

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – SCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**TEMA: O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA
EMPRESA IGUAÇU CELULOSE E PAPEL S.A.**

Autor: Orlando Lopes

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

Orientadora: Profa. Mestra Neusa Vítola Pasetto

Curitiba – PR
2007

Dedico este trabalho à minha mãe, meu pai e meu irmão Quintino

EPIGRAFE

As palavras que me conduzem:

Tudo que for fazer faça-o bem (conselho da minha mãe)

Ajuda as pessoas sempre que puder (conselho do meu pai)

Anda bem neste mundo; Respeita as pessoas desde os mais novos até os mais velhos (conselho da minha avó).

AGRADECIMENTOS I

À Deus pela vida, proteção, vontade e luz.

À meu filho Orlando C. Beia Lopes, pela nova experiência.

Aos meus pais Simão e Maria Isabel por me por neste mundo. Pessoas que tenho muito respeito, carinho e amor.

À todos os meus irmãos principalmente Quintino que sempre investiu na minha formação.

Aos meus avôs e minhas avós pela força e coragem.

Aos meus sobrinhos Nilsa, Neusa, Namindje (Babi), Badjinca, Nae (Junior);

À minha cunhada Domingas e sua sobrinha Regina.

AGRADECIMENTOS II

À Família brasileira (família Angotti – André, Isaura, Bruno, Leonor, Darci, Norma, Milton esposa e filhos, Cícero esposa e filhos...) pelo apoio, carinho e atenção no Brasil .

Ao Sr. Nilson M. D. Garcia, Sra. Tânia M. F. B. Garcia pelo apoio em alugar apartamento (meus fiadores) e atenção no Brasil.

À Professora Dra. Mirian Palmeira pelo curso da Pós- graduação.

À CEPPAD/FUNPAR pela bolsa de estudo e pelo curso de especialização.

À todos os meus ilustres professores pelos ensinamentos e atenção.

À DAGA/UIMA/NAA/MEC/MRE pelos estudos.

À Professora Mestra Neusa Vítola Pasetto pela orientação da monografia do curso da Pós- graduação em Administração de Pessoas.

A Empresa Iguaçu Celulose e Papel SA e todos funcionários por me permitirem fazer este estudo de caso. Agradeço principalmente a funcionária de Recursos Humanos Ricarda Rocha e toda a equipe de Recursos Humanos, Setor de Segurança, de Informática e Setor Industrial pelas informações, orientações, atenção e apoio na concretização deste trabalho.

APRESENTAÇÃO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Esta monografia da pós-graduação é o resultado do estudo na empresa Iguazu Celulose visando entender o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas dentro da empresa.

Os temas Recrutamento e Seleção foram escolhidos devido as suas relevâncias para conhecimento, pois, a chave para a competição e solução dos problemas em todos os níveis hierárquicos dentro da empresa é o homem. O sucesso da empresa tem uma forte relação com tipos de pessoas que são recrutadas e selecionadas pelo Departamento de Recursos Humanos.

Estudar os subsistemas Recrutamento e Seleção na Empresa Iguazu Celulose e Papel SA foi uma decisão com a finalidade de um dia poder adequá-los a realidade africana principalmente do meu país Guiné-Bissau.

A monografia está estruturada em cinco capítulos: O primeiro capítulo é composto pela introdução, objetivos e justificativa do trabalho. O segundo capítulo explica a metodologia utilizada e sua relevância, demonstrando passos seguidos para construir este conhecimento. O terceiro capítulo é a fundamentação teórica que conceitua e descreve Recrutamento e Seleção a partir de diferentes pontos de vistas dos atores nacionais (brasileiros) e internacionais. O quarto capítulo descreve a empresa em estudo (Iguazu Celulose e Papel SA) e demonstra como é que ela executa o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas. E por fim, o quinto capítulo é explicitamente às sugestões e conclusões.

Resumo

O presente trabalho visa entender como funciona o processo de recrutamento e seleção (R&S) na empresa Iguazu Celulose. Uma empresa só terá um bom desempenho se puder contar com a capacidade de cada um de seus trabalhadores, portanto, o recrutamento como um sistema aberto, visa atrair candidatos para dentro da empresa através da divulgação de vagas pelos meios de comunicação ou através das fontes de recrutamento. O processo começa com a necessidade de mão-de-obra. O departamento requisitante emite para Departamento de Recursos Humanos uma requisição de pessoal devidamente detalhada. O departamento de recursos humanos faz um estudo de mercado para verificar a interação entre mercado de trabalho e a estrutura de cargos na empresa, em seguida executa o recrutamento e por fim faz uma avaliação de resultado de recrutamento para verificar através de alguns indicadores de desempenho se foi rápido, qualitativo, econômico e duradouro. A análise do índice de rotatividade e o índice de absenteísmo de pessoal permite saber o giro (fluxo) de entrada e saída bem como as faltas e atrasos das pessoas na empresa. O recrutamento pode ser interno (quando é feito apenas com os funcionários da empresa), externo (quando é feito externamente) e misto (quando foi misturado o recrutamento interno e externo). O processo seletivo visa escolher pessoa adequada ao cargo e que seja eficiente e eficaz. Ser eficiente (significa fazer corretamente as coisas ou seja, saber entrevistar, aplicar testes de conhecimentos para que seja valido e preciso, dotar a seleção de rapidez e agilidade, reduzir custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo etc) e ser eficaz (é alcançar resultados e atingir objetivos ou seja, trazer para empresa melhores talentos etc). As organizações efetuam a coordenação das atividades através de alguns mecanismos básicos: O ajuste mútuo (através de um processo informal de comunicação), a supervisão direta (através de um líder que coordena e forneça as instruções para o trabalho) e a padronização (quando as pessoas seguem padrões para execução das atividades). A empresa Iguazu Celulose usa a supervisão direta para controlar suas atividades. Este estudo classifica-se como um estudo de caso de caráter descritivo. Foi realizado a partir do estudo na empresa Iguazu Celulose e Papel SA. Os resultados deste estudo permitiram fazer uma "ponte" entre a teoria e prática e abrirão caminhos para novas pesquisas na área de recrutamento e seleção de pessoas. Conclui-se que o recrutamento e seleção se caracterizam por um amplo processo de investigação dos candidatos visando encontrar pessoas mais adequadas para um determinado cargo levando em consideração tipo de chefia, complexidade de cargo, especificidade do candidato, objetivos e a cultura organizacional.

Palavra – Chaves: Recrutamento e Seleção.

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

- a - Número de meses do período
- A - Admissão
- APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Pirai do Sul
- ARH - Administração de Recursos Humanos
- BR - Bonificações de Referências
- CAGED's – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
- CC - Contratações sem Custo
- CF - Contratação da Fonte
- CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
- CIC – Cadastro Individual de Contribuinte
- CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- CP - Custos de Propaganda
- D - Desligamento
- DRH – Departamento de Recursos Humanos
- EM - Efetivo Médio
- FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
- H – Hipóteses
- IA - Índice de Absenteísmo
- IAP - Instituto Ambiental do Paraná
- IFP - Inventário Fatorial de Personalidade
- INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
- MPT - Ministério Público do Trabalho
- $N_1+N_2+N_n$ - Somatória dos números de empregados no início de cada mês;
- PC - Perfil de Competências
- PMK - Psicodiagnóstico Miocinético de Mira y López
- PR - Paraná
- PROERD - Programa de Educação e Combate as Drogas
- R - Recebimentos
- R&S - Recrutamento e Seleção
- RG – Registro
- RP - Requisição de Pessoal
- RR – Recursos Humanos
- SC - Santa Catarina

SEMPRE - Sistema Público de Emprego

SINE – Sistema Nacional de Emprego

SD - Solicitação de Desligamento

T - Transferências

TA – Taxas da Agência

TAC - Termo de Ajustamento de Conduta

TC - Total de Contratações

TV – Televisão

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UIMA/NAA – Unidade de Intercâmbio e Mobilidade Acadêmica/ Núcleo de Acompanhamento Acadêmica

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (TABELAS E FIGURAS)

	Pagina
Figuras	
Fig. 1 – Etapas de recrutamento.....	10
Fig. 2 – Modelo de Previsão de vagas.....	12
Fig.3 – Requisição de Pessoal.....	14
Fig. 4 - Tabela de prazo de atendimento de requisição.....	20
Fig.5 – Formulário Mensal de Controle Orçamentário para Recrutamento.....	23
Fig.6 - Recrutamento e as situações dos candidatos.....	25
Fig. 7- Dados Básicos para o recrutamento interno.....	30
Fig. 8 – Fluxograma de um processo de recrutamento e seleção de RH.	38
Fig. 9 – Ficha profissiográfica.....	40
Fig. 10 – Baterias de testes psicométricos.....	42
Fig. 11 – Índices de rotatividades dos funcionários.....	85
Fig. 12 – Índices de rotatividades dos funcionários.....	86

Sumário

	Página
Introdução	1
Objetivos.....	2
Objetivo geral.....	2
Objetivos específicos.....	2
Hipóteses.....	3
Justificativas do estudo.....	4
Procedimentos metodológicos.....	5
Revisão teórica.....	6
Recrutamento.....	6
Planejamento de Recursos Humanos.....	8
Processo de Recrutamento.....	10
Divulgação de vaga.....	24
Recrutamento e as situações dos candidatos.....	25
Fontes de Recrutamento.....	26
Recrutamento Interno.....	28
Vantagens de Recrutamento Interno.....	31
Desvantagens de Recrutamento Interno.....	33
Recrutamento Externo.....	34
Vantagens do recrutamento externo.....	34
Desvantagens do recrutamento externo.....	34
Recrutamento Misto.....	35
Aprimorando a efetividade do recrutamento externo.....	35
Índice de retorno.....	35
Custos de recrutamento.....	36
Seleção de Pessoal.....	37
Etapas para seleção de pessoas.....	39
Entrevista de seleção.....	44
Técnicas para analisar o currículo.....	51
Registros de admissão.....	56
Avaliação e controle dos resultados de seleção.....	57
Rotatividade (turnover) e o Absenteísmo.....	59
Mecanismo de coordenação.....	62

Sugestões para evitar os erros mais comuns nas entrevistas.....	62
A empresa Iguazu Celulose e Papel S.A.....	64
História.....	65
Preservação do meio ambiente.....	66
Responsabilidade social.....	67
Missão.....	69
Valores.....	69
Política de recursos humanos.....	69
Política da qualidade.....	69
Produto.....	70
Principais mercados onde atua.....	70
Diagnóstico de Subsistema de Recrutamento e Seleção na Iguazu Celulose e Papel SA.....	71
Recrutamento.....	71
Procedimento para preenchimento de vagas.....	71
Recrutamento Interno.....	72
Recrutamento Externo.....	73
Recrutamento Misto.....	75
Seleção na Iguazu Celulose.....	76
As ferramentas e técnicas que Iguazu Celulose usa no processo de seleção de candidatos.....	77
Divulgação do Resultado.....	82
Acompanhamento do período de experiência.....	82
Condições de trabalho.....	83
Demissões.....	83
Responsabilidades.....	84
Índices de rotatividade dos funcionários.....	85
Conclusão.....	87
ANEXOS.....	89
Referências Bibliográficas.....	90

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA IGUAÇU CELULOSE E PAPEL S.A.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Entre os vários caminhos da vida, a busca de conhecimentos e habilidades, seja no que diz respeito ao seu conteúdo, seja quanto aos aspectos institucionais, sociais, afetivos, dentre outros, nos possibilita a construir a nossa concepção de vida. A dedicação pelas atividades que desempenhamos no nosso dia-a-dia nos permite identificar e aperfeiçoar nossos conhecimentos, nossas habilidades técnicas e comportamentais, nossas atitudes e nossos interesses em relação a estas atividades, (LOPES, 2006, P.1).

As empresas competem fortemente com base em seus ativos intelectuais (KLEIN, 1998), visando crescimento em termos de lucro e expansão em termos da estrutura e/ou produtos. Tanto as empresa preocupadas com os avanços tecnológicos e a expansão comercial como as interessadas em inovação de métodos gerenciais, todas estão voltadas para a procura de recursos humanos (RH), (LODI, 1976, P.13), pois, a chave para a competição e solução dos problemas em todos os níveis hierárquicos dentro da empresa é o homem. O sucesso da empresa tem uma forte relação com tipos de pessoas que são recrutadas e selecionadas pelo departamento de RH. A empresa pode atingir uma vantagem competitiva sustentável por meio de seu capital intelectual, o que exige a colocação de cada pessoa no lugar adequado. Um dos requisitos das pessoas a serem selecionadas para garantir a vantagem competitiva sustentável é que essas pessoas devem ter valor (quando aprimoram a eficiência e a eficácia da empresa), devem ser diferentes, devem ser difícil de ser imitadas e devem ser organizadas.

Drucker (2007, p.99) afirma que uma empresa só terá um bom desempenho se puder contar com a capacidade de cada um de seus trabalhadores. Por isso, o departamento de RH deve ter quadros competentes para dar suporte na realização de ações na empresa e reduzindo custos com falhas no processo de recrutamento e seleção.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Entender como funciona o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) das pessoas dentro de uma organização.

1.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Descobrir fontes e processos de Recrutamento;
- ✓ Compreender conceitos de Recrutamento e Seleção, técnicas de seleção (dinâmica do grupo, entrevista, testes de conhecimentos de capacidade e os teste psicológicos);
- ✓ Compreender as ferramentas e técnicas de seleção usada na empresa;
- ✓ Compreender as ferramentas que o gerente do RH usa para controlar e acompanhar os funcionários;
- ✓ Entender métodos de avaliação e controle dos resultados de seleção;
- ✓ Identificar os índices de rotatividade por falha no processo de recrutamento e seleção de funcionários e seus impactos nos resultados da empresa.

1.2. Hipóteses

H1 - Sempre que houver a necessidade de recrutamento é emitida uma requisição por parte do setor interessado.

H2 - Todos os candidatos selecionados passam por todas as fases da entrevista.

H3 – O gerente de recursos humanos é quem dá parecer final para que o candidato seja selecionado para trabalhar na empresa.

H – 4 Em todos os processos são usados testes psicológicos.

H - 5 Em todos os processos são usados Dinâmica de Grupo.

H – 6 A empresa usa mais fontes de recrutamento externo e misto de que interno.

