pode ser simplificado, caso contrário deve ser necessário incluir campos destinados com algo sobre o cargo.

Planejamento de Pessoa \Rightarrow Análise de cargos \Rightarrow Abertura formal da vaga \Rightarrow Informações adicionais ao cargo.

Um bom cadastro de candidatos traduz-se no sucesso do recrutamento externo, no entanto, não significa um grande número de fichas de inscrições ou currículos arquivados, mas, sim, currículos ou fichas de candidatos que possuam qualificação devida para o preenchimento de possíveis cargos que poderão vir a ser abertos no futuro. Portanto, nunca deve ser arquivado um currículo ou ficha, sem antes ter sido analisada; isso só faz aumentar o arquivo e gerar maior trabalho para a seleção, como também não se deve manter um arquivo desatualizado.

Um outro ponto importante é a organização do arquivo, tendo que permitir fácil acesso a quem procura um possível candidato há três formas de manter a organização de um cadastro de candidatos que são através de arquivo tradicional, indexação coordenada e por computador.

Um outro fator importante que deve ser levado em consideração para o início de um recrutamento é a motivação do candidato no recrutamento. O que motiva um profissional a se candidatar em uma empresa? Salário, benefícios, desafios, desenvolvimento profissional, status, ambiente físico e social, segurança? A combinação desses fatores, além de outros? Os fatores variam de pessoa para pessoa, e, para isso, é necessário uma breve exposição da Teoria da Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow.

Segundo a teoria de Maslow, as necessidades humanas podem ser resumidas em cinco categorias, dispostas hierarquicamente. O que impulsiona um indivíduo a canalizar suas energias para satisfazer seus objetivos é uma necessidade insatisfeita. Uma vez satisfeita essa necessidade, surge outra em seu lugar. O modelo atua a maior parte do tempo, podendo haver exceções a essa tendência.

As necessidades fisiológicas assumem um papel de suma importância quando não satisfeitas: são as necessidades de alimentação, repouso, abrigo etc. Essas

necessidades na empresa podem ser consideradas como necessidades de salários compatíveis, adequação do ambiente de trabalho.

Satisfeitas essas necessidades, a de segurança passa a ser o fator motivador do indivíduo, é a necessidade de sentir-se seguro contra o perigo, a manutenção do bem estar. Equivaleria na empresa, a sentir-se seguro quanto ao emprego, ao recebimento de seu salário, saber-se protegido em caso de doença, invalidez, velhice etc.

Satisfeitas as duas necessidades anteriores, que são chamadas de necessidades primárias, o indivíduo passa a ter necessidades sociais que é a aceitação em um grupo social, amizades etc. Na empresa, é satisfeita através da formação de grupos de trabalho, sendo aceito e participar desse grupo.

As necessidades de estima, de satisfação do ego são mais complexas e difíceis de serem realizadas. São as necessidades de respeito, amor, reconhecimento, autoconfiança. Traduz-se na empresa, pela necessidade de reconhecimento dos outros pelo trabalho realizado, oportunidade de desenvolvimento, confiança na realização do trabalho etc. A satisfação dessa necessidade provoca no indivíduo sentimentos de poder, prestígio e autoconfiança.

Já a necessidade de auto realização é a necessidade de desenvolver todo o potencial, buscando o autodesenvolvimento e a satisfação dos ideais mais profundos, e assume um papel infinito. Dentro da empresa, seria a busca constante do autodesenvolvimento, do aprimoramento profissional, realização de trabalhos inéditos, ou seja, realização do máximo de potencial individual, sem provar nada a ninguém.

No momento do processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal deve ser analisada a teoria de Maslow, pois uma vez analisada o conjunto de necessidades mais sentidas pelas pessoas quando se candidatarem aos cargos da organização pode-se verificar quais as que estão de acordo com o que a empresa pode oferecer no momento.

2.4.2 Recrutamento interno

Recrutamento interno segundo PONTES (1983), é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos. É a colocação em prática do plano de sucessão.

As vantagens do recrutamento interno para a organização são muitas, mas a mais importante seja a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno. É o reconhecimento que a empresa faz aos funcionários que estão aprimorando conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais. Quando as organizações optam pelo recrutamento interno, cometendo justiça no processo, ou seja, escolhendo profissionais capazes e com bons desempenhos, estimula os demais na busca da excelência.

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

O recrutamento interno também traz outras vantagens. O tempo de ambientação do empregado é menor em relação ao contratado externamente. É também mais rápido o processo de recrutamento interno em relação ao externo e mais econômico. O aparente custo com treinamento, para aumento da capacitação dos profissionais da organização é plenamente compensado com a diminuição dos custos do recrutamento, seleção e integração dos profissionais recrutados externamente, além, é claro, dos possíveis lucros com aumento de produtividade e motivação, em consequência do moral elevado. A certeza do crescimento profissional traz vantagens

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

A forma que é recomendada para o recrutamento interno é o do planejamento de pessoal. O concurso interno, ou seja, a escolha do profissional por meio de notas obtidas em provas seletivas pode trazer competição, que afetaria o clima organizacional. Sem dúvida o processo é justo, mas traz resultados negativos. Normalmente, quando utilizado este processo, a empresa divulga a existência das vagas e deixa em aberto a quem quiser participar do processo seletivo. Vários candidatos competem entre si e apenas um é escolhido, deixando, normalmente, os demais insatisfeitos. Corre-se o risco de que a escolha não seja a do melhor candidato em termos de potencial e desempenho, o que traz conseqüências motivacionais nos eliminados. Portanto o primeiro instrumento para o processo é o planejamento de pessoal assim como, a análise de cargos, a política salarial, a avaliação de desempenho de potencial, plano de carreira e treinamento.

2.4.3 Recrutamento externo

O recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no que se refere a renovação de idéias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazerem idéias renovadoras para a organização. Uma outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar um novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo.

Quando a opção for pelo recrutamento externo, pode-se utilizar diversas fontes como, por exemplo:

Apresentação espontânea por parte do candidato

Recrutamento através dos funcionários

Intercâmbio com outras empresas

Anúncios Classificados em Jornais

Classificados em Revistas

Anúncios através de outras mídias

Recrutamento em Escolas e Universidades

Internet

Sindicatos

Agências

Recrutamento em entidades governamentais

Piaca na portaria da Empresa

Congressos e Convenções

Todas as fontes de recrutamento apresentam vantagens e limitações, cabendo ao recrutador escolher adequadamente aquelas mais aplicáveis à vaga que terá que preencher. A escolha por uma das fontes muitas vezes está sujeita ao tempo de que o recrutador dispõe para identificar profissionais e os resultados obtidos, anteriormente, pelo uso de outras fontes. O erro comum é utilizar uma única fonte de recrutamento sempre, ou usar uma única para o preenchimento de determinada vaga. Cabe ao recrutador usar a criatividade para fazer o trabalho com sucesso.

2.4.4 Seleção de pessoal

Segundo LOBOS (1989), o processo de administração de Recursos Humanos, por meio da 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, conhecimentos habilidades e motivações.

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

As etapas do processo de seleção são:

Triagem: Entrevista; análise de C.V

Testes: Conhecimentos; Desempenho; Psicológicos;

Entrevista de seleção

Entrevista Técnica

Exame Médico

Referências do candidato

Admissão

As etapas apresentadas tendem a variar em cada empresa e ao término de cada uma delas gera uma decisão por parte da empresa, do candidato ou de ambos de passar para a etapa seguinte ou de não prosseguir o processo de seleção. Ao final de cada etapa, pode gerar, ainda, a decisão de possível mudança do candidato para outro cargo da organização.

O processo e seleção iniciam-se geralmente, por uma triagem entre os candidatos recrutados. Essa triagem normalmente é realizada por uma entrevista rápida e/ou análise do currículo ou ficha de inscrição do candidato. A triagem tem por finalidade verificar, em termos gerais, se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo. Na outra etapa, são aplicados testes de conhecimentos exigidos pelo cargo e/ou psicológico.

A próxima etapa do processo é a entrevista. A entrevista é realizada pela área de Recursos Humanos. É uma entrevista profunda que visa averiguar a qualificação, potencial; e motivação do candidato ao cargo. É comum também, quando a área possui psicólogos em seu quadro de pessoal, a realização de entrevista psicológica. Com base nos dados obtidos, nessa entrevista e nos testes, são selecionados alguns candidatos, que são encaminhados para uma entrevista na área requisitante, para uma entrevista técnica. Essa entrevista, conduzida pelo requisitante, visa verificar com profundidade se o candidato possui a qualificação necessária para a ocupação do cargo em aberto, além de avaliar o candidato globalmente. É importante salientar que essas entrevistas permitem a empresa conheça melhor o candidato e também permitem que o candidato conheça a empresa e sua cultura. De acordo com PONTES (1983) que comenta haver concordância, entre os profissionais da área de RH, uma vez que consideram esta a etapa mais significativa do processo.

2.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO PARA SELEÇÃO DE PESSOAL

2.5.1 Entrevista

A entrevista segundo SPECTOR (2002), é um encontro face a face entre um ou mais entrevistadores, que estão recolhendo informações ou tomando decisões para contratação, e um entrevistado. Boa parte das organizações utiliza a entrevista na contratação para quase todos os cargos. Uma das razões para o uso dessa técnica talvez seja porque ela tem aceitação geral. STEINER e GILLILAND (1996), descobriram que ela foi a mais aceita pelos estudantes universitários na França e nos Estados Unidos dentre todos os procedimentos mais comuns de seleção.

Há dois tipos de entrevista no ambiente organizacional. Durante uma entrevista não estruturada, o entrevistador pergunta qualquer coisa que vem à mente. É muito mais uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado, na qual a natureza da interação entre duas pessoas determina a maior parte do que é abordado. Contrastando, em uma entrevista estruturada, o entrevistador dispõe de questões antecipadamente planejadas, que aplicará a cada pessoa entrevistada. Isto torna a entrevista padronizada, apesar da interação entre duas pessoas poder ainda afetar o que está sendo abordado. Contudo, o uso de um conjunto padronizado de questões permite que o entrevistador recolha as mesmas informações de cada um dos entrevistados.

A entrevista pode ser empregada de duas maneiras. Como alternativas ao formulário para solicitação de emprego ou como questionário por escrito para recolher informações. As questões podem ser por atitudes; experiência no trabalho; antecedentes pessoais e preferências. Por outro lado, a entrevista pode ser utilizada para inferir sobre a conveniência da pessoa para uma função, com base nas respostas dadas às questões e em seu comportamento durante a entrevista. A entrevista pode ser considerada como uma amostra do comportamento interpessoal, revelando a maneira como a pessoa se comunica e se relaciona com o entrevistador.

2.5.2 Fatores que podem melhorar a confiabilidade e a validade de uma entrevista estruturada.

O entrevistador deve fazer perguntas padronizadas.

O entrevistador deve ter informações detalhadas sobre o trabalho em questão.

O entrevistador não deve ter informações antecipadas sobre o entrevistado, como pontuação obtida no teste psicológico.

As avaliações do entrevistado não devem ser feitas antes de a entrevista ser concluída.

O entrevistador deve fazer classificação dos valores individuais do entrevistado, como a experiência escolar ou pontos relevantes no histórico profissional, em vez de optar por uma classificação geral de adequação à função.

O entrevistador deve receber treinamento quanto ao modo de conduzir uma entrevista de estrutura válida.

2.5.3 Testes psicológicos

O teste psicológico é formado por uma série padronizada de problemas ou questões que avaliam uma característica individual específica. Os testes são normalmente utilizados para avaliar, conhecimento, habilidades aptidões, interesses e personalidade. Os testes contêm vários itens, que são indicadores das características. Cada item pode ser completado de forma relativamente rápida, o que permite muitos itens para avaliar cada característica e também diversas características de uma única vez.

Quanto as características dos testes podem ser: testes ministrados em grupo versus individualmente; Testes abertos testes objetivos; testes de papel e lápis versus testes de desempenho; testes de força versus testes rapidez.