1.3. Justificativas do Estudo

Seja qual for o nível da evolução tecnológica, independentemente do país e do continente sempre haverá a necessidade de trabalhar com pessoas. Sendo assim, precisamos entender algumas características comportamentais e técnicas do homem, conhecer vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada. Quando cada pessoa foi colocada no lugar adequado, estimula a motivação para trabalhar, para colaborar e alinhar seus comportamentos aos objetivos estratégicos da empresa permitindo assim o alcance das metas preconizadas.

Nos dias atuais o cenário geopolítico dos países africanos, reforça o modelo de reestruturação do sistema global, consolidado pela classe dominante internacional e pela internacionalização dos repatriados. Nesse contexto, o continente africano deixa de ser apontado unicamente como foco de problemas étnicos, políticos, sociais e principalmente econômico, ressurgindo no cenário global atual como um continente que deve ser pensado coletivamente, com estratégias que possam priorizar o desenvolvimento de seus países e a melhoria dos indicadores sociais, econômicos e demográficos. O continente que durante muitos anos viveu momentos de guerra, fome, doenças, instabilidade política, econômico e social. As crises, têm apresentadas em forma de efeito domino, em que uma crise desencadeia outra, afetando assim os quadros (Intelectuais) tanto nacionais como internacionais que poderiam contribuir para o desenvolvimento das empresas locais, instituições, sociedade e os mercados comuns africanos, Lopes (2006).

Hoje o continente esta vivendo momentos de paz e de estabilidade e esta investindo fortemente na formação dos seus recursos humanos. Portanto, para que as empresas africanas tanto públicas como as privadas, possam conseguir sucessos a médio e longo prazo, precisa não só investir em seu capital intelectual mas sim, investir neles, captar, reter e colocar cada pessoa no lugar adequado. Por isso, o meu interesse em fazer este trabalho visa compreender o processo de Recrutamento e Seleção das pessoas dentro de uma organização para um dia adequá-lo a realidade africana principalmente no meu país Guiné-Bissau.

CAPÍTULO II – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenho metodológico deste estudo está estruturado em nove etapas, as quais são: (i) Escolha do tema; (ii) Coleta de material bibliográfico; (iii) Revisão de literatura; (iv) leitura de principais documentações da empresa; (v) entrevista com as funcionárias do departamento de recursos humanos (para levantar informações sobre o assunto em estudo e verificar aspectos técnico-comportamentais de candidatos) e entrevista com departamento de produção (para verificar aspectos técnicos de candidatos) da empresa. Na seqüência foi feita uma visita aos diferentes departamentos da empresa; (vi) Participação do processo de recrutamento e seleção de candidatos na empresa; (vii) Coleta de dados secundários; (viii) avaliação dos dados coletados e (ix) conclusão.

Este trabalho, é um estudo de caso de caráter descritivo. Segundo Gil, (1999) o estudo de caso desta natureza busca aprofundar o estudo sobre um determinado objeto a fim de adquirir conhecimentos mais aprofundados sobre o mesmo. Para Vergara (2004, p.49) o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Para ela uma pesquisa é descritiva quando visa descrever percepções, expectativas e sugestões. Ainda vergara (2004, p.47) afirma que uma pesquisa é descritiva quando expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Buscando alcançar os objetivos propostos e as hipóteses foram feitas uma revisão da literatura e suas confirmações em termos de aplicabilidade na prática na empresa Iguazu Celulose. Os resultados propiciarão uma avaliação das proposições estudadas na literatura, permitindo a confirmação de algumas já existentes e abrindo caminho para pesquisas futuras no campo de recursos humanos concretamente no subsistema de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas.

CAPÍTULO III – REVISÃO TEÓRICA

3.1. Recrutamento

Antes de encontrar funcionários capazes para uma empresa os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que elas devem preencher. As especificações do cargo consistem na declaração de conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos de pessoa que executa o trabalho, (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, P.30). É feito a partir das necessidades presentes e futuros de recursos dentro da empresa. Para isso, é importante que a empresa procure as fontes capazes de fornecer número suficiente de candidatos, (CHIAVENATO, 2002, p.198). O Recrutamento se refere à procura de um grupo de empregados em potencial, dos quais são escolhidos os que a empresa precisa para satisfazer suas necessidades, (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI Jr, 1998, p.293). Segundo Aquino (1980, p.159) o recrutamento atua como elo de ligação entre o ambiente externo e a organização e funciona como o primeiro ponto de contato entre o trabalhador e a empresa. Começa com a emissão de requisição de pessoal e termina com a primeira entrevista de triagem. Para algumas empresas tem início na busca dos candidatos, ou seja, após a chegada da requisição nas mãos do selecionador. Conforme Lodi (1976) o recrutamento é o processo de procurar empregado. Para Chiavenato (2002, p.197) o recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. O recrutamento tem como função suprir a seleção dos candidatos para o bom funcionamento da empresa. O recrutamento exige um planejamento cauteloso que abrange três fases, a saber:

- 1) O que a organização precisa em termos de pessoas – Pesquisa Interna: A Pesquisa Interna significa checar as necessidades internas da

organização em relação à recursos humanos a curto, médio e longo prazo. Detectando as necessidades, o que pressupõem elaboração de planos futuros de crescimento e desenvolvimento e culmina com novos recrutamentos. Esta visão deve abranger todas as áreas da empresa e deve ser constante;

2) O que o mercado de recursos humanos (RH) pode oferecer – Pesquisa Externa: A Pesquisa externa consiste na segmentação de mercado de RH, a localização de fontes de recrutamento visando um diferencial no processo. A segmentação de mercado de RH significa a decomposição de mercado em diferentes segmentos ou classes de cada candidatos com características definidas para analisá-lo e abordá-lo levando em consideração as especificidades de cada segmento (característica próprias, apelos, expectativas, aspirações e meios de comunicações diferentes), e os interesses da empresa. Neste caso o problema básico de recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de RH que lhe interessa no mercado para neles concentrar os seus esforços de comunicação e atenção. O problema de localizar o diferencial está nas fontes usadas para encontrar os candidatos pretendidos. Segundo Chiavenato (2002) o mapeamento adequado das fontes de recrutamento permite a empresa o seguinte:

- ✓ Aumentar o rendimento do processo de recrutamento, elevando a proporção de candidatos/candidatos triados para a seleção bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos;

- ✓ Reduzir o tempo do processo de recrutamento, tornando-o mais rápido;

- ✓ Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia a aplicação de suas técnicas.

3) A definição das técnicas de recrutamento a aplicar: Não podemos definir as técnicas sem que haja um planejamento de recursos humanos. Portanto, a definição de técnica de recrutamento exige um planejamento cuidadoso.

3.1.1. Planejamento de Recursos Humanos – PRH

O PRH é o processo de antecipar e fazer previsões para a movimentação das pessoas (admissão e demissão, promoções e transferências). As previsões devem ser feitas de acordo com os objetivos da empresa e os orçamentos ou tendências da empresa, (LODI, 1976). A finalidade de PRH é assegurar o emprego da maneira mais possível, onde e quando for necessário, para que as metas da empresa sejam alcançadas. Outros objetivos mais específicos do PRH incluem a previsão de falta e de excesso de mão-de-obra; o fornecimento de mais oportunidades de emprego para mulheres, minorias e deficientes e o planejamento detalhado de programas e treinamento de funcionários (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, P.60). O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo, (CHIAVENATO, 2002, P.199). Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários. Para alcançar todo seu potencial de realizações, a organização precisa ter pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Por outras palavras significa dizer que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente. Para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) uma organização não pode esperar só encontrar pessoas competentes no momento em que elas sejam necessárias para preencher cargos específicos, por isso, deve antecipar as necessidades da empresa desenvolvendo um conjunto de atividades necessárias à obtenção dos tipos e números adequados de empregados para atingir os objetivos da organização. Destacam ainda duas áreas básicas do planejamento de pessoal:

- 1) determinar as necessidades do cargo, incluindo as funções a serem desempenhadas, a capacidade necessária para desempenhá-las e o número de empregados necessários. Neste caso torna-se necessário:
 - a) Determinar objetivos e planos: significa determinar para onde a organização deseja ir. O que planeja fazer? Quais serão os novos produtos e serviços a serem desenvolvidos com valor agregado pela

empresa? Serão abertos novos mercados ou freguesia? Etc. Nesta etapa estas indagações e mais outras que podem ser feitas definirão a necessidade de tipo de competência a ser contratada;

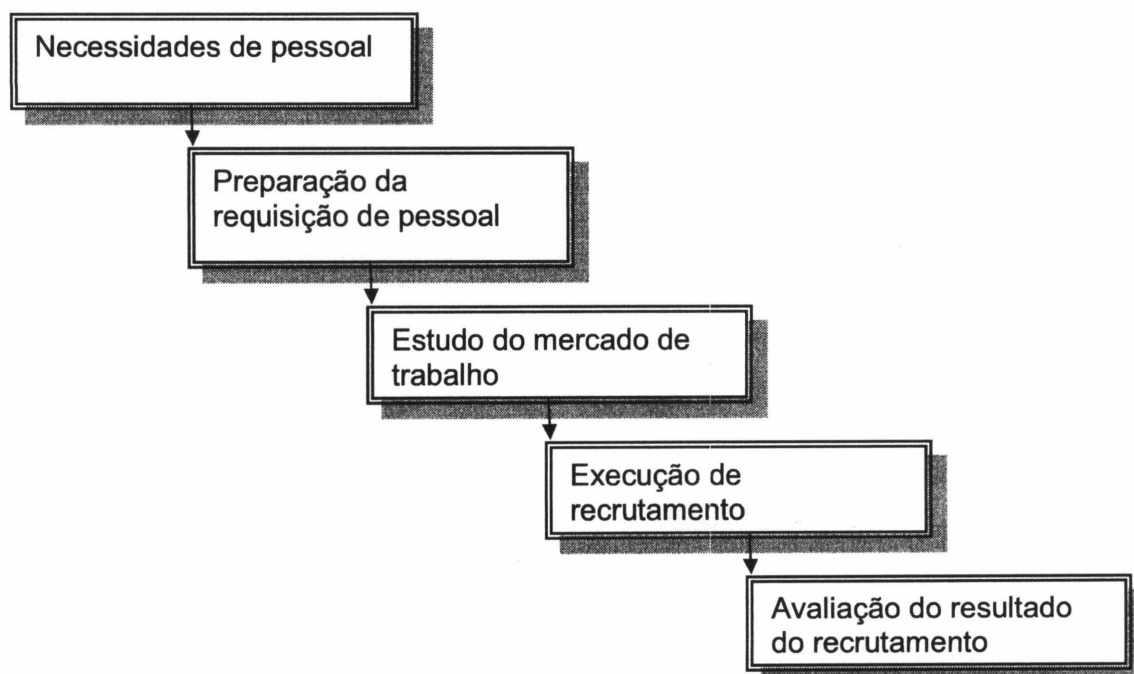
- b) Determinar os tipos de funções e habilidades necessárias: pressupõem de antemão análise de cargo, isto é, o processo de coleta de informação e determinação dos elementos de cada cargo, através de observação, estudo e apresentação de dos resultados por escrito. Depois se prepara a descrição do cargo, fazendo um esboço das habilidades, responsabilidade, conhecimento, autoridade, ambiente e inter-relacionamentos envolvidos em cada função.
- 2) determinar as fontes de suprimentos dos empregados em potencial. Para Megginson, Mosley, Pietri Jr (1998); Bohlander, Snell, Sherman (2003); Palmeira (1999); Chiavenato (2002); Lodi (1976); Marras (2000) há na verdade duas fontes somente de onde se pode recrutar empregados para preencher cargos específicos. Dentro da empresa (fontes internas) e fora da empresa (fontes externas). As duas fontes de recrutamento serão desenvolvidas com mais detalhes na frente.

3.1.2. Processo de Recrutamento

Para Chiavenato (2002) o processo de recrutamento depende de decisão de linha. Ele varia conforme a organização. O órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.

O recrutamento é uma função de *staff*, suas providencias dependem de uma decisão da requisição de empregado ou requisição de pessoal que é um documento (requisição de empregado ou requisição de pessoal) que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção.

Segundo Lodi (1976) o processo de recrutamento começa com a determinação de necessidades de pessoal, depois a preparação da requisição de pessoal, em seguida se faz estudo do mercado de trabalho, execução de recrutamento e avaliação do resultado do recrutamento. Para que tudo isso acontece é necessário um planejamento que é uma tarefa que começa antes do processo e termina depois.



Fonte: adaptado de LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

Fig. 1 – Etapas de recrutamento.

1. Determinação de necessidades de pessoal

A previsão de necessidades de pessoal à curto prazo é o primeiro passo para o processo de recrutamento. Esta previsão deve alinhar aos objetivos estratégicos da empresa. Toda a previsão de pessoal que indica aumento de quadro além do quadro *Standard* (numero fixo de funcionários) fixado para um determinado departamento deve passar pela aprovação do departamento de organizações e métodos ou por superior da linha hierárquica ou diretor geral. O objetivo deste controle é evitar o crescimento desnecessário de quadros. A previsão (ver a fig. 2) deve ser encaminhada para todos supervisores, recrutadores para os mesmos tomarem conhecimento e planejem seus trabalhos. Para Lodi (1976) esta previsão deve ser trimestralmente e constantemente porém, em caso de aumento ou substituição, transferência ou ainda demissão só quando houver a necessidade.

PREVISÃO DE VAGAS	
Período abrangido na previsão: de ____/____/____ à ____/____/____	
Seção: Supervisor da Seção: Data: N. Atual de funcionários: Standard de Pessoal:	Departamento: Assinatura:
Previsão de Substituição ____ em 15 dias ____ em um mês ____ em dois meses ____ em três meses	Previsão: Aumento de Quadro ____ em 15 dias ____ em um mês ____ em dois meses ____ em três meses
JUSTIFICATIVA DE AUMENTO DE QUADRO	
Instruções no verso	

Fonte: Adaptado de LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal.** 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1976. p.27.

Fig. 2 – Modelo de Previsão de vagas

No verso da fig.2 escrever as seguintes instruções:

- a) esta previsão é valida para três meses;

b) o *Standard* de pessoal é representado pelo numero fixo de funcionários, estabelecido para a seção, pelo departamento de organização e métodos;

c) as substituições se referem a pessoas que se prevê promover, transferir ou desligar, dentro de três meses;

d) todo o aumento de quadro deverá ser justificado para evitar o crescimento desnecessário dos custos de administração.

e) de posse desta previsão, o encarregado do recrutamento procurará cada supervisor a fim de preparar as requisições de pessoal.