CAPÍTULO III

3 A EMPRESA

3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA:

Empresa fundada em 15/05/75 por dois colaboradores da Paraná Equipamentos, Luís Carlos e Fernando (de onde se originou o nome da empresa Lufer).

O primeiro endereço estava localizado no Portão/ Curitiba com um barracão de 56 m. Tinha 1 colaborador, a empresa fabricava cabinas tipo toldo para tratores.

O segundo endereço na Rua Wenceslau Brás/Curitiba. A área física com barracão de 320 m. Nesta época possuía 20 colaboradores que fabricavam calços, pinos, silenciosos etc.

O terceiro endereço Boqueirão/Curitiba com um barracão de 880 m e vinte colaboradores, nesta época foi ampliada à linha de produtos.

O quarto endereço é em São José dos Pinhais onde está situada a sede atual com uma área total de 7.500m. Atualmente com 99 colaboradores. A empresa possuiu 7.500 itens de produtos como: armações, conchas, alavancas, elos, cilindros, cabeçotes, pinos, buchas, engrenagens, tubos, hidráulicos, etc.

Em 18/10/85 o Senhor Luís Carlos Assumiu o controle total da Sociedade. Nesta fase a empresa se modernizou, aumentou sua linha de produtos e passou a comercializá-los também no mercado internacional.

Hoje investe maciçamente na Qualidade Total, treinamentos, modernização e metodologias com o objetivo de dar "Total Satisfação aos clientes" internos e externos.

3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA:

Nome: Luferr Indústria Mecânica Ltda

Tempo no Mercado: 27 anos

Grupo Econômico: Indústria Mecânica Ltda.

Empresas associadas: Fargo, LCS, Lufex

Mercados que atinge: 25% exportação, demais todo o Brasil.

Faturamento anual: 10.000.000,00

Base física: 7.500m

Certificados: ISSO 9002, SGS Certificadora.

Produtos ou serviços: Peças para equipamentos, Caterpillar, Cummins, Komatsu, Volvo, e Liebherr

Clientes: Mais de 70 clientes entre eles: Tratorforte, Artefaco, Bosch, Rio Branco, Triunfo, Langer, World Tractor, Klabin-Monte, etc.

Responsabilidades Sociais: Doações Mensais

Número de funcionários: 99 efetivos, 06 estagiários, 04 temporários. 40% pessoal administrativo e 565 operacional; 99 colaboradores do sexo masculino e 10 do sexo feminino.

Grau de escolaridade: 2 superior completo, 10 cursando nível superior, 40 ensino médio, 41 ensino fundamental, 1 analfabeto.

Número de setores: 13 setores. São eles: Setor de usinagem, engenharia, planejamento, caldearia, expedição, financeiro, CNC, retífica, compras, tratamento térmico, custos e orçamentos.

3.3 POLÍTICA DA QUALIDADE:

Fornecer aos clientes produtos, serviços e soluções que satisfaçam suas necessidades em custo, prazo de entrega e qualidade assegurada.

3.4 MISSÃO DA EMPRESA

Fornecer soluções mecânicas em equipamentos pesados de movimentação, satisfazendo as necessidades do cliente, em pronto atendimento, prazo de entrega, preço, qualidade e segurança, com colaboradores motivados e comprometidos com as metas da Lufer.

3.5 VISÃO DA EMPRESA:

Tornar do decorrer dos próximos 5 anos, uma empresa moderna, atuante, dinâmica, flexível e altamente competitiva e com qualidade total na sua plenitude, e com o desenvolvimento e crescimento profissional dos seus colaboradores, os quais terão participação nos resultados da empresa.

Aumentar continuamente a participação no mercado, buscando ganho através do comprometimento dos colaboradores para que utilizem suas capacidades infinitas de criar, afim de consolidar a empresa como usina geradora de idéias e soluções.

3.6 ORGANOGRAMA DA EMPRESA:

3.6.1 Princípios fundamentais da empresa

- 01- Total satisfação do cliente
- 02- Valorização total dos colaboradores
- 03- Gerência participativa
- 04- Desenvolvimento das pessoas
- 05- Constância de propósitos
- 06- Melhoria contínua do processo de fabricação
- 07- Delegação
- 08- Disseminação de informação

- 09- Garantia de qualidade
- 10- Não aceitação de erros
- 11- Desenvolvimento contínuo de novos produtos

3.6.2 Situação atual do RH

Quanto ao departamento está passando por mudanças no quadro em vista ao pedido de demissão da atual encarregada que está se desligando da empresa por motivos de sobrecarga de trabalho.

Todas as funções de rotinas de departamento pessoal, assim como recrutamento, seleção, treinamentos, integração, são desenvolvidas por uma só pessoa.

3.6.3 Situação do processo de recrutamento e seleção de pessoal

No momento estão com algumas dificuldades, pois este processo não é tão simples. Há necessidade de se fazer um bom planejamento e requer uma análise junto ao requisitante da vaga, para saber a quem selecionar para compor um time vencedor, e geralmente o que acontece é que o requisitante da vaga quer a o novo colaborador o mais breve possível e aí os selecionadores se deparam com certas dificuldades, pois dependendo da vaga torna-se moroso o processo devido a falta de qualificação dos candidatos e outros fatores que não correspondem as exigências da própria empresa ou para a função.

3.6.4 Roteiro de entrevista estruturada

Sexo: Feminino

Formação: cursando 4 anos de administração

Tempo na empresa: 13 anos

Tempo nos Recursos Humanos: 12 anos

Cargo: Encarregada de Departamento Pessoal

Função: Realização de rotinas de departamento pessoal, realização de recrutamento e seleção de pessoal, treinamentos, controlar documentações da parte legal, controlar Cipa e a área social.

1) Qual a importância do processo de Recrutamento e Seleção para a empresa?

A empresa sempre deu e continua dando muita importância para este processo, pois já está inserido na cultura da organização. Todas as pessoas que ingressam na empresa passam por um processo rigoroso de seleção uma vez que pretende-se Ter um perfil ideal para a vaga em questão e um perfil de acordo com a cultura da empresa. Considera-se importante porque se consegue resultados satisfatórios com o processo.

2) Como é o processo de Recrutamento e seleção?

A vaga é aberta e levantado o perfil do candidato segundo o requisitante (supervisor) da vaga através da requisição de vaga de funcionário que é repassado ao chefe e posteriormente ao gerente da fábrica. O perfil é repassado ao responsável pelos Recursos Humanos, o qual faz um ampla pesquisa no seu banco de dados, caso não encontre o perfil é solicitado às duas assessorias em recrutamento para encontrar o candidato.

Quando o candidato é identificado de acordo com o perfil solicitado pelas assessorias é encaminhado para a empresa novamente para a realização de uma entrevista com o responsável dos Recursos Humanos e posteriormente é encaminhado para o requisitante da vaga para um teste prático e operacional. Se caso o candidato obteve resultado satisfatório no teste prático é encaminhado para a avaliação psicológica numa empresa terceirizada de assessoria em Recursos Humanos. A avaliação psicológica tem um peso muito forte para a empresa que pode ser desde indicado, indicado com restrições ou contra indicado. A empresa definiu que serão aceitos somente os candidatos que obtiveram resultados indicados pela avaliação psicológica. Ao final algumas contratações e decisões são feitas somente pela responsável do RH, e outras pelo gerente e diretor. Quando resultado indicado é

tomada a decisão somente pela responsável RH, caso contrário com restrições é tomada a decisão em conjunto.

3.6.5 Esquema do Processo

Abre-se vaga pelo supervisor ⇒ chefe ⇒ gerente da fábrica ⇒ encarregado RH ⇒ assessoria em recrutamento ⇒ encarregado RH empresa (entrevista) ⇒ teste prático ⇒ avaliação psicológica ⇒ tomada de decisão para contratação pela encarregada do RH ou se necessário pelo gerente e diretor.

3) Existe um planejamento por parte dos Recursos Humanos em relação ao processo de Recrutamento e seleção? Como é feito? Baseado em que? (situação do mercado, rotatividade, absenteísmo, aumento da produção, mudanças de tecnologia, etc.).

Não existe um planejamento estratégico para o processo.

O recrutamento e seleção da empresa na maioria das vezes é devido ao afastamento dos colaboradores pelo INSS e aumento da produção e produtos.

Neste ano de 2002 tem-se o objetivo de com o processo de seleção reduzir o nível de absenteísmo em relação ao ano de 2001 que teve por média 01 colaborador faltando ao mês.

4) O recrutamento e seleção é baseado numa análise e descrição de cargos? Possui todas as análises e descrições para cada cargo? Há quanto tempo foi feito o manual de descrição? É revisado periodicamente? Está compatível com a realidade funcional?

Nem sempre o processo é baseado na análise e descrição de cargos. O que acontece é que tudo é passado pela comunicação verbal entre o responsável do RH, entre o gerente da fábrica, supervisor e chefe. Isso ocorre porque a análise e descrição de cargos não é completa, é muito básico e deveria ser melhorado, pois foi feita em 1998 e de forma superficial, por exemplo para as funções técnicas não possui nem análise e nem descrição e sempre é necessário se reportar ao gerente da fábrica para identificar o perfil.

Como a vaga é solicitada primeiramente por uma requisição de funcionário pelo supervisor e posteriormente visto pelo chefe e gerente, quando se vai realmente confirmar a requisição nem sempre se bate à percepção, o perfil com o de outro. Neste momento torna-se difícil chegar a um perfil adequado devido até mesmo a falta de comunicação, clareza e coerência no que é repassado.

Supervisor ⇒ chefe ⇒ gerente da fábrica

↓ Percepções diferentes quanto ao perfil

↓ Tornando difícil o processo de recrutamento para o RH

Existem empresas terceirizadas que fazem parte do processo? Qual a sua opinião sobre o serviço realizado?

Duas empresas são responsáveis pela realização do recrutamento quando não se tem o perfil no próprio banco de dados da empresa. As assessorias enviam de seis à dez candidatos, 3 enviados são sempre pessoas que não tem nada haver com o perfil solicitado e são pessoas familiares ou conhecidas dos recrutadores, isso torna o trabalho mais moroso. Já foi solicitado as agências que não realizem mais este procedimento. Outra empresa que faz parte do processo é uma assessoria em RH que já está no mercado há mais de 26 anos e que só realiza o processo de seleção (avaliação psicológica). O perfil é repassado a assessoria a qual é responsável pela montagem da bateria dos testes de habilidades, aptidões, de personalidade e entrevista. No prazo de até 48 horas é enviado um laudo confidencial referente aos dados quantitativos e qualitativos da avaliação com uma conclusão com parecer. Qual o tempo para o fechamento da vaga? Como não tem um planejamento nem previsão das vagas, elas surgem encima da hora e sempre há muita pressão para o fechamento da vaga. Em média tanto para o recrutamento interno e externo, assim como o restante do processo, leva-se 20 dias. Quais são os fatores levados em consideração para a identificação do perfil? Depende da vaga. Para

cada vaga é exigido algum conhecimento específico ou habilidade, experiência e formação acadêmica.

5) De maneira em geral qual é o perfil de colaborador que se busca?

Pessoas motivadas, sempre disponíveis para o trabalho, pois sempre vai Ter horas extras para fazer.

6) Existe algum tipo de preconceito para com os candidatos?

Os preconceitos nunca são falados, no entanto, alguns dos preconceitos que podem ser citados são: não fumantes, separados, amasiado, pessoa que chegam para a entrevista com aparência descuidada.

7) Quais são os requisitos básicos considerados?

Um dos requisitos básicos é a preferência por pessoas da comunidade de São José dos Pinhais, escolaridade com ensino médio completo, empresas que já trabalhou no ramo e principalmente não fumar.

8) Quais são os meios de recrutamento utilizados? (interno, externo, misto)?

Primeiramente abre-se a vaga para o recrutamento interno através da comunicação verbal, quase nunca sai em edital porque na empresa a comunicação é bem rápida. Quando não há mão de obra qualificada ou nenhum interesse por parte dos colaboradores, então realiza-se o recrutamento externo.