2. Requisição de Pessoal

É o documento através do qual o setor solicitante informa a abertura de uma ou mais vagas ao setor de recrutamento e seleção de pessoal, (CHIAVENATO, 2002). Dependendo da organização poderá ser em formulário e memorando. Para Lodi (1976), uma requisição (ver a fig. 3) minuciosa, especifica, ajuda bastante não só para determinar as qualificações do candidato ideal, como também para identificar as fontes de recrutamento, indicando onde possivelmente procurar. Indica algumas restrições: (a) é duvidoso que o supervisor comum tenha a capacidade de determinar requisitos psico-ergonômicos de seu próprio pessoal, por isso deve ser assessorado por um especialista. (b) dificilmente se encontra um candidato ideal com todas as qualificações previstas. O que existe na realidade é adaptação do cargo a candidato escolhido (aquele que tiver qualificações mais próximas ao cargo). Assim a requisição especifica é um mito.

REQUISIÇÃO DE PESSOAL

N.	DATA	RECEBIDA EM	ATENDIDA EM
COMPANHIA	SEÇÃO	SUPERVISOR	

CARGO		SALÁRIO MAXIMO INICIAL	
HORÁRIO		LOCAL DE TRABALHO	
IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	CURSO ESPECIAL
EXPERIÊNCIA DESEJADA EM:			
EM SUBSTITUIÇÃO A:			
AUMENTO DE QUADRO <input type="checkbox"/>			
RAZÃO:			
<input type="checkbox"/> AUMENTO DE TAREFAS		<input type="checkbox"/> DESDOBRAMENTO DE FUNÇÕES	
<input type="checkbox"/> TRABALHO TEMPORÁRIO		<input type="checkbox"/>	
TAREFAS TÍPICAS			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
QUALIFICAÇÕES: (Aposte as características pessoais tendo em vista: a natureza do trabalho, as condições do ambiente, grau de responsabilidade etc).			
Obs.: p preenchimento completo deste formulário facilitará uma boa seleção			

ASSINATURA DO GERENTE	SELEÇÃO DE PESSOAL
-----------------------	--------------------

Fonte: Adaptado de LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal.** 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1976. p.29.

Fig.3 – Requisição de Pessoal (Frente)

CANDIDATO ENCAMINHADO	DATA

Fig.3 – Requisição de Pessoal (verso)

3. Estudo do Mercado de Trabalho

Existe uma interação entre mercado de trabalho e a estrutura de cargos na empresa. Até certo ponto um modifica ou outro. Por exemplo quando o mercado não oferece soluções para certa procura uma das soluções consiste em modificar a estrutura do cargo ou os requisitos de seleção.

Recrutamento mais complexo, com muitos eventos e diversas medidas a serem tomadas simultaneamente, poderá ser planejado com gráficos, usando a técnica de grafos (PERT, CPM). Se o recrutamento for mais simples devem ser precedidos de uma "lista de procedimentos" que permite o recrutador o controle de todas as medidas necessárias. Para ajudar o recrutador nessa tarefa difícil de prospecção de mercado segue em baixo alguns questionários (LODI, 1976):

Questionários para Análise do Mercado

a. Situação do mercado

- I. Quantos desses profissionais existem em nosso mercado?
- II. Estão procurando emprego? O mercado está móvel?
- III. Que condições econômicas existem para a mudança de emprego?
- IV. O mercado está conservador? Que fatores levam a esta recessão do mercado?
- V. Em que condições esse profissional mudaria de emprego?
- VI. Há facilidade ou dificuldade em encontrar esse tipo de pessoa?
- VII. quanto se prevê o custo do recrutamento?

b. Localização do mercado

- I. Em que firmas estão?
- II. Que lhes oferecem estas firmas?
- III. O que o lhes traz insatisfação nesse emprego?
- IV. Onde se reúnem?
- V. A que associação pertencem?
- VI. Que revistas ou jornais costumam ler?

c. Condições de oferta

- I. Que salário percebem?
- II. Que condições de trabalho?
- III. Que benefícios lhes são oferecidos?
- IV. A empresa recrutador tem condições de competir com as empregadoras?

d. Meios de recrutamento

- I. Alguém já anunciou para essa categoria?
- II. Que resultados obtiveram?
- III. Que tipo de veículo é mais eficaz?
- IV. Em que ponto os professores e consultores podem indicar estas pessoas?
- V. Qual a fonte de recrutamento mais adequada?

Para o recrutamento de estagiários nas escolas superiores deve seguir as seguintes etapas segundo Lodi (1976):

- a) Previsão de vagas;
- b) Pesquisa de salário;
- c) Revisão dos programas de estágios;
- d) Aprovação das vagas;
- e) Classificação das escolas onde procurar;
- f) Contratos preliminares;
- g) Preparação de literatura para os estudantes;
- h) Contato com os estudantes;
- i) Preenchimento de propostas;
- j) Triagem;
- k) Escolha de testes adequados;
- l) Processo seletivo;
- m) Medidas que cercam a decisão de emprego;
- n) Preparação de programas individuais; e

o) Indução de estagiários.

É importante frisar que muitos desses eventos são simultâneos ou ocorrem a pouca distância de tempo e compõem uma complexa rede de providências que culminam com a admissão e indução dos estagiários.

4. Execução do recrutamento

É a fase de ação. O recrutador pode seguir alguns procedimentos:

a. **Planejar:** deve ter um programa completo de relações públicas interna e externa com vistas ao recrutamento do pessoal, seguindo as diretrizes recebidas de seu superior imediato.

b. **Estudar**

- i. As condições do mercado de trabalho em cada época do ano;
- ii. As diversas fontes de mão-de-obra da cidade e adjacências;
- iii. Os veículos de publicidade do recrutamento;
- iv. O material de divulgação como: cartazes, folhetos, quadros de vagas, prospectos sobre a companhia etc;
- v. As mensagens e os apelos a serem dirigidos ao mercado de trabalho em geral e a cada grupo ocupacional;
- vi. Coletar informações confidenciais sobre o candidato;
- vii. Manter-se constantemente atualizado sobre problemas de mercado de trabalho;
- viii. Manter conto constante e positivo com todas as fontes de mão-de-obra, mesmo com aquelas que no momento não dão resultado;
- ix. Manter contato com os recrutadores da mesma região a fim de acompanhar as medidas adaptadas pelas empresas concorrentes no mesmo mercado de trabalho.

c. **Manter**

- i. Um banco de dados de fontes de mão-de-obra atualizados, constando pessoas que procuram emprego;

- ii. Banco de dados internos de promoções e transferências;
- iii. Gráfico sobre movimento de recrutamento e admissão na companhia.

d. Executar

- i. Um programa completo de relações publica junto às fontes promovendo a boa imagem da companhia;
- ii. O recrutamento junto às escolas médias, técnicas e superiores;
- iii. O recrutamento de estagiário;
- iv. O recrutamento de candidatos e troca de informações com outras firmas;
- v. O recrutamento através de câmaras de comercio, sindicatos e associações profissionais;
- vi. Recrutamento interno;
- vii. O recrutamento por intermédio de funcionários.

e. Divulgar

- i. Anúncios de empregos para os jornais e todos outros canais de divulgação de vaga escolhida pela empresa.

f. Assessor o gerente de relações industriais

- i. Na indicação de funcionários a serem promovidos para as vagas existentes;
- ii. Na atualização da política salarial da empresa;
- iii. Na atualização da política de benefícios da empresa, aumentando as vantagens não-salariais do emprego;
- iv. Na eliminação de defeitos internos e de condições de trabalho impróprios que prejudiquem a política de emprego da empresa.

5. Avaliação do resultado do recrutamento

A administração moderna esta mais preocupado com o resultado ou seja, retorno que um empregado pode trazer para empresa à curto prazo. Um recrutador pode ser avaliado através de alguns indicadores de desempenho na

qual pode ser verificado se é rápido, qualitativo, econômico (menor custo) e duradouro (permanência).

Rapidez

Pode ser calculada através do tempo gasto entre a requisição recebida e a vaga preenchida (ver fig.4 - tabela de prazo de atendimento de requisição)

ITEM	GRUPO FUNCIONAL	PRAZO
1	Operários não qualificados (geralmente se apresenta na portaria)	3 dias
2	Auxiliares de escritório (geralmente comparecem sem anunciar)	7 dias
3	Operários qualificados (é preciso anunciar)	2 semanas
4	Secretarias executivas, engenheiros, técnicos (é preciso anunciar e selecionar com cuidado)	3 semanas
5	Gerentes e especialistas raros no mercado (anúncios e agencias trabalham juntos; a seleção é previamente feita através dos currículos em seguida vêm os testes referenciais, entrevistas)	2 a 3 meses

Fonte: Adaptado de LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1976. p.37.

Fig. 4 - Tabela de prazo de atendimento de requisição

Qualidade

É a segunda condição de um bom recrutamento. Pode ser apurado em quatro fatores:

- a. O numero de candidatos com boas qualificações para cada vaga;
- b. O tempo mínimo de um ano, no qual o funcionário ocupa satisfatoriamente o novo cargo;
- c. O resultado das avaliações de desempenho desses funcionários trazidos por aquele recrutador;
- d. O resultado das entrevistas de saída de funcionários trazidos por aquele recrutador.

Econômico (Menor Custo)

O custo moderado é a terceira condição de um bom recrutador. Sempre procurar não usar anúncios ou agências de forma inadequada para gastar menos dinheiro e atrair sempre qualidade de pessoas e não quantidade para ganhar mais tempo e dinheiro.

O custo de recrutamento, como o custo geral da seleção pode ser apurado *per capita* (estabelece o custo individual de cada pessoa admitida) , ou por grupo ocupacional (secretárias, auxiliares, técnicos, engenheiros etc). a diferença de custo, unitário ou *per capita* de um mês para outro pode indicar defeitos na escolha dos meios ou defeitos na preparação dos anúncios. Quando existe um orçamento previamente estabelecido indica que o recrutador planeja seu trabalho. A comparação entre o valor previsto e o realizado indica o acerto de previsão ou desvio sobre previsão. O objetivo de apurar o custo é saber até que ponto a precisão do trabalho do recrutador está trazer vantagens ou prejuízos para empresa.

O custo *per capita* de recrutamento é calculado dividindo todas as despesas mensais do recrutamento pelo mínimo de candidatos aprovados ou admitidos. As despesas mensais de recrutamento são salário de pessoal da seção, despesas de viagem, anúncios, taxas de agenciamento, gastos com correspondência e correio, telegramas, horas-homem de pessoas (como mensageiros ou recrutadores-extra)

que ficam à disposição de recrutamento. Devem ainda ser incluídas em forma de rateio parcelas de despesas de impressão de folhetos, cartazes, prospectos e despesas de visitas de alunos e mestres à indústria. São rateadas parcelas porque essas últimas despesas têm um período de aplicação muito maior, abrangendo alguns anos e vão redundar numa melhoria, à longo prazo do recrutamento.

ITENS	DESPESA	VALOR	JUSTIFICATIVA
1	Salário do pessoal da seção		
2	Despesas de viagem de recrutadores (transporte, diária e hotel)		
3	Passagens para candidatos		
4	Anúncio		
5	Taxas de agência		
6	Material de escritório e correspondência		
7	Depreciação de equipamento		
8	Despesas postais		
9	Telegramas		
10	Folhetos (quota mensal)		
11	Cartazes (quota mensal)		
12	Visitas às instalações de firma (condução e lanche)		
13	Brindes de recrutamento		
14	Diversas despesas menores		

Fonte: Adaptado de LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1976. p.39.

Fig.5 – Formulário Mensal de Controle Orçamentário para Recrutamento

Permanência

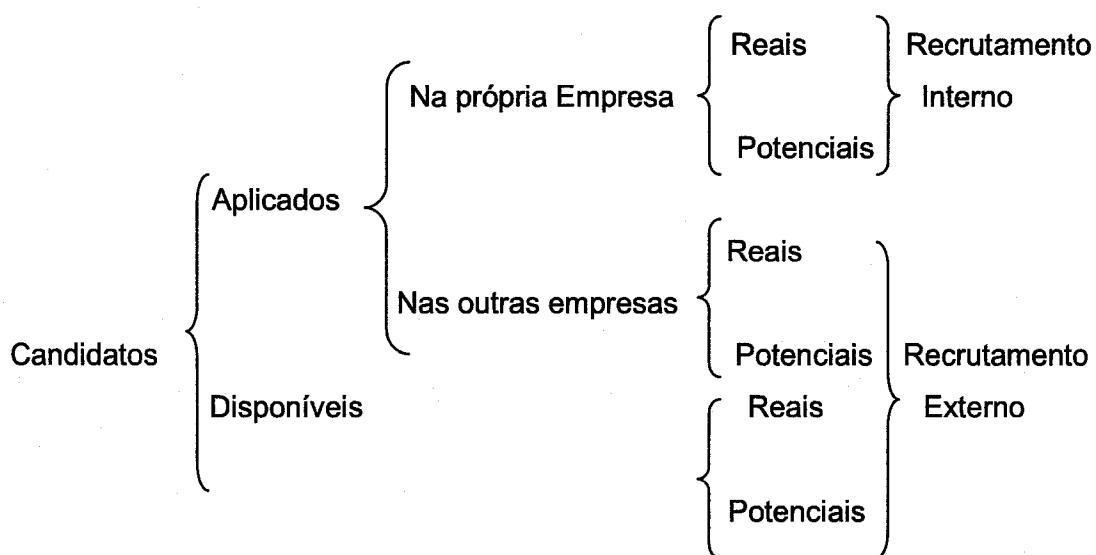
Está é a quarta e última condição de um bom recrutamento que é avaliado pelo tempo de permanência que seus candidatos têm na firma. O verdadeiro teste de recrutamento pode ser feito apenas com um bom acompanhamento dos admitidos.

Portanto, um bom recrutamento exige uma boa administração, além da pesquisa, previsão, técnicas e planejamento acima de tudo. Caso contrário pode gerar um alto índice de *turnover* (giro de pessoal, rotatividade) por insatisfação ou desajustamento.