Para o recrutamento externo primeiramente se olha no abanco de dados da própria empresa que contém currículos da área técnica, o restante quase não tem. A empresa recebe diariamente 10 à 15 fichas de emprego. Ao final de cada dia são lidas as fichas e já separadas quais estão de acordo com o perfil e a cultura da empresa para quando necessário ser solicitado.

O banco de dados e as fichas são atualizadas a cada 6 meses pela responsável do RH.

9) Quais são as fontes de recrutamento?

Como já foi citado, quando interno através da comunicação verbal divulgado pela responsável do RH e pelo gerente.

Quando recrutamento externo a empresa determinou que não é permitido colocar anúncio em jornal. Sendo assim as fontes de recrutamento usadas pela empresa são: Consulta no banco de dados, apresentação de candidatos por colaboradores da empresa e 2 empresas de Assessoria em recrutamento.

10) Qual a fonte de recrutamento que se consegue melhor resultado?

Como as duas assessorias não mandam os candidatos de acordo com o perfil desejado, atualmente se consegue resultado satisfatório no banco de dados da própria empresa. Embora no banco de dados não tenha mais currículos referentes à área técnica.

11) Quais são as técnicas utilizadas para o processo de recrutamento e seleção?

As técnicas utilizadas pela própria são: Prova de raciocínio matemático, prova de conhecimento específico de acordo com a função, redação que é realizada antes da primeira entrevista com o responsável do RH e entrevistas.

Já na parte de Assessoria em seleção é realizada a avaliação psicológica na qual são utilizados testes de personalidade, habilidades, aptidões e entrevista.

12) As pessoas que são indicadas por conhecidos como é o processo de seleção?

Quando isso ocorre é realizado o processo da mesma forma que os outros candidatos.

13) Quanto as técnicas utilizadas na própria empresa e as provas específicas, quais são os fatores que levam a uma possível eliminação?

Nas provas de cálculos matemáticos são eliminados quando não conseguem realizar operações de divisão. Outro fator considerado é a redação, quando o candidato não consegue se expressar na escrita de forma clara ou com letra legível, isso no momento de preencher a ficha da empresa. Considerando-se que não é realizado a avaliação grafológica, quando o gerente ou o supervisor não gosta do estilo da redação o candidato já é eliminado.

No que diz respeito a avaliação psicológica realizado na assessoria, o candidato que apresenta indicação com restrição ou contra indicado também

automaticamente já é eliminado. Não se tem interesse por parte da empresa em saber se as restrições podem ser significativas ou não para o cargo em questão, pois a decisão da diretoria foi de que não seriam aceitos os candidatos que apresentassem estes resultados.

Nas entrevistas quando os candidatos não contribuem de forma produtiva ou quando se apresentam com desmotivação, desinteresse e calados, isso é levado em conta para eliminação.

14) Há um lugar adequado para a aplicação das técnicas do processo de seleção?

Sim, tanto por parte da empresa como também das empresas terceirizada envolvida no processo.

Antes de cada entrevista, procura-se desligar o telefone, deixar a porta fechada e avisar a secretária para não haver interrupção, Isso acontece para entrevistas que exijam mais concentração como no caso dos técnicos, já para os auxiliares não há tanta preocupação quanto a adequação do lugar.

15) Qual é a média de entrevista por dia, e o tempo disponível par cada uma? Quando ocorre o processo entrevista-se em média de 3 à 9 candidatos pela manhã; 3 para a vaga administrativa, que em média demora de 40 à 50 minutos; já para os auxiliares entrevista-se até 9 candidatos com duração de 10 à 20 minutos.

16) Quais são os itens abordados numa entrevista?

Experiência do candidato na função, empresas em que já trabalhou, acidentes de trabalho, pretensão salarial, quais expectativas quanto a empresa e aos benefícios, vida familiar, o que faz nas horas de folga e estado de saúde. Roteiro de entrevista (Anexo 2).

17) As perguntas durante a entrevista são considerada abertas ou fechadas? Para a entrevista utiliza-se mais o tipo de pergunta fechada. Deixa por parte da avaliação psicológica na assessoria para entrevistas mais completas.

21) Quanto a comunicação por parte do entrevistador, consegue-se atingir o objetivo da entrevista?

Sim, de maneira em geral o entrevistador consegue Ter uma boa comunicação sendo clara, coerente conseguindo transmitir suas idéias com facilidade ao candidato para que possam responder e colaborar com a entrevista, sendo assim atingindo o objetivo.

22) Ao final da entrevista e análise, como julga o nível de percepção que tem em relação aos candidatos? Nível de 0 à 5.

O nível que se tem d percepção dos candidatos, após uma análise é e nível 5. Acredita-se que consiga obter um bom nível de percepção dos candidatos, comprovando assim após a sua contratação e observação do seu cotidiano.

23) Quais as características que possui como entrevistador?

O que os candidatos comentam após a contratação é que o entrevistador possui uma postura firme, eu sabe questionar nas horas certas, e que os deixa numa situação confortável e descontraída favorecendo a entrevista.

24) Quais são os atrativos e benefícios para os candidatos?

Convênio médico, alimentação, transporte e o método Kaisen que são idéias que os funcionários apresentam e que colocadas em prática recebem R\$ 66,00 pela idéia.

Para a gerência quando grandes projetos o método Kairo, que se tem um valor mais alto para estes projetos.

25) Quais são os motivos pelos quais as pessoas não aceitam trabalhar na empresa?

Os motivos principais são: A não disponibilidade em fazer horas extras e fazer turnos. Já ocorreram situações na qual o funcionário estava contratado para trabalhar num determinado turno e um outro chefe gostou do seu trabalho fez uma transferência para outro turno, sem comunicar ao RH, desta forma houve uma transferência mal sucedida uma vez que o funcionário desde início deixou claro em não trabalhar naquele turno.

26) A empresa disponibiliza recursos financeiros necessários para o processo de recrutamento e seleção?

Como foi citado anteriormente, não é permitido anúncio em jornal, no entanto para as agências e assessoria disponibilizam os recursos sem maiores problemas.

27) É realizado uma avaliação do controle de resultados do processo de recrutamento e Seleção?