3.1.3. Divulgação de vaga

Hoje as organizações podem divulgar informações sobre a abertura de vagas por meio de um processo referido como anúncio e oferta de emprego ou ainda a partir de centros de divulgação, pela Internet, rádios, televisão, Intranet, pelas publicações de funcionários, folhetos especiais, mala direta e mensagens para endereços públicos, Bohlander, Snell e Sherman (2003). Dependendo do sistema de divulgação de vaga escolhido pela empresa pode oferecer muitos benefícios para empresa. A oferta de emprego é mais efetiva quando faz parte de um programa de desenvolvimento de carreira, em que os funcionários se tornam conscientes das oportunidades disponíveis dentro da empresa.

3.1.4. Recrutamento e as situações dos candidatos



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. – ed. Compacta. São Paulo: ATLAS, 2002. p.208.

Fig.6 - Recrutamento e as situações dos candidatos

Os recursos humanos são constituídos por conjunto de candidatos, que podem estar aplicados ou empregados (trabalhando em alguma empresa) ou disponíveis (desempregado). Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser tanto reais (que estão procurando emprego ou que pretendem mudar de emprego) como potenciais (que não estão interessados em procurar emprego). Acontece que os candidatos aplicados, sejam eles reais ou potenciais estão trabalhando em alguma empresa, inclusive na nossa.

3.1.5. Fontes de Recrutamento

Segundo Megginson, Mosley, Pietri Jr (1998); Bohlander, Snell, Sherman (2003); Palmeira (1999); Marras (2000, p.71); Chiavenato (2002, p.216); Lodi (1976, p.45); Werther (1983, p.149) e Aquino (1980, p.161) as fontes de recrutamento podem ser internas (quando a empresa recruta a partir de suas informações internas como por exemplo curriculum vitae recebidos, softwares...) e externo (que ocorre através fontes externas ou seja a partir das informações que não é da empresa). Eis as fontes de recrutamento:

- ✓ Agências (agências que oferecem serviços de recrutamento de profissionais),
- ✓ Banco de dados interno (curriculum vitae, softwares, envio de cartas, e-mail aos candidatos para informar vagas...)
- ✓ Cartazes e circulares tanto internos como externos (consiste em colocar painéis nas portas das fabricas ou em outros lugares onde há muito fluxo de funcionários);
- ✓ Consultorias (pode ser *outplacement* quando se dedica exclusivamente a recolocar profissionais que serão desligados ou que estão em processo de desligamento nas suas empresas. E *replacement* quando atende especificamente pessoas físicas neste caso o honorário gira em torno de um salário do profissional);
- ✓ Entidades sindicais, governamentais, associações, profissionais, religiosas, culturais, políticas (usa como uma estratégia para reduzir custo de recrutamento);
- ✓ Escolas, faculdades, centros de formações, universidades, diretorias acadêmicos, centro de integração empresa-escola etc. (se usa para divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa mesmo que no momento não existir vaga, os candidatos ficam em alerta e fazem os seus cadastros para quando surgir vagas serem selecionados);
- ✓ Fornecedores, clientes, Sócio, (indicação) etc;
- ✓ Funcionários da própria empresa (indicação);
- ✓ *Headhunters* (caçadores de talentos) .

- ✓ Indicações (indicação de funcionário interno, profissionais, fornecedores, clientes, sócios, professores etc);
- ✓ Mídia (conjunto de canais de comunicação como jornal, rádio, TV, Internet etc, usado para divulgar a vaga);
- ✓ Outras empresas (pode ser através de concorrente ou de outro ramos de atividade);
- ✓ Palestras e conferências (aproveitando palestra para divulgar a vaga);
- ✓ Apresentação espontânea (o candidato que apareceu na empresa por acaso procurando emprego);
- ✓ Tabuleta na portaria ou em estradas de maior tráfego (anúncio colocado na portaria, nas estradas muito movimentadas);
- ✓ Transferência de organizações filiadas (recrutamento no grupo);
- ✓ Cartas causais de candidatos (carta recebida por acaso de um candidato que está procurando emprego);
- ✓ Arquivos de candidatos (a partir de arquivos de candidatos que algum momento deixou suas informação na empresa).

3.1.6. Recrutamento Interno

Para Marras (2000, p.71) O recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos humanos da empresa. Segundo Chiavenato (2002, p.208), o recrutamento interno é preenchimento da vaga na empresa através do remanejamento de seus empregados. Pode ser através de promoção (movimentação vertical) ou transferência (movimentação horizontal) ou ainda transferência com promoção (movimentação diagonal). Para Palmeira (1999, p.363) e Chiavenato (2002) o recrutamento interno envolve:

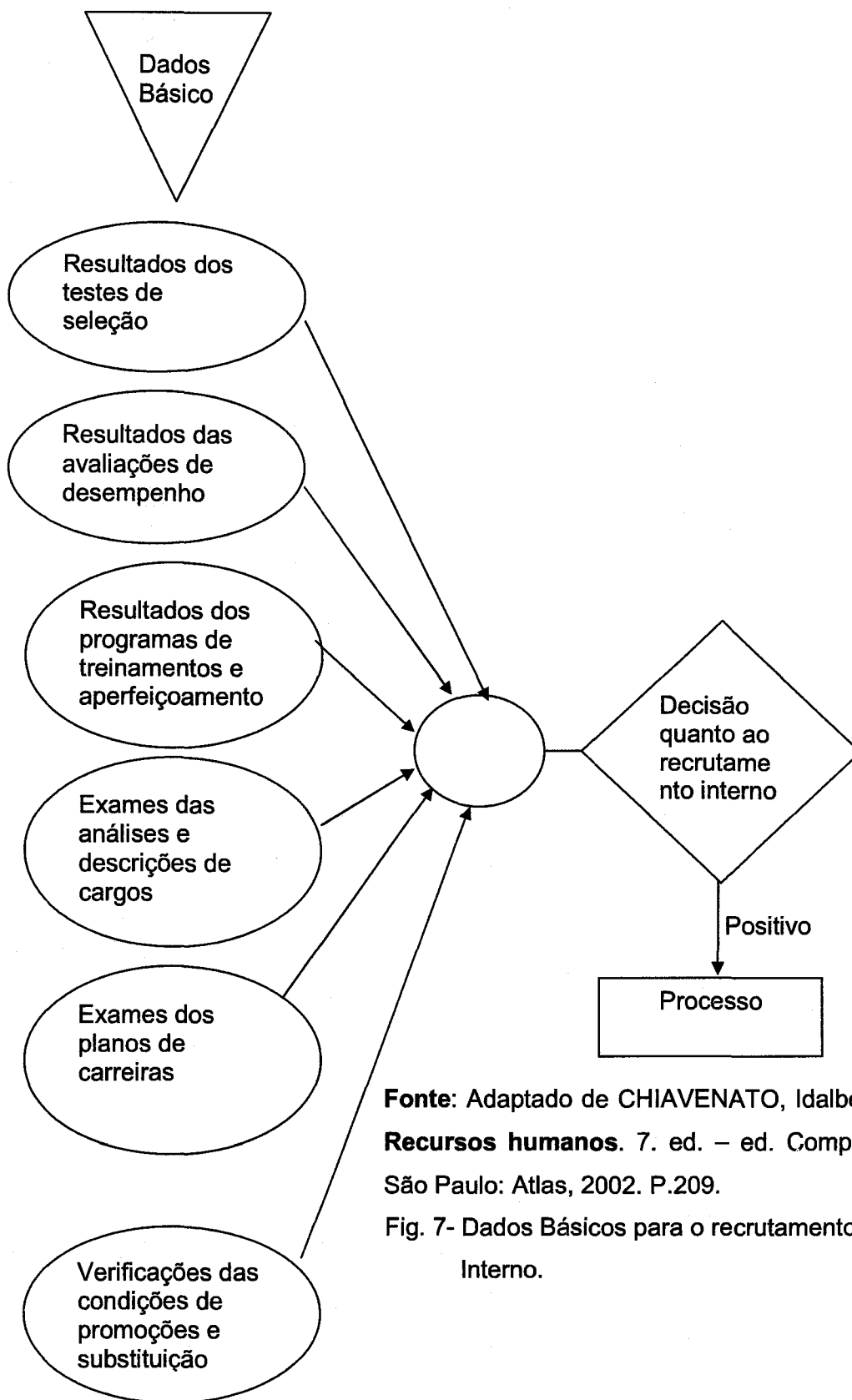
- ✓ Transferência do pessoal;
- ✓ Promoções de pessoal;
- ✓ Transferências com promoções de pessoal;
- ✓ Programas de desenvolvimento de pessoal; e
- ✓ Planos de carreiras de pessoal.

O recrutamento interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos. Ele exige uma intensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas, Chiavenato (2002). Para Megginson, Mosley, Pietri Jr (1998, p.291) existe três (3) métodos de obter empregados internamente. No primeiro método eles podem ser obtidos através de desenvolvimento (o empregado atual no cargo é educado, treinado ou desenvolvido) para desempenhar melhor função, ou fazê-lo de forma diferente de acordo com a situação. No segundo método ele pode preencher os cargos por transferência ou mudando os empregados de cargos não muito desejáveis ou que não dêem maior remuneração na sua organização, para outros cargos que satisfaçam melhor suas necessidades. No terceiro método os cargos podem ser preenchidos por promoção de um nível mais baixo para outro mais alto. Isso geralmente implica um salário maior, um novo título e maiores deveres e responsabilidades. Essa forma de recompensa estimula a motivação do funcionário. Bohlander, Snell, Sherman (2003, p.77) afirmam que é importante ter o registro de informações sobre o

desempenho dos candidatos e de candidato transferido visando fornecer uma previsão mais exata de seu sucesso do que dados obtidos de candidatos de fora. Acrescentam ainda que o uso de efetivo de fontes internas requer um sistema para localizar candidatos qualificados a um cargo e incentivar aqueles que se consideram qualificados a se candidatar à vaga. Hoje a evolução da tecnologia de informação tem possibilitado a criação de bancos de dados na empresa, contendo registros e qualificações completos de cada funcionário. O uso de mecanismo de buscas mais avançado tem agilizado a localização de informações de candidatos e identificar os potenciais para determinados cargos disponíveis.

O Chiavenato (2002), afirma que o recrutamento interno baseia-se em dados e informações relacionados com outros subsistemas que são:

- ✓ Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submete quando de seu ingresso na organização;
- ✓ Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno;
- ✓ Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
- ✓ Análise e descrição de 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;
- ✓ 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;
- ✓ 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).



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. – ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002. P.209.

Fig. 7- Dados Básicos para o recrutamento Interno.

Vantagens de Recrutamento Interno

Para Lodi (1976); Chiavenato (2002) e Marras (2000) as principais vantagens são:

- ✓ Velocidade ou rapidez no processo de recrutamento e seleção (R&S) porque no prazo máximo de 24 horas os candidatos já aparecem no departamento de R&S para avaliação. O candidato selecionado internamente não precisa submeter aqueles conjuntos de testes, nem levantamento de informações, exames médicos, etc. É feito apenas o processo de transferência;

- ✓ Exclusão de treinamento introdutória (integração) porque já passou por processo de treinamento a quando do seu ingresso na empresa. O que contribui para o ganho de algumas horas ou dias na produção;

- ✓ Da maior segurança e oferece a possibilidade de obter informações mais precisas sobre o candidato uma vez que se conhece o seu desempenho anterior através de avaliação sistemática, reduzindo assim as margens de erros;

- ✓ Econômica porque exclui as despesas com a divulgação de vaga nos jornais e outras fontes de recrutamento, evita custo de atendimento do candidato, custos de admissão, custo de integração etc.

- ✓ Estimula a motivação de empregado escolhido e de outros também porque revela a chances de crescimentos dentro da empresa. Isso traz nos empregados uma atitude de constante aperfeiçoamento e auto-avaliação no sentido ser promovido quando necessário;

- ✓ Incentiva espírito de competição interna dado que as oportunidades são oferecidas aos que demonstrarem condições de merecê-las.

- ✓ Melhora as relações públicas com os empregados;

- ✓ Recursos mais lógicos porque são empregados que já estão na empresa.

Um programa sistemático de inventário de talentos é necessário para descobrir e desenvolver as pessoas aptas dentro da organização. Para Palmeira (1999) o gestor de pessoas deve ter um elevado nível de informações sobre os profissionais que atuam na organização para garantir uma decisão com mais precisão na escolha do futuro ocupante do cargo. Lodi (1976, p.66) afirma que o

recrutamento interno deve ser feito sem alarmes e de modo silencioso para não prejudicar a ordem interna da empresa. Isso porque se os funcionários sabem da promoção despertarão interesse de todos e isso vai provocar uma “corrida” de todos para o departamento de seleção, podendo criar insatisfação por parte de alguns funcionários e os supervisores inquietos. Ainda para Lodi (1976) deve ser feito o seguinte procedimento:

- ✓ Sem divulgação previa da vaga, o responsável do programa de recrutamento consulta seus arquivos;
- ✓ Identificados os possíveis candidatos, são consultados os seus superiores imediatos;
- ✓ Se os seus superiores imediatos aceitaram a idéia de transferência ou promoção, os funcionários são convocados para uma entrevista;
- ✓ Se acertada a sua disposição para mudar, eles são apresentados aos novos chefes para uma entrevista de seleção;
- ✓ Os superiores poderão indicar outros funcionários que não foram escolhidos mas que deveriam ser entrevistados para discutir por que não foram escolhidos;
- ✓ Ultrapassando todas as etapas anteriores com sucesso a noticia é divulgada;
- ✓ Prepara-se um programa de treinamento para os candidatos que foram transferidos ou promovidos.

As fontes da consulta de informações de funcionários podem ser arquivos com todos os formulários de avaliação de pessoal, *dossiers* funcionais, esquemas de famílias de cargos, organogramas com planos de carreira, organograma de sucessão de cargos e todos os outros bancos de dados de funcionários que a empresa dispõem.