Tem-se um feedback dos resultados, no entanto, não tem um controle, um registro dos resultados. De maneira em geral o retorno das vagas são positivos.

3.7 ANÁLISE

De acordo a observação realizada na empresa e a entrevista realizada com o responsável do Recursos Humanos, pode-se levantar algumas hipóteses que dificultam o processo de Recrutamento e Seleção na Indústria Mecânica, são elas:

1) Não há uma planejamento estratégico por parte do Recursos Humanos no que se refere ao processo de Recrutamento e Seleção.

Embora a empresa valorize a importância do processo, não procura Ter como meta juntamente ao Recursos Humanos uma estrutura de planejamento estratégico para identificação de necessidades a curto, médio e a longo prazo quanto as mudanças, aos investimentos em termos de tecnologia, produtos, mão de obra, as ocorrências em relação aos funcionários como aposentadoria, absenteísmo, motivação, promoção, demissão, ocasionando assim abertura de vagas repentinamente.

2) O responsável do Recursos Humanos, encontra-se no momento em desligamento devido ao acúmulo de tarefas como: responsável por toda a parte de rotinas de departamento pessoal, treinamentos, integração dos novos funcionários, além de ser responsável por todo o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

Foi solicitado por parte do RH, um estagiário ou um outro profissional para a área ,afim de auxiliar e realizar tarefas no setor, no entanto, foi negado o pedido

pela Diretoria uma vez que a empresa argumenta que a funcionária está a 13 anos na empresa e sempre foi responsável por todo o RH.

Com o acúmulo de tarefas pelo responsável do RH, tem ocorrido erros no decorrer das atividades, falta de eficiência e eficácia no processo de RH e dificuldade de colocar planos e metas em prática em relação à área e ao próprio processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

3) A Análise e Descrição de cargos existem somente para alguns cargos e são com dados insuficientes, deixando de constar algumas descrições, além de para cargos técnicos não possuir nenhuma análise e descrição tornando difícil para a identificação do perfil para a abertura de vagas e para o processo de recrutamento.

O manual de análise e descrição de cargos da empresa está desatualizado, foi realizado há 8 anos atrás e neste tempo houve mudanças significativas como aumento de produtos, novos mercados, novas tecnologias, criação de novos cargos, exigindo por parte dos funcionários outras habilidades, conhecimentos, aptidões e capacidades.

Diante de novas contratações, como não possui o perfil adequado, fica a responsabilidade do supervisor e do gerente a descrição do perfil, o que nem sempre é o mesmo, dificultando por parte do responsável pelo RH o recrutamento.

4) A agência de emprego e a Assessoria em Recrutamento não enviam candidatos de acordo com o perfil. Com isso acaba-se desgastando o responsável do RH, uma vez que já no primeiro momento da entrevista é analisado que o candidato não está de acordo com o perfil solicitado. Dessa forma torna o processo lento dificultando o fechamento das vagas em tempo previsto.

5) Embora todo o processo de Recrutamento inicialmente seja interno, não é divulgado de forma acessível a todos os funcionários, devido a divulgação não ser colocada em edital para que todos possam ter acesso a vaga. A divulgação é realizada somente através da comunicação verbal por parte do Recursos

Humanos e do gerente, o que pode ocasionar de nem todos obterem as informações corretamente e necessárias para candidatarem-se a vaga.

6) Para a área técnica da empresa a fonte de recrutamento no momento encontra-se insuficiente, pois as assessorias nem sempre enviam o candidato com o perfil adequado a vaga, ficando por parte do RH a necessidade de consultar o banco de dados da própria empresa, o qual não revela uma amostragem significativa de candidatos a ponto de iniciar o processo de recrutamento.

7) No processo e seleção não é realizada entrevistas dos candidatos com os requisitante da vaga, ou gerente para obtenção de informações quanto suas habilidades, seus conhecimentos técnicos em relação ao cargo, e sim somente feita a entrevista com o responsável do RH.

É realizado somente o teste prático operacional para verificação de seus conhecimentos.

8) O responsável do RH não realiza a entrevista num lugar adequado para um bom desenvolvimento da técnica, principalmente em entrevistas realizadas com cargos operacionais.

9) Os conteúdos da redação realizadas pelos candidatos na seleção não apresentam critérios de avaliação técnica pelos avaliadores, o critério realizado pelo gerente e supervisor são de impressão pessoal.

10) Após a sexta etapa do processo seletivo que é a avaliação psicológica por parte das Assessorias em Rh, é enviado um laudo contendo todas as áreas avaliadas e no final com conclusão se o candidato está indicado, indicado com restrições ou contra indicado para o cargo. Quando o resultado apresenta com restrição não é verificado e analisado por parte da empresa se estas restrições são significativas e pertinentes realmente ao exercício da função.

11) Ao final do processo seletivo a escolha de qual candidato ocupará a vaga de acordo com o perfil é responsabilidade somente do RH. A decisão não é tomada em conjunto como o requisitante da vaga e o gerente, uma vez que um dos princípios da empresa é a valorização da gerência participativa.

Pode-se observar a dificuldade de comunicação entre a equipe que é responsável por todo o processo na empresa. A falta de comunicação que vai desde o início da solicitação da vaga por parte do requisitante, na identificação do perfil, recrutamento interno, assim como na tomada de decisão para o candidato mais adequado para o cargo.

12) Por parte do Recursos Humanos não há um planejamento em relação ao controle dos resultados obtidos através do processo de Recrutamento e seleção.

3.8 PROPOSTAS

Em face aos fatores levantados que dificultam o processo de Recrutamento e Seleção na Indústria, são apresentadas algumas sugestões com o objetivo de proporcionar a empresa alternativas para que possam minimizar as dificuldades encontradas.

Inicialmente o RH deve obter informações necessárias sobre os negócios da empresa, quais são suas metas a curto, médio e a longo prazo em relação a mão de obra, as novas tecnologias que serão incorporadas, os produtos que serão desenvolvidos, a situação econômica, assim como outros projetos e a partir disso o próprio RH realizar um planejamento estratégico para identificação de mão de obras necessárias no decorrer do tempo, necessidades de treinamento, planos de carreiras, quais tipos de qualificações que serão exigidas, promoções, desligamentos, aposentadorias e outras de acordo com as rotinas na área de Recursos Humanos da empresa.

Realizar reunião com a diretoria por parte do responsável do Recursos Humanos para explicação das dificuldades que o setor está passando pelo acúmulo de tarefas para um só funcionário, quais são as consequências devido a isso e quais serão os benefícios que não só a empresa assim como a área do RH terão em função de uma contratação de estagiário para a divisão das tarefas.

Para que facilite a identificação do perfil para o processo de recrutamento e seleção indica-se uma nova análise e descrição para todos os cargos, que poderá ser realizado pelo próprio RH e ou com uma Assessoria especializada no assunto. E após todos os cargos analisados e descritos, distribuir os manuais aos chefes, supervisores, e se possível também aos funcionários para que todos possam ter acesso as informações inerentes ao cargo.

O manual das descrições deverá ser revisado periodicamente a cada mudança tanto referentes a fatores externos como internos que possam a vir a trazer conseqüência e mudanças quanto aos cargos.

O Recursos Humanos da empresa deve tomar providências mais cabíveis quanto às duas assessorias em recrutamento, procurando passar o perfil exigido e não aceitando candidatos que não estão de acordo. Outra sugestão é a pesquisa e contato com outras assessorias em Recrutamento uma vez que tanto na cidade de São José de Pinhais como também em Curitiba apresentam inúmeras Agências, e consultorias que desenvolvem o seu trabalho com competência e que poderão auxiliar este momento tão importante na empresa que é o de atrair os candidatos. É importante salientar que a escolha da assessoria deve estar de acordo com os princípios da Indústria e acima de tudo Ter uma relação de confiança entre ambas as partes, não esquecendo-se de no momento da decisão da assessoria fazer um contrato com a mesma.

Como a fonte de recrutamento para a área técnica apresenta-se insuficiente sugere-se a outras fontes de recrutamento como escolas ou centro de treinamentos especializados, internet, e ou escolas profissionalizantes.

Na fase da seleção, a entrevista com o candidato também deve ocorrer com o gerente da área, afim de outra pessoa obter percepção sobre o candidato e torna-se co-responsável pelo processo seletivo e assim , facilitar a decisão final.

Quanto a avaliação da redação no processo seletivo, sugere-se que a Assessoria responsável pela avaliação psicológica avalie a redação a través da técnica da grafologia ou a equipe responsável pelo processo seletivo(RH, gerentes e supervisores) criem alguns critérios para a avaliação. No entanto, ainda é mais

recomendado mais eficaz e fidedigno a avaliação por parte da Assessoria especializada na técnica da avaliação grafológica.

Para que melhore a comunicação e para que todos realmente possam tomar uma decisão em conjunto para a escolha do candidato é necessário um treinamento por parte do Recursos Humanos ou uma Consultoria especializada para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da comunicação entre a equipe. Outra alternativa é a definição por parte do RH de alguns procedimentos e normas que a equipe deverá tomar durante o processo seletivo como, por exemplo: Em situações de promoções ou de mudança de função deverá antes de tudo ser analisado pelo RH. Para a descrição do perfil de cada vaga que será aberta, reunião com supervisor, requisitante da vaga e gerente para a definição do perfil.

No recrutamento interno para que todos os funcionários possam ter chance de se candidatarem as vagas, poderá ser colocado o anúncio em edital, evitando assim a falta de comunicação por parte do RH, gerentes e também evitar privilégios por parte destes para com algum funcionários, futuras disputas e intrigas.

Quando em situação de entrevista preparação por parte tanto do responsável do RH como pelo gerente quanto a um lugar adequado para a realização sem interrupções e com tempo disponível independente do cargo.

4 CONCLUSÃO

A resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho tem conduzido as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do trabalho. Às estruturas fortemente hierarquizadas, herdadas do passado, vão sucedendo as organizações flexíveis com dois ou, quando muito, três níveis hierárquicos; a tomada de decisão no topo da pirâmide organizacional está sendo substituída pela delegação de competências e a atribuição do poder decisório pelas equipes que realizam o trabalho e estão mais próximas dos clientes.

Por outro lado, a contribuição individual é hoje vista, não isoladamente, mas integrada em equipes pluridisciplinares, com objetivos de negócio bem definidos. Isto passa por uma revolução de mentalidades, por uma nova visão do que é o sucesso profissional e por que se reconhece o trabalho em equipe. Todas estas mudanças, que se processam em ritmo crescente, trouxeram os recursos humanos para o centro das preocupações dos gestores. Dessa forma, foi-se sedimentando a idéia de que deles, em última análise, dependia a adaptação da empresa aos sucessivos desafios do mercado e, portanto, a sua sobrevivência. O reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira ou de uma posição dominante no mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não for sustentada por uma força de trabalho motivado, com um perfil de aptidões voltado para o futuro e elevada produtividade, constitui uma notável alteração da mentalidade de muitos gestores.

As dificuldades são muitas, mas a missão e objetivos da função "recursos humanos" tem evoluído com as alterações sucessivas e da estrutura das próprias empresas, e, hoje se centraliza o apoio aos seus clientes internos (os gestores de linha) quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguir elevados índices de motivação e satisfação na força de trabalho. Começam, assim, a ganhar importância as intervenções do gestor de recursos humanos, em dois níveis: (a) Como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional (DO); (b) Como agente ativo na gestão da mudança.