Desvantagens de Recrutamento Interno

Para Lodi (1976); Chiavenato (2002) as desvantagens podem:

✓ Gerar conflitos internos pois, a luta pela ascensão pode criar atitudes negativas nos empregados como intrigas, calúnias, sabotagens, fofoca entre outras formas negativas que o ser humano usa para ascender ou destruir outras que estão em condições de atingir determinada posição;

✓ Exigir que os novos empregados tenham potencial para crescimento caso contrário podem frustrar suas ambições e trazendo conseqüências como apatia, desinteresse ou desligamento da organização a fim de aproveitar outras oportunidades;

✓ Quando administrado incorretamente pode levar a situação que Laurence Peter denomina de "**princípio de Peter**": as empresas ao promoverem incessantemente seus funcionários, elevam-nos sempre à posição onde demonstram o máximo de sua incompetência. À medida que o funcionário demonstra competência em um cargo, a empresa o promove, assim sucessivamente até o cargo em que ele, por se mostrar incompetência, estaciona;

✓ Quando efetuado continuamente, leva os funcionários a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Convivendo apenas com os problemas e situações de sua organização, adaptam-se a eles e perdem a criatividade e a atitude de inovação. As pessoas passam a raciocinar exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional;

✓ Não pode ser feito em termos globais dentro da organização. Deve ser feito à medida que os candidatos internos tenham condições de igualar-se aos candidatos externos.

3.1.7. Recrutamento Externo

Havendo vaga na empresa, recorre-se aos candidatos externos (de fora da empresa) para preencher uma vaga dentro da empresa, quando não existe força de trabalho interno, Bohlander, Snell, Sherman (2003).

Para Marras (2000), o recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, visando suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Neste caso, são analisadas duas variáveis: (a) variável tempo (aquele que recruta de acordo com a exigência temporal contida na requisição de pessoal) e (b) variável custo (a capacidade financeira para iniciar o processo de recrutamento).

Segundo Chiavenato (2002), o recrutamento externo é aquele em que a organização procura preencher a vaga com pessoas estranhas (externas) atraídas pelas técnicas de recrutamento. Para ele 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.

As vantagens do recrutamento externo segundo Chiavenato (2002)

- ✓ Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização (importação de idéias novas de diferentes abordagens);
- ✓ Renova e enriquece os recursos da organização;
- ✓ Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos (em alguns casos a empresa beneficia da preparação anterior do candidato e torna desnecessário dar treinamento).

As desvantagens do recrutamento externo segundo Chiavenato (2002)

- ✓ É mais demorado;
- ✓ É mais caro (despesas com anúncios , jornais, honorários de agencias de recrutamentos, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de R&S, materiais de escritórios, formulários, etc)

✓ Menos seguro do que recrutamento interno (porque os candidatos externos são desconhecidos, provem de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão);

✓ Pode frustrar funcionários internos (quando monopoliza as vagas os funcionários que já trabalham na empresa não são promovidos e isso frustra suas expectativas de crescimento dentro da empresa);

✓ Afeta a política salarial da empresa (influência as faixas salariais principalmente quando a oferta e a procura de RH estão em desequilíbrio).

3.1.8. Recrutamento Misto

Para Chiavenato (2002); Bohlander, Snell, Sherman (2003); Lodi (1976); Marras (2000); Palmeira (1999); Aquino (1980) e Werther Jr et al (1983) o recrutamento misto é quando mistura o recrutamento interno com o recrutamento externo em um determinado processo de recrutamento. Ele aborda tanto fontes de recrutamento interno como externo.

3.1.9. Aprimorando a efetividade do recrutamento externo

Às vezes torna-se difícil medir se os esforços de recrutadores para colocar talentos para dentro da empresa está sendo efetivos e/ou eficientes em termos de custo. O gerente pode recorrer ao cálculo de retorno sobre as fontes de recrutamento, treinar recrutadores organizacionais e realizar previsões de emprego realistas, (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003, P.89).

3.1.10. Índice de retorno

É a porcentagem de candidatos de uma fonte específica que passam para o próximo estágio no processo de seleção. Por exemplo, se cem currículos fossem obtidos de uma agência de emprego e 17 dos candidatos que apresentaram seu currículo fossem convocados para uma entrevista, o índice de retorno para essa agência seria de 17% (17/100). Esse índice de retorno poderia ser recalculado para cada estágio subsequente no processo de seleção (por exemplo, depois da entrevista e novamente depois da oferta final), resultando em um índice de retorno

cumulativo. Ao calcular e comparar os índices de retorno de cada fontes de recrutamento é possível descobrir as fontes que encaminham candidatos qualificados (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

3.1.11. Custos de recrutamento

Para Bohlander, Snell, Sherman (2003), os custos de vários procedimentos de recrutamento pode ser obtido por meio de um conjunto de cálculos bem simples. Por exemplo o custo médio por contratação da fonte (CF/TC) pode ser determinado pela seguinte formula:

$$\frac{CF}{TC} = \frac{CP+TA+BR+CC}{TC}$$

Onde:

CP = custos de propaganda, despesas mensal total (exemplo 28.000)

TA = taxas da agência, total para o mês (exemplo 2.300)

BR = bonificações de referências, total pago (exemplo 19.000)

CC = contratações sem custo, ofertas de trabalho espontâneas, agências não lucrativas etc (exemplo 0)

TC = total de contratações (exemplo 119)

Substituindo os números:

$$\frac{CF}{TC} = \frac{280.00+19.000+2.300+0}{119} \Rightarrow \frac{49.300}{119} \Rightarrow 414$$

$$\frac{CF}{TC} = \frac{280.00+19.000+2.300+0}{119} \Rightarrow \frac{49.300}{119} \Rightarrow 414$$

414 é o custo da fonte de recrutados por contratação

3.2. Seleção de Pessoal

A seleção é uma etapa que vem após o recrutamento que pode ser interno, externo ou misto. Para Palmeira (1999, p.364) a seleção é uma atividade restritiva, de comparação de escolha e deve ser feita com base em padrões determinados pelo cargo que o futuro empregado venha a ocupar e pelas exigências que o responsável da área tenha feito. Para Chiavenato (2002, p.223) a seleção visa escolher pessoa adequada ao cargo e que seja eficiente e eficaz. Segundo Marras (2000, p.79) seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH (administração de recursos humanos) que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

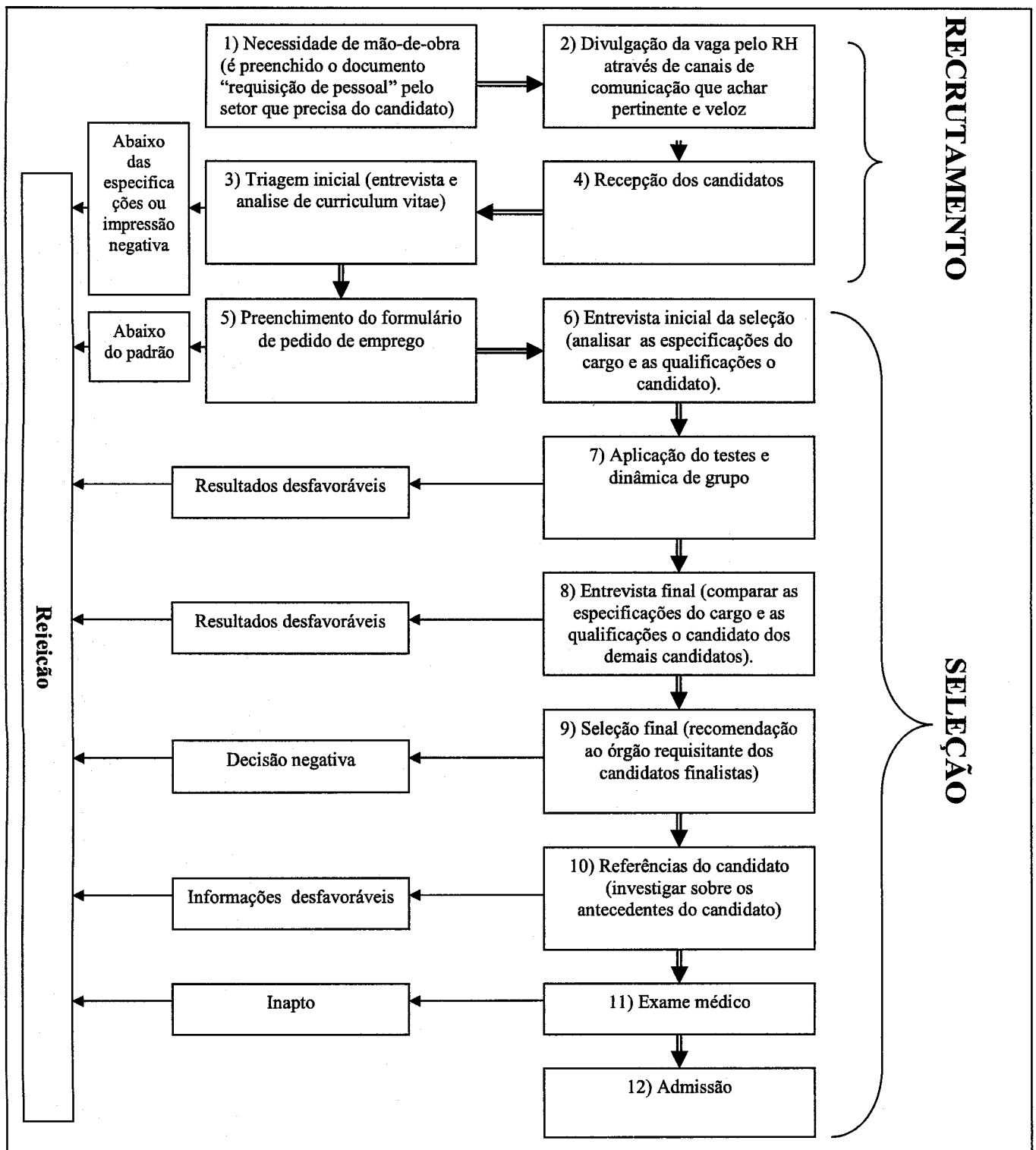
Palmeira (1999, p.366), Marras (2000, p.79) e Chiavenato (2002, p.225) afirmam ainda que todo o processo de seleção baseia-se fundamentalmente na análise comparativa entre a variável “exigência do cargo” (que são característica que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA, para o bom desempenho das funções) e “características do cargo” (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA que o candidato possui para desempenhar as suas funções). Palmeira (1999) acrescenta que no processo de seleção deve-se levar em consideração o tempo de aprendizagem e o nível de execução dos candidatos (diagnóstico e prognóstico).

A seleção é composta por três modelos de comportamento no processo de decisão segundo Chiavenato (2002, p.226):

a) modelo de colação (quando existe um candidato para uma vaga, neste caso não inclui categoria de rejeição);

b) modelo de seleção (quando existem vários candidatos para uma vaga, neste caso inclui a comparação dos requisitos dos candidatos e rejeição para aqueles que não preenchem os requisitos);

c) modelo de classificação (quando existem vários candidatos para vários cargos, neste caso existe uma comparação dos requisitos dos candidatos e rejeição para aqueles que não preenchem os requisitos).



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. – ed. Compacta. São Paulo: ATLAS, 2002. P. 228.

Fig. 8 – Fluxograma de um processo de recrutamento e seleção de RH.

3.2.1. Etapas para seleção de pessoas

Para Chiavenato (2002, p.230) a seleção de recursos humanos (RH) deve ter um critério ou padrão que são extraídos a partir das características do cargo a ser preenchido. A seleção de RH é um sistema de comparação e de escolha de candidatos que é obtido a partir de informação do cargo.

a) Colheita de informação sobre o cargo

Essas informações podem ser obtidas através de cinco maneiras:

- ✓ Descrição e análise de cargo: é o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos do cargo exigido de seu ocupante—fatores de especificações) do cargo;
- ✓ Aplicação da técnica dos incidentes críticos: pedir as referências comportamentais e técnicas do candidato a partir de seus chefes diretos;
- ✓ Requisição de empregado: é a verificação das informações do candidato a partir da requisição do empregado. Atualmente é usado o formulário da requisição do empregado quando a empresa não tem sistema de análise de cargos;
- ✓ Análise do cargo no mercado: quando se trata de um cargo novo para empresa, neste caso, ela deve pesquisar junto às empresas similares comparando cargo, seu conteúdo, os requisitos e as características dos seus ocupantes; e
- ✓ Hipótese de trabalho: quando nenhuma das alternativas anteriores possa ser utilizada, a empresa faz uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante, como similar inicial.

A partir dessas informações a respeito do cargo é feita uma ficha profissiográfica (ficha de especificações do cargo).

FICHA PROFISSIOGRÁFICA	
Cargo:	_____
Descrição do cargo:	_____

Equipamentos de trabalho:	_____
Escolaridade:	_____
Experiência profissional:	_____
Condições de trabalho:	_____
Relacionamento humano:	_____
Tipo de atividade:	_____
Características psicológicas do ocupante:	_____
Características físicas do ocupante:	_____
Testes ou provas a serem aplicados:	_____

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. – ed. Compacta. São Paulo: ATLAS, 2002. P. 232.

Fig. 9 – Ficha profissiográfica

b) Escolha das técnicas de seleção

Segundo Bohlander, Snell, Sherman (2003); Chiavenato (2002) as técnicas de seleção podem ser agrupadas em cinco grupos, a saber:

✓ Entrevista de seleção: é a técnica mais utilizada pelas empresas de todos os portes. Ela pode ser dirigida ou estruturada (quando é feita com roteiro preestabelecido) e não dirigida ou não estruturada (quando realizada sem roteiro, ou seja livre);

✓ Provas de conhecimentos ou capacidade: são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas através da teoria e

prática. Existem vários tipos de provas de conhecimentos ou de capacidade. Podem ser classificadas de seguinte forma:

- Quanto à maneira como elas são aplicadas: podem ser provas orais (que funciona como uma entrevista, porém, com perguntas verbais específicas visando respostas verbais), provas escritas (que são aplicadas através de perguntas e respostas por escrito) e provas de realização (que são provas aplicadas por meio da realização de um trabalho. Exemplo digitação, dirigir um carro, bicicleta...);

- Quanto à área de conhecimentos: podem ser provas gerais (que são aquelas que se refere noções de cultura geral ou generalidade do conhecimento) e provas específicas (que são aquelas que procuram checar os conhecimentos técnicos e especificamente relacionados ao cargo em referência);

- Quanto à forma como as provas são elaboradas: podem ser provas tradicionais (que são geralmente dissertativo e expositivo, não exige planejamento, são improvisados, abrange menor número de questões por exigir respostas longas para avaliar a profundidade do conhecimento do candidato sobre o assunto), provas objetivas (que são aquelas que tem um planejamento e são estruturadas na forma de testes objetivos, a sua correção é rápida e fáceis. Elas podem ser: Teste de alternativa simples que dão as possibilidades de respostas certo/errado, sim/não etc; Teste de preenchimento de lacunas que são questões com espaços abertos para preencher; Testes de múltipla escolha que dão 3, 4 ou 5 alternativas de repostas para cada pergunta; e Teste de ordenação ou conjunção de pares são aqueles com vários países numerados num lado e vários capitais colocados noutra lado) e por fim provas mistas (são aquelas provas que misturam tanto perguntas dissertativas como itens em forma de testes).