O responsável pela gestão de recursos humanos deve procurar encorajar um clima organizacional que prepare e crie a ambiente para a mudança. A mudança é um processo gerador de insegurança e stress nas pessoas envolvidas, sendo essencial criar e manter o impulso necessário para que ela arranque e prossiga, sem vacilações nem riscos de retrocesso. O papel do responsável pela gestão de recursos humanos é também o de assessorar os gestores de linha na preparação, no arranque, na manutenção do ritmo e no controle dos processos de mudança. Com estas expectativas ligadas à sua atuação, o responsável pela gestão de recursos humanos tem um papel crucial nas modernas organizações. Principalmente no que se refere ao desafio de contratação de novos funcionários para compor um time vencedor para que tantos os objetivos pessoais de cada funcionário seja alcançado, assim como de toda a organização. O grande desafio da modernidade para os gestores é de conciliar estes, e um dos primeiros passos para que isso ocorra é um eficiente processo de Recrutamento e Seleção, o qual poderá ser realizado com eficácia se o gestor de Recursos Humanos tiver plenos conhecimentos, habilidades e competências para desenvolver as metas necessárias, os procedimentos e utilizar-se de técnicas adequadas. Será sempre um desafio de toda a humanidade procurar o aperfeiçoamento, desenvolver suas potencialidades e minimizar as dificuldades e assim é a organização, um ser vivo que também procura aprimorar e desenvolver o máximo suas potencialidades e talentos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1993.

PONTES, B.R. **Planejamento e seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 1988.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Trad TONELLI, M.J. São Paulo: Saraiva. 2002.

TOLEDO, F; MILIONE, B. **Dicionário RH de administração de RH**. 2. ed. São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1983.

TREVIZAN, M. J. **Psicología e Argumento**. Curitiba: Revista Ano XI, n. XIII, junho/1993.

ANEXOS

ANEXO 1

REQUISIÇÃO DE FUNCIONÁRIO

REQUISIÇÃO DE FUNCIONÁRIO					
VAGA ORIGINAL	SETOR	TURNO	DEPARTAMENTO		
MOTIVO: SUBSTITUIÇÃO <input type="checkbox"/> AUMENTO DE QUADRO <input type="checkbox"/> OUTROS <input type="checkbox"/>					
JUSTIFICATIVA					
APROVAÇÃO	SUPERVISOR	CHEFE	GERENTE	ENCARREGADO RH	DIRETOR
VISTO					
DATA					

ANEXO 2
ROTEIRO DE ENTREVISTA - DRH

	ROTEIRO DE ENTREVISTAS – DRH
--	-------------------------------------

1- NOME _____

2- PRETENDIDO _____ CARGO _____

3- TEM EXPERIÊNCIA? SIM () QUANTO TEMPO? _____ NÃO ()
)

OBS _____

QUAIS FUNÇÕES CONHECE DESTE CARGO?

5- DENTRE ESTAS FUNÇÕES DO CARGO AO QUAL SE CANDIDATOU, HÁ
PREFERÊNCIA POR ALGUMA?

SIM () NÃO ()

OBS:

6- TEM CONHECIMENTO DE ALGUMA OUTRA ATIVIDADE? (SEJA PROFISSIONAL,
INTELLECTUAL, LAZER, ETC.)

SIM () NÃO ()

7- QUAL A TUA PRETENSÃO SALARIAL? (INFORMAR A NOSSA PROPOSTA E OS BENEFÍCIOS)

8- VOCÊ ACEITARÁ ESTA PROPOSTA?

SM () NÃO ()

8.1 O QUE ACHOU DA NOSSA PROPOSTA E DOS BENEFÍCIOS?

9- QUANTOS EMPREGOS JÁ TEVE?

10- DISCRIMINAR OS QUATRO ÚLTIMOS EMPREGOS

FIRMA 04	
Razão Social	
Tempo de emprego	
Último cargo	
Data de admissão	
Motivo demissão	
Último salário	
Nome Ex- imediato	

FIRMA 03	
Razão Social	
Tempo de emprego	
Último cargo	
Data de admissão	
Motivo demissão	
Último salário	
Nome Ex- imediato	

FIRMA 02	
Razão Social	
Tempo de emprego	
Último cargo	
Data de admissão	

FIRMA 01	
Razão Social	
Tempo de emprego	
Último cargo	
Data de admissão	

Motivo demissão	
Último salário	
Nome Ex-imediate	

Motivo demissão	
Último salário	
Nome Ex-imediate	

11- EM TERMOS GERAIS, COMO FOI O PROCESSO DE SUAS PROMOÇÕES NAS EMPRESAS EM QUE TRABALHOU?

12- QUAIS SÃO OS SEUS OBJETIVOS AQUI NA EMPRESA, CASO SEJA CONTRATADO?

13- VOCÊ TEM ALGUMA OUTRA FONTE DE RENDA ALÉM DO TRABALHO NORMAL?

SIM () NÃO ()

OBS

14- VOCÊ TERIA ALGUM PROBLEMA COM O QUAL EVENTUALMENTE CHEGARIA ATRASADO AO TRABALHO?

SIM () NÃO ()

OBS

15- VOCÊ ESTÁ ESTUDANDO ATUALMENTE?

SIM () NÃO ()

OBS

16- FAZ OBJEÇÃO CASO SEJA CONVOCADO PARA TRABALHO EXTRAORDINÁRIO DEPOIS DO HORÁRIO NORMAL, AOS SÁBADOS OU FERIADOS?

SIM () NÃO ()

OBS

17- VOCÊ PRESTOU SERVIÇO MILITAR (EM CASO POSITIVO QUAL DISCIPLINA)

SIM () NÃO ()

OBS

18- VOCÊ ACIONOU JUDICIALMENTE ALGUMA EMPRESA EM QUE TRABALHOU?

SIM () NÃO ()

OBS

19- O QUE VOCÊ MAIS GOSTA DE FAZER NAS HORAS DE FOLGA?

SIM () NÃO ()

OBS

20- VOCÊ TEM PERFEITA SAÚDE?

SIM () NÃO ()

OBS

21- VOCÊ É FILHO (A) ÚNICO(A)?

SIM () NÃO ()

OBS

22- VERIFICAR ACIDENTE DE TRABALHO /TRAJEOT

HOUVE () NÃO HOUVE ()

OBS

23- VOCÊ CONHECE A FINALIDADE DA CIPA BEM COMO SEUS OBJETIVOS?

SIM () NÃO ()

OBS

24- VOCÊ FEZ ALGUM CURSO DA ÁREA DE SEGURANÇA E/OU MEDICINA DO TRABALHO?

SIM () NÃO ()

OBS

ANEXO 3

ORGANOGRAMA FUNCIONAL