✓ Testes psicométricos: serve para analisar as amostras do comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Os testes psicométricos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas e podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. É uma medida objetiva estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. A verificação de aptidões com base para a capacidade tem a seguinte formula: capacidade (é a habilidade atual da

pessoa em determinada atividade ou comportamento;) é igual aptidão (que é uma habilidade em estado latente ou potencial na pessoa e que pode ser desenvolvida ou não por meio do exercício ou a prática) mais treinamento ou exercício ou prática. Os testes psicométricos podem ser realizados para aptidões gerais ou específicas. Eles (Os testes psicométricos) apresentam duas importantes características que as entrevistas não conseguem alcançar. Eis: (a) validade (é a capacidade do teste de prognosticar corretamente a variável que se pretende medir) e (b) precisão (é a capacidade do teste apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Ou seja, apresenta menor desvio-padrão quando aplicados várias vezes a mesma pessoa).

Grupo funcional	Testes psicométricos
Operários braçais	Nível mental médio; Fator P; Destreza manual e digital.
Operários de linha de montagem	Nível mental médio; Fator P; Destreza manual e digital; Fator S.
Encarregado de turma	Nível mental médio superior; Fator V; Fator W; Fator R.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. – ed. Compacta. São Paulo: ATLAS, 2002. P. 247.

Fig. 10 – baterias de testes psicométricos

Fator V: refere-se compreensão verbal isto é, a facilidade no uso adequado das palavras;

Fator W: refere-se a fluência de palavras, isto é, facilidade de falar;

Fator N: refere-se a fator numérico, isto é, rapidez e exatidão em cálculos numéricos simples;

Fator S: refere-se às relações espaciais, isto é, habilidade para visualizar relações espaciais em duas ou três dimensões;

Fator M: refere-se à memória associativa, isto é a facilidade de memorização visual, auditiva etc.;

Fator P: refere-se a rapidez percentual, isto é, habilidades para perceber rápida e exatamente detalhes visuais ou reconhecer rapidamente similaridades e diferenças;

Fator R: refere-se a raciocínio que pode ser tanto indutivo ou concreto (das partes para o todo) como raciocínio dedutivo ou abstrato (do todo para as partes).

✓ Testes de personalidade: este teste serve para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) ou pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais. Estes tipos de teste exigem participação de psicólogo tanto na sua aplicação como na sua interpretação.

Os teste de personalidade podem ser genéricos (quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global e recebem o nome de psicodiagnósticos). Os teste genéricos podem ser:

- Expressivos (de expressão corporal que podem ser PMK - psicodiagnóstico miocinético de Mira y López);

- Projetivos (de projeção da personalidade que podem ser psicodiagnóstico de Rorschach, Teste de Apercepção Temática, Teste da Árvore de Koch, o teste da figura humana de Machover, o teste de Szondi etc.)

Os testes de personalidade podem ser também específicos (quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade). Os testes específicos podem ser inventários (quando procura levantar interesses, equilíbrio emocional, motivação, frustração de funcionário etc).

✓ E por fim Técnicas de simulação: esta técnica procura passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. O seu ponto de partida é drama, que significa reconstruir em cima de um palco contexto dramático. As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. Elas estão divididas em:

- Psicodrama (se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são mais característicos sob forma do comportamento, seja isoladamente, seja em interação com outras pessoas ou outra pessoa. Estabelece vínculos novos e fortalecem os já existentes);

- Dramatização ou *role-playing* (consiste em fazer uma cena dramática num palco rodeado de pessoas na qual algumas ou todas pessoas podem participar ou não dependendo do assunto ou tema em drama).

3.2.2. Entrevista de seleção

Para Carvalho (1998); Dutra (2001); Gramigna (2002); Chiavenato (2002, p.234); Hanashiro (2007); Bohlander, Snell, Sherman (2003, p.117); Palmeira (1999); Lacombe (2005); Marras (2000, p.80); Milkovich (2000); Aquino (1980, p.164); Werther Jr et al (1983, p.188); Silvia (1999); Toledo (1986); Vianna (1997); Zarifian (2001) a entrevista é a conversa entre o entrevistador (funcionário de RH da empresa ou entidade responsável ou delegado para desempenhar a função) e o entrevistado (candidato a emprego ou vaga). É considerada uma das mais importantes instrumentos de todas as ferramentas utilizadas no processo de seleção. Fazer entrevistas pode parecer simples, mas conduzi-las com habilidade não é nada simples. Para que a entrevista seja realmente eficaz, o entrevistador precisa conhecer suas aptidões, habilidades, interesses e ter experiências.

A entrevista tem os seguintes passos segundo Chiavenato (1999, 2002); Gramigna (2002):

Planejamento para a entrevista

- coletar informações sobre a vaga;
- informações a serem colhidas do candidato;
- quais informações serão passadas ao candidato.

Etapas da entrevista de seleção:

- definir e preparar o local para receber os candidatos;
- horário agendado;
- preparar ou revisar material de apoio para entrevista.

A entrevista deve:

- apresentar a organização;
- apresentar a vaga;
- colher informações do candidato;
- observar o comportamento do candidato.

Tipos de entrevistas

- Estruturada ou dirigida: segue um roteiro pré-estabelecido até o final;
- Semi-Estruturada: segue o roteiro, porém pode trocar a ordem das perguntas;
 - Livre ou não estruturada: é aquela na qual as perguntas são realizadas livremente, de acordo com o andamento da entrevista.
 - Comportamental: é uma entrevista personalizada. Não interessa saber como o candidato resolveria, solucionaria ou administraria nenhuma situação.
 - Por Competências: o entrevistador procura checar informações sobre o comportamento passado que podem dar indícios de comportamentos futuros.

Sugestões práticas para conduzir entrevistas:

Conforme Chiavenato (2002); Hanashiro et al (2007), entrevistas, se não forem conduzidas adequadamente, podem confundir e não esclarecer os objetivos. Para evitar erros, planejamento é necessário. Uma entrevista sem preparo é uma perda de tempo para todos.

A preparação para a entrevista inclui:

- Uma compreensão detalhada das especificações do cargo;
- Uma percepção clara do que será exigido nesse cargo e;
- Uma lista de perguntas a serem feitas.

Para Chiavenato (2002) Entrevistas bem-sucedidas dependem do estabelecimento de uma atmosfera adequada:

- Garanta que não aconteçam interrupções;
- Faça o candidato sentir-se à vontade (agradeça sua presença, seja atencioso e educado);
- Comunique a pauta (objetivo da entrevista);
- Reúna informações sobre o candidato (faça perguntas abertas, que começam com: quem, o que, quando, porque e como?);
- Confira se o candidato tem perguntas;
- Clareie expectativas em relação ao cargo;
- "Venda" a imagem da empresa;
- Encerre a entrevista (agradeça ao candidato e explique sobre os próximos passos).

Roteiro para elaborar uma entrevista de seleção segundo Gramigna (2002); Chiavenato (2002); Gomes et al (2007):

1) Motivação

- Interesse pelo cargo;
- Interesse pelas tarefas inerentes ao cargo;
- Gosto ou aversão por atividades;
- Motivos de satisfação no trabalho.

2) Experiência Profissional

- Empregos anteriores;
- Progresso ou fracassos nos empregos e suas causas;
- Experiências relacionadas com cooperação, liderança, responsabilidade e criatividade;
- Treinamentos recebidos;
- Estágios;
- Atividades extracurriculares.

3) Formação Educacional

- Histórico escolar;
- Progresso ou fracasso nos estudos e suas causas;
- Atividades extracurriculares;
- Outros cursos.

4) Ajustamento Social

- Situação familiar;
- Status sócio-econômico;
- Atividades sociais;
- Lazer.

Como se comportar em uma entrevista de seleção

1. Postura física: andar corretamente, sentar discretamente;
2. Cumprimentar com aperto de mão somente se o entrevistador cumprimentá-lo;
3. Deixar bolsas e materiais ao lado;
4. Evitar cruzar os braços ou as mãos;
5. Não por as mãos na boca, no cabelo, no rosto. Deixar as mãos em cima das pernas;
6. Olhar diretamente para o entrevistador. Não ficar olhando para os lados ou para baixo;
7. Não fumar durante a entrevista;
8. Não mastigar chicletes, balas, etc;
9. Não rir inadequadamente;
10. Evitar aumentar ou diminuir o tom de voz;
11. Evitar palavras como: né, tá, acho, escute, olhe, e frase como “na minha opinião”, “veja bem”, “à nível de” ...;
12. Não usar gírias;
13. Evitar falar “bonito”, com palavras que não conhece;
14. Ser objetivo nas respostas;
15. Valorizar os cursos que possui;
16. Pretensão salarial: conhecer a empresa, o cargo, realizar uma média salarial e fazer contrapropostas;
17. Demonstrar segurança, entusiasmo e interesse pelo trabalho;
18. Ser natural e não mentir;
19. Desligar o celular;
20. Apresentação pessoal: roupas discretas e de preferência de cores claras ou neutras.

A entrevista por competência

É aquela que se baseia na premissa de que o comportamento passado do candidato pode nos dar dicas sobre seu comportamento futuro.

1º passo - Construir um perfil de competências

Para construir o perfil de Competências é preciso identificar os indicadores de Competências imprescindíveis para o cargo. Isso só é possível com a participação da área requisitante, fornecendo informações sobre:

- Atualização da descrição do cargo;
- Missão da área;
- Principais desafios do cargo;
- Principais erros cometidos no cargo;
- Expectativas da área em relação ao cargo;
- Dificuldades e pontos críticos do cargo;
- Principais projetos a serem desenvolvidos.

2º Passo - Entrevista comportamental

Com base no Perfil de Competências o selecionador vai construir uma entrevista personalizada, com foco nas competências imprescindíveis para o cargo. Isso mesmo, cada Perfil de Competências, dará origem a uma entrevista personalizada. As características da Entrevista Comportamental são:

- Perguntas abertas específicas com verbos de ação no passado;
- Investigação da experiência passada do candidato;
- Tem objetivo de conhecer o comportamento do candidato em situações específicas do cargo;
- Todas as perguntas são planejadas para identificar a presença ou ausência de competências do perfil de competências (PC) no comportamento passado do candidato nas suas rotinas e atribuições;
- Dispensam todas as perguntas hipotéticas, terapêuticas, e outros tipos de perguntas que os candidatos muitas vezes já trazem repostas ensaiadas.

3º Passo - Jogos com foco em competências

Também com base no Perfil de Competências (PC), o selecionador vai criar ou escolher uma bateria de jogos, de aproximadamente 4 horas. Estes jogos têm o objetivo de observar a presença ou ausência de competências do PC no comportamento dos candidatos. Eis as características dos Jogos:

- O profissional de seleção faz o planejamento de jogos e orienta o requisitante para atuar como observador;
- O profissional de seleção atua como facilitador ou condutor dos jogos, fornecendo todas as instruções e tirando todas as dúvidas;
- Cada jogo tem como objetivo a observação de competências específicas presentes no comportamento;
- O jogo tem por objetivo observar como está o comportamento do candidato no momento presente, sempre com foco no Perfil de Competências;
- A comparação entre o comportamento dos candidatos vai identificar entre todos quais tem o perfil mais compatível com perfil da vaga.

A Entrevista Comportamental é uma entrevista personalizada. Todos os Perfis de Competências geram uma entrevista específica. Nesta entrevista não se recomendam às perguntas hipotéticas, fechadas, de múltipla escolha, indutivas, etc.

Não interessa saber como o candidato resolveria, solucionaria, administraria nenhuma situação. Perguntas tais como:

- “Fale-me sobre você”
- “Fale três características suas positivas e três negativas”
- “O que gostaria de fazer daqui a dois anos, cinco anos, dez anos”
- “Como você agiria se fosse seu líder?”
- “O que você faria se tivesse uma incompatibilidade com seu subordinado?”

Algumas vantagens da seleção por competências

- Seleção feita com mais foco, mais objetividade e por um processo sistemático;
- Maior facilidade para prever o desempenho futuro;
- Maior garantia de uma contratação de sucesso;
- Boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada;
- Custo mais baixo e melhoria na produtividade;
- Evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes;
- Diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores;
- O candidato tende a não mentir, pois, deve citar um fato que realmente ocorreu;
- Fornece dados concretos sobre desempenho do candidato, facilitando o feedback para o candidato;
- Fortalece a parceria entre área requisitante e área de Seleção;
- A área de Seleção ganha maior credibilidade junto aos seus clientes requisitantes e passa uma imagem positiva da empresa junto aos candidatos, com profissionalismo, ética e respeito pelo ser humano.

Técnicas para analisar o currículo

Segundo Lacombe (2005); Zaccarelli et al (2007), Currículos, apresentados como histórico escolar e profissional do candidato, são verdadeiros quebra-cabeças. Lembre-se que as informações neles contidas exaltam as qualidades do candidato. Sua tarefa é tentar descobrir o grau da veracidade das informações contidas neles (currículos). No entanto, você vai ser limitado pelo direito de privacidade do candidato e por questões que podem ser como discriminatórias. Portanto ao analisar um currículo, procure os seguintes fatos:

- ✓ Lacunas entre períodos de emprego. Geralmente, isto indica períodos de desemprego. Qual a razão destas lacunas? Você tem o direito de perguntar;

✓ Listas de empresas que não estão mais em atividades. Você tem como verificar se esta empresa existia de fato no período indicado no currículo;

✓ Exageros na utilidade de cursos de treinamento. O candidato participou de um curso reconhecido no qual aprendeu novas técnicas, ou trata-se de um seminário de curta duração que ofereceu apenas uma visão geral e um tema?

✓ Declarações de que o candidato “supervisionou” ou “gerenciou” uma equipe de projeto. Quantas pessoas integravam esta equipe? Foi, de fato um projeto independente?

✓ Declarações que atestam anos de experiência que não coincidem com o período em que o candidato esta no mercado de trabalho;

✓ Mudança de emprego que não apontam para um crescimento profissional;

✓ Nomes compostos para cargos ocupados, apenas para impressionar;

✓ Grande número de remanejamentos sem maiores explicações;

✓ Referências de pessoas que não moram na mesma cidade que o candidato. A menos que tenha se mudado recentemente para a região, isto pode significar que ele pode está escondendo algo;

✓ Oferece um quadro claro da experiência profissional presente e passada do candidato?

✓ Apresenta a formação escolar do candidato, e ela atende às suas necessidades?

✓ Há alguma qualificação exigida que não esteja mencionada no currículo?

✓ Há informações contraditórias? Certifique-se de perguntar a respeito;

✓ A vaga oferecida seria um movimento natural na carreira do candidato?

Por quê?

Perguntas que não podem faltar

Segundo Lacombe (2005); Chiavenato (2002); Zaccarelli et al (2007) é fácil se perder quando conversamos com um candidato interessante e, depois

descobrimos que não fizemos algumas perguntas que gostaríamos. Algumas perguntas que não devem deixar de ser feitas:

- O candidato preenche os requisitos mínimos da vaga, incluindo formação acadêmica, experiência e habilidades técnicas?
- O candidato pode começar quando for necessário?
- O candidato tem disponibilidade imediata para começar a trabalhar?
- A metodologia ou estilo de trabalho do candidato é compatível com o seu e com o de sua equipe?
- O candidato vai se sentir à vontade na vaga disponível?

Como evitar a discriminação na entrevista de contratação

Segundo Lacombe (2005), é muito fácil meter-se em confusão ao fazer este tipo de pergunta em uma entrevista de contratação. Antes de fazer qualquer pergunta ao candidato, repasse, mentalmente, a lista de verificação fornecida a seguir, de modo atestar o grau de aceitabilidade das mesmas:

- Tem relação direta com o trabalho;
- Não solicita informações sobre a nacionalidade;
- Não solicita informações sobre o estado civil;
- Não solicita informações sobre a religião;
- Não solicita informações sobre filiação.

Atitudes do entrevistador

Sabendo das perguntas discriminatórias em uma entrevista de contratação, a melhor maneira de defender-se contra quaisquer problemas nesta área é definir o cargo e o perfil da pessoa de que precisa. Em seguida, você poderá elaborar perguntas relacionadas ao cargo que lhe forneçam as informações necessárias.

Entrevistando o portador de deficiências

É comum que o entrevistador, ao se defrontar com uma entrevista com um candidato portador de deficiência, tenha receio de cometer um erro que resulte em processo judicial. O primeiro impacto de tais leis que gerentes e entrevistadores podem sentir é o aumento de pessoas portadoras de deficiências apresentando-se os para cargos oferecidos. Essas leis foram criadas para encorajar este segmento da população no sentido de se defender e lutar pelo direito de se auto-sustentar e se integrar no mundo do trabalho. Há um propósito que unifica todas as leis contra a discriminação na contratação: todas as perguntas feitas a um candidato portador de deficiência devem dirigir-se à competência individual para realizar o trabalho. Ademais, tal como no caso do candidato cuja observância religiosa possa obrigar a empresa a ajustar o cargo ou horas de trabalho de forma a não interferir com a sua religião, a empresa pode ser obrigada a fazer ajustes específicos, para possibilitar que o candidato cumpra as responsabilidades do cargo.

Da mesma forma, o entrevistador não pode julgar antecipadamente que o candidato com deficiência ou com filhos pequenos não seria capaz de realizar o trabalho. A função do entrevistador é descrever as tarefas do cargo e apenas perguntar ao candidato "Você acha que vai haver algum problema para realizar alguma das responsabilidades que expus?"

Explore as qualificações do mesmo, a formação acadêmica e a experiência profissional. Primeiro, descubra tudo o que puder que qualifique a pessoa a se candidatar ao emprego. Tente ignorar o que perceber como problema de limitação do candidato e concentre-se nas qualidades da pessoa.

Como realizar a entrevista

Segundo Chiavenato (2002); Gramigna (2002), a seqüência das perguntas por fazer pode determinar se você agiu conforme as diretrizes gerais contidas nessas leis. Uma seqüência adequada seria a seguinte:

✓ Reveja as funções essenciais daquela posição e os requisitos básicos (que são os mesmos para todos os candidatos);

- ✓ Discuta as qualificações de candidatos, experiência profissional, aspirações e interesses do candidato em relação ao trabalho;

- ✓ Pergunte ao candidato se ele prevê qualquer dificuldade na realização do trabalho. Se a resposta for sim, peça o candidato para ser mais específico. Espere que ele, voluntariamente, traga informações sobre a deficiência; em seguida, certifique-se de que a empresa tem uma política de não-discriminação.

- ✓ Como o candidato, examine o que seria um processo razoável de ajuste;

- ✓ Conclua a entrevista assegurando ao candidato que a decisão final não será influenciada pela necessidade de um ajuste razoável.

Entrevista em grupo

Esse grupo pode ser composto dos mais variados tipos de pessoas, tal como gerentes, membros do departamento, um representante dos funcionários ou um gerente sênior. Embora o candidato possa sentir-se intimidado, este tipo de entrevista pode ajudar o entrevistador a economizar tempo e avaliar o comportamento do candidato em um grupo.

A seguir, relacionamos algumas instruções para evitar uma situação estressante:

- ✓ Comunique ao candidato, com antecedência, que haverá mais de uma pessoa presente à entrevista;

- ✓ Procure fazer um círculo, de modo que o candidato possa olhar para todos os presentes, sem ter que ficar virando a cabeça de um lado para o outro;

- ✓ Decida de antemão o papel de cada participante no grupo. Deixe que uma pessoa faça perguntas técnicas, deixe as perguntas mais abrangentes para outra pessoa, e assim por diante;

- ✓ Uma pessoa não deve interromper a outra, para evitar que candidato não saber quem responder;

- ✓ Não fiquem conversando entre vocês, deixando o candidato de fora; e

- ✓ Não crie constrangimentos ao candidato, apontando um erro na frente dos outros.

Concluindo a entrevista

Dê ao candidato a chance de fazer perguntas adicionais. Se não souber respondê-las, diga que não sabe e anote-as para que, da próxima vez, você esteja preparado para respondê-las. Não encare o momento como um período para relaxar e dar um descanso aos seus sensores auditivos. As perguntas feitas pelo candidato podem ser tão interessantes e informativas como as respostas que ele forneceu às suas próprias perguntas.

Qual o tipo de informação que o candidato mais deseja obter? Salário e benefícios? Perspectivas de crescimento? Férias? Horas extras? Horário de trabalho?

Neste ponto, você deve informar ao candidato sobre os procedimentos subseqüentes. As declarações a seguir são exemplos de como terminar uma entrevista de forma elegante.

É recomendável fazer a cortesia e ser educado ao terminar a entrevista.

3.2.3. Registros de admissão

Para Marras (2000, p.87) o RH deve tomar todas as providências burocráticas e as práticas necessárias para tornar um empregado efetivo na empresa. Os documentos do empregado que devem compor o dossiê são:

- currículo;
- cópia de carteira do trabalho;
- cópias de documentos pessoais (CIC, RG etc.);
- ficha de registro;
- laudos do setor de R&S;
- requisição com todas as aprovações;
- exames médicos e laudo médico;
- certificados, diplomas e registros profissionais do empregado;
- declaração médica da última empresa onde trabalhou dando resultado de seu quadro clínico na saída;
- relatório das informações cadastrais;
- todos outros documentos necessários.

3.2.4. Avaliação e controle dos resultados de seleção

Segundo Chiavenato (2002, p.252) a eficiência do processo seletivo pode ser medido levando em conta o seguinte:

✓ custos de pessoal: incluem o pessoal que administra os processos de provisão de pessoas, seus salários e encargos sociais, bem como o tempo do pessoal de linha (gerentes e suas equipes) aplicado nas entrevistas com candidatos;

✓ custos de operação: incluem telefonemas, telegramas, correspondências, honorários de profissionais e de serviços envolvidos (agências de recrutamento, consultorias etc.), anúncios em jornais e revistas, despesas de viagens de recrutamento, despesas com exames médicos de admissão, serviços de informação cadastral de candidatos etc.

✓ custos adicionais: incluem outros custos, como equipamentos, *software*, mobiliário, instalações, etc.

O quociente de seleção pode ser calculado por meio de seguinte fórmula:

$$\text{Quociente de seleção} = \frac{\text{número de candidatos admitidos}}{\text{número de candidatos examinados}} \times 100$$

O quociente de seleção é o resultado da proporção entre o número de pessoas admitidas e o número de candidatos submetidos às técnicas de seleção.

À medida que o quociente de seleção diminui, sua eficiência e seletividade aumenta. De modo geral o quociente de seleção sofre alterações provocadas pela situação de oferta e procura no mercado de recursos humanos.

Outras medições de rendimento do processo de provisão de pessoal podem ser:

- ✓ custo total das operações de recrutamento e seleção (R&S);
- ✓ custo por admissão (custo *per capita*);
- ✓ custo por admissão por fonte de recrutamento;
- ✓ totais de admissões;
- ✓ totais de admissões por fonte de recrutamento;

- ✓ qualidade do recrutamento por fonte;
- ✓ benefícios por fonte e eficiência da fonte;
- ✓ análise dos resultados das provas e testes dos admitidos *versus* rejeitados;
- ✓ análise dos resultados das provas e testes dos admitidos *versus* rendimentos observados;
- ✓ total de admissões por anúncio;
- ✓ custos diferenciais por fonte;
- ✓ custo total das operações de recrutamento e seleção.

A seleção apesar de seu elevado custo operacional, ela traz importantes e enormes resultados para organização, por exemplo:

- ✓ adequação das pessoas ao cargo e conseqüente satisfação do pessoal com o emprego;
- ✓ rapidez no ajustamento e integração de novos empregados às novas funções;
- ✓ melhoria gradativa do potencial humano mediante escolha sistemática dos melhores talentos;
- ✓ maior estabilidade e permanência das pessoas e decorrente redução da rotatividade;
- ✓ maior rendimento e maior produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal;
- ✓ melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral;
- ✓ menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.
- ✓ aproveita ao Maximo as habilidades e características de cada pessoa no trabalho;
- ✓ favorece o sucesso potencial no cargo;
- ✓ eleva a satisfação das pessoas pelo fato de localizar a atividade mais indicada para cada indivíduo;
- ✓ evita perdas futuras na relocação ou substituição de pessoas pelos prováveis insucessos no cargo.

3.2.5. Rotatividade (turnover) e o Absenteísmo

Para Bohlander, Snell, Sherman (2003, p.96) a rotatividade dos funcionários refere-se à saída de funcionários em uma empresa. Acrescenta que freqüentemente é citado como um dos fatores que contribuem para o fracasso da taxas de produtividade e conseqüentemente na redução de lucros. Define absenteísmo como a freqüência com que os funcionários se ausentam do trabalho. Para ele este índice (absenteísmo) esta diretamente relacionada ao planejamento de RH e ao recrutamento. Porque quando os funcionários faltam a empresa incorre em custos diretos de salários perdidos e na diminuição da produtividade.

Marras (2000, p.191), afirma que o absenteísmo é o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas que acontecem durante um determinado período.

Para Chiavenato (2002, p.178) a rotatividade de RH é o intercambio de pessoas entre a organização e o ambiente que é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem na organização. Ela é expressa por meio de uma relação percentual entre admissão e o desligamento com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Ainda segundo Chiavenato (2002, p.190) o absenteísmo é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho.

Calculo do índice de rotatividade de pessoal

1) quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte formula:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

A = admissão de pessoal dentro do período considerado (entrada);

D = desligamento de pessoal pela iniciativa da empresa ou empregados;

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no inicio e no final do período, dividida por dois.

O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número de empregados. Sendo assim se o índice de rotatividade de pessoal for por exemplo de 5%, isto significa que a empresa pode contar com apenas 95% de sua força de trabalho naquele período. Para contar com 100% a empresa precisa planejar um excedente de 5% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal.

2) Cálculo do índice de rotatividade de pessoal, somente os desligamentos tanto pela iniciativa da empresa como pela iniciativa dos próprios empregados. Neste caso não foi considerada a admissão (entradas):

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

3) Cálculo do índice de rotatividade de pessoal para analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, considerando os desligamentos por iniciativas dos empregados, desprezando o desligamento da empresa. Este analisa saídas decorrentes puramente da atitude e do comportamento do pessoal:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{\left[\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right]}$$

D = demissões espontâneas a serem substituídas;

$N_1 + N_2 + N_n$ = somatória dos números de empregados no início de cada mês;

a = número de meses do período

4) Cálculo do índice de rotatividade de pessoal por departamento ou seções, tomando como subsistemas de um sistema maior, que é a organização onde cada subsistema deve ter um cálculo próprio:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Onde:

R = recebimentos de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções);

T = transferências de pessoal para outros subsistemas (departamentos/seções).

A rotatividade de pessoal acontece dentro de uma organização por motivos externos (como oferta e procura de RH no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.) e por motivos internos da empresa (como a política salarial, de benefícios, tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, as oportunidades de crescimento profissional, tipo de relacionamento, as condições físicas ambientais de trabalho, moral de pessoal, cultura organizacional, política de recrutamento e seleção de RH, critérios e programas de treinamento de RH, política disciplinar, critérios de avaliação do desempenho e grau de flexibilidade das políticas da organização).

Por isso recomenda-se uma entrevista do desligamento para checar motivos do desligamento.

Cálculo do índice de absenteísmo

1) Cálculo de índice de absenteísmo (IA) da porcentagem não trabalhada em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada:

$$IA = \frac{\text{nº de homens / dias perdidas por ausência ao trabalho}}{\text{Efetivo médio x nº de dias de trabalho}} \times 100$$

2) Cálculo de índice de absenteísmo incluindo atrasos e meias-faltas, substituindo dias por horas por meio da seguinte fórmula:

$$IA = \frac{\text{total de homens / horas perdidas}}{\text{total de homens / horas trabalhadas}} \times 100$$

3.3. Mecanismo de coordenação

Para Mintzberg e Quinn (2001, p.141) as organizações efetuam a coordenação das atividades através de alguns mecanismos básicos. São eles:

a) O ajuste mútuo, que obtém a coordenação do trabalho de maneira simplificada, por um processo informal de comunicação. É utilizado nas organizações mais simples por ser uma forma óbvia de coordenação e, nas organizações mais complexas por ser também uma forma confiável em circunstâncias difíceis;

b) A supervisão direta, onde um supervisor coordena quando um grupo de pessoas precisa trabalhar em conjunto. Esta exerce presença mais marcante nas empresas do contexto empreendedor, pela necessidade de um líder que forneça as instruções para o trabalho.

c) A padronização, que normalmente ocorre automaticamente, pois as pessoas seguem padrões para execução das atividades. A padronização pode ocorrer de quatro maneiras: nos processos de trabalho, nos resultados, nas habilidades e nas normas.

3.4. Sugestões para evitar os erros mais comuns nas entrevistas

✓ Tomar cuidado com primeira impressão no tanto no ato de recrutamento como de seleção;

✓ Não julgar o candidato pela impressão;

✓ Sempre que fizer a promessa de retornar a ligação para o candidato para informar o resultado da entrevista cumpra mesmo se não for satisfatória;

✓ Nunca usar a demagogia com os candidatos exagerando as condições favoráveis (prometer salários, benefícios, promoções) que não vai poder cumprir. Ou nunca esconder as condições desfavoráveis da empresa para o candidato porque o resultado é a decepção, desmotivação e baixa produtividade do funcionário além de difamação denegrindo a imagem da empresa;

✓ Nunca enganar o candidato com propostas mirabolantes e anúncios espetaculosas porque o candidato vai frustrar mais tarde se não concretizar as propostas e vai sair da empresa.

- ✓ Não permita interrupções;
- ✓ Não fale demais;
- ✓ Não direcione as perguntas de modo que fiquem óbvias as respostas

que você deseja;

- ✓ Não evite perguntas difíceis só para proteger o candidato;
- ✓ Não aceite generalidades; procure por fatos precisos;
- ✓ Não faça julgamentos morais;
- ✓ Não permita que o candidato assuma o controle da entrevista;
- ✓ Não estimule expectativas do candidato fazendo promessas que não

poderão ser cumpridas;

- ✓ Não permita que o candidato exerça pressão sobre suas decisões;
- ✓ Não seja impaciente;
- ✓ Não faça perguntas traiçoeiras que possam "minar" sua credibilidade;
- ✓ Não tire conclusões apressadas.

CAPÍTULO IV - A EMPRESA

4.1. A EMPRESA IGUAÇU CELULOSE, PAPEL S.A

A Iguaçu Celulose, Papel S.A, com o escritório Central em São José dos Pinhais-Paraná-Brasil é uma empresa do Grupo Imaribo, que atua na industrialização e comercialização de papel e celulose. Nas suas quatro unidades industriais, localizadas nos estados do Paraná (PR) e Santa Catarina (SC), são produzidos celulose, pasta mecânica, Papelão Paraná, papéis e sacos multifoliados. A Iguaçu Celulose é responsável por todo o ciclo da produção da madeira, desde a floresta até a apresentação final. Por isso, industrializa e comercializa produtos de base florestal com garantia de qualidade e de serviços para clientes de diferentes ramos.

O parque florestal, localizado no Paraná e em Santa Catarina, conta com 26.000 hectares reflorestados com pinus e eucalipto. O processo segue uma rigorosa política ambiental de responsabilidade em relação aos recursos naturais, com a preservação das matas nativas, gestão de resíduos sólidos, tratamento de efluentes e plano de fomento florestal.

Hoje, a Iguaçu é a principal fornecedora nacional de celulose fibra longa não branqueada, de papel base para carbono e um dos quatro maiores produtores brasileiros de sacos multifoliados, além de exportar para os cinco continentes. A empresa gera 1.100 empregos diretos e 3.000 indiretos, contribuindo efetivamente para o equilíbrio do meio ambiente nas suas áreas de atuação.

Cada uma de nossas unidades é especialista numa linha de produtos. A fábrica de São José dos Pinhais atende a produção de papéis especiais de baixa gramatura, tais como Base para Carbono, Kraft Mix e Natural, Base para siliconização e Finish foil. Em Piraí do Sul, também no Paraná, se produz celulose não branqueada fibra curta e fibra longa. Já nos municípios catarinenses de Campos Novos e Frei Rogério estão as fábricas que produzem sacos multifoliados valvulados colados, papéis da linha Kraft natural e extensível, além de papelão Paraná e pasta mecânica.

4.1.1. História

O projeto do Grupo Imaribo, atua no ramo de papel e celulose. Foi consolidado na década de 80. As primeiras fábricas de papel do Grupo Imaribo, que deram origem à Iguazu Celulose, iniciaram suas atividades no início da década de 70.

O marco inicial foi a aquisição, em 1971, da fábrica Celupel S.A, que produzia pasta mecânica e papelão, no município de Curitiba situado no estado de Santa Catarina (SC). Já no ano seguinte o Grupo Imaribo comprou a unidade industrial de Campos Novos (SC), onde começou a ser produzido papelão do tipo duplex, que era mais rentável.

Em 1978, o Grupo investiu em novas máquinas para a unidade de Ibicuí (Campo Novos / SC), para produzir até 50 toneladas de papelão ao dia. No mesmo período, para atender a demanda de supermercados e outros varejistas, começou-se a produzir nessa unidade também papel Kraft.

A compra das empresas do Grupo Lupion, no início da década de 80, foi decisiva para a consolidação da área de papel e celulose do Grupo Imaribo. A Indústria Papeleira Santa Mônica de São José dos Pinhais no Paraná, que pertencia aos Lupion, tinha duas máquinas, uma para cartão duplex e outra para papéis especiais.

Em 1980, também foi comprada a Indústria Papeleira Piraiense, que produzia celulose em Pirai do Sul (PR). A aquisição dessas fábricas impulsionou a estruturação e o fortalecimento da área de produção papeleira do Grupo Imaribo que, em 1984, passou a ter uma única razão social: Iguazu Celulose, Papel S.A.

Em 1993, a produção foi verticalizada na fábrica de Campos Novos (SC), com a aquisição de equipamentos para confecção de sacos multifoliados valvulados colados.

4.1.2. Preservação do meio ambiente

O Brasil possui cerca de 550 milhões de hectares de florestas. É a segunda maior área florestal do planeta, ficando atrás apenas da Rússia. Isso faz da indústria de papel e celulose um dos mais expressivos setores da economia do país. A atividade florestal, no entanto, exige um desenvolvimento de forma sustentável e em áreas apropriadas, a fim de preservar o meio ambiente.

Atualmente, a produção nacional do setor é de aproximadamente 6 milhões de toneladas de polpa de *eucalyptus grandis*, por ano. Isso representa metade da produção mundial desse tipo de fibra. O processo, essencial para as atividades da indústria madeireira, gera resíduos da extração de celulose que contêm agentes poluentes extremamente danosos para rios e mata nativa.

Preocupado com esse processo, a Iguazu Celulose não poupou recursos para desenvolver uma política de equilíbrio ambiental em todas as áreas em que atua. Toda a matéria prima usada pelas fábricas da Iguazu Celulose tem origem nas áreas de reflorestamento. Anualmente, são replantados 1.200 hectares para atender o consumo anual de floresta de 850 hectares. Além da preocupação com a origem da matéria prima, a Iguazu é reconhecida pelo seu trabalho na recuperação de áreas degradadas pelos resíduos da extração da celulose.

O investimento em pesquisa, para encontrar soluções não-poluentes para o processo de fabricação da celulose na fábrica da Iguazu em Pirai do Sul (PR), resultou em um produto que traz benefícios à agricultura. Foi desenvolvida uma tecnologia na qual a lama de cal, antes resíduo inutilizado, se transforma em corretivo de solos.

O projeto, feito em parceria com o Instituto Ambiental do Paraná (IAP), em 1997, já ajudou a recuperar boa parte da mata nativa da região. O antigo aterro da fábrica já recebeu espécies como eucaliptos e acácias negras, que propiciam uma rápida cobertura florestal e o enraizamento nas camadas superficiais de depósito. A sombra, umidade e camada orgânica dessas árvores possibilitaram o nascimento espontâneo de espécies típicas da região. Hoje, as plantas exóticas

são substituídas gradativamente pelas nativas, que fazem com que a recuperação da área seja mais rápida.

Além do reflorestamento, foi criada uma lagoa artificial, chamada de Lagoa Zero, que integra o sistema de tratamento de afluentes da fábrica e reserva para a "fito-remediação" qualquer elemento levado pelas águas da chuva. Toda essa preocupação ambiental resultou para a Iguazu Celulose a conquista da 9ª edição do Prêmio Expressão de Ecologia.

4.1.3. Responsabilidade social

O Grupo Imaribo, a partir de uma gestão moderna, que prioriza a alta tecnologia e a excelência de seus produtos, é parceiro atuante das regiões onde atua, no que se refere a desenvolvimento econômico e social. Confira os programas de incentivo social dos quais a empresa participa:

- Implantação do plano de fomento florestal em pequenas propriedades, usando terras ociosas e garantindo ao agricultor uma renda mensal suficiente para seu sustento. Na região beneficiada, o plano contribui enormemente para evitar o êxodo rural e, como consequência, o aumento da favelização e da miséria nas cidades;

- Apoio à Polícia Militar no Programa de Educação e Combate as Drogas (PROERD), nas escolas com alunos do ensino fundamental;

- Incentivo aos funcionários a participarem de Campanhas de Solidariedade em ajuda às comunidades da região;

- Doações de papel para atividades de alunos e professores das escolas públicas das regiões onde têm fábricas instaladas;

- Parcerias com prefeituras das regiões onde atua construindo escolas e apoiando e já existentes;

- Convênio com a Agência de Empregos de Pirai do Sul para treinamento da mão-de-obra da comunidade e recolocação profissional;
- Doação de plásticos recicláveis para Lar de Meninas Oricena Vergas, em Pirai do Sul, mantido pelo Exército da Salvação;
- Doação do excedente da produção de hortaliças da horta orgânica existente dentro da área ocupada pela unidade fabril da Iguacu às instituições de caráter humanitário do Município de Pirai do Sul;
- Fornecimento, a pedido das prefeituras de Castro e Pirai do Sul, de toras de pinus gratuitamente para serem desdobradas e utilizadas como material de construção de casas populares para famílias carentes;
- Patrocínio de eventos culturais voltados a comunidades locais;
- Patrocínio do Projeto Karatê Piá no Esporte, que atende 60 alunos de escolas municipais de Pirai do Sul, com idade entre 7 a 17 anos;
- Parceria com a APAE-Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Pirai do Sul no patrocínio de eventos para a arrecadação de fundos para a Escola de Educação Especial Porta da Esperança. O Grupo Imaribo está presente no Festival Regional Nossa Arte, na Feijoada beneficente, na Semana Nacional do Excepcional e em feiras beneficentes. A escola, com 19 anos de atividade, possui 103 alunos com necessidades educativas especiais. Ela atende pessoas com faixa etária entre 0 à 45 anos, na habilitação e reabilitação social, psicológica, pedagógica e fisioterápica;

4.1.4. Missão do Departamento do RH da empresa Iguaçu Celulose e Papel SA

Nossa Missão é assegurar um sistema de gestão de Recursos Humanos que valorize o Potencial Humano e gere um ambiente organizacional favorável à motivação dos colaboradores, levando-os a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais. É neste sentido que a área de Recursos Humanos atua, sempre trabalhando para valorizar, desenvolver e reter seus talentos.

4.1.5. Valores da empresa Iguaçu Celulose e Papel SA

Os valores nos quais acreditamos e que se refletem nas nossas ações e guiam nossos relacionamentos são:

- ✓ Lealdade;
- ✓ Simplicidade;
- ✓ Praticidade;
- ✓ Companheirismo.

4.1.6. Política de recursos humanos

São Procedimentos para ações e regras estabelecidas para governar funções, assegurando que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Servem para prover respostas às questões e/ou aos problemas que ocorrem com certa frequência, evitando com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento ou solução. Na Iguaçu Celulose estas políticas são: Recrutamento, Seleção, Treinamento, Avaliação de Desempenho, Administração Salarial, Manutenção de Clima Organizacional.

4.1.7. Política da qualidade

A Iguaçu celulose e papel SA tem o compromisso de fornecer produtos com qualidade e confiabilidade, buscando na melhoria contínua satisfazer as expectativas de nossos clientes.

4.1.8. Produto

Os principais produtos da Iguazu Celulose produzidos em suas quatro unidades industriais localizadas no Paraná e em Santa Catarina são: Celulose, pasta mecânica, papelão Paraná, papéis e sacos multifoliados.

4.1.9. Principais mercados onde atua

Os principais mercados são Argentina, Venezuela, Colômbia, Guatemala, México, EUA, África do Sul, Togo, Gana, Benin, Senegal e Síria.

4.2. Diagnóstico de Subsistema de Recrutamento e Seleção na Iguazu Celulose conforme as informações obtidas nos documentos da empresa Iguazu Celulose e Papel SA

4.2.1.1. Recrutamento

A empresa usa os três tipos de recrutamento (interno, externo e misto).

4.2.1.2. Procedimento para preenchimento de vagas

Para que a empresa cumpra com os seus objetivos é necessário que ela conte com recursos adequados a sua realidade. A determinação do número necessário de colaboradores distribuídos por área, setor e cargos é tarefa dos gestores.

- a) A Empresa deve ter um quadro de Lotação de Pessoal aprovado pela Diretoria em reunião com seus gerentes de cada unidade fabril, através de planos de trabalho;
- b) Quando o titular (supervisores/encarregados/coordenadores) do setor requisitante precisa suprir uma vaga (por aumento de quadro ou substituição) deverá emitir, para cada vaga existente, o formulário "Requisição de Pessoal" (RP), em uma via;
- c) Após o preenchimento do formulário "Requisição de Pessoal", o titular encaminhará ao superior imediato para sua ciência e aprovação, acompanhando o seguinte processo: Supervisor/ Encarregado/ Coordenadores – Gerente da Unidade – Diretoria;
- d) O processo de recrutamento e seleção de pessoal só deverá ser iniciado quando houver uma vaga devidamente aprovada, em documento próprio (Requisição de Pessoal em anexo);
- e) A RP deverá conter explicitamente os requisitos pessoais, aptidões, habilidades e conhecimentos necessários à função, de forma que agilize o trabalho do RH e dos requisitantes.

4.2.1.3. Recrutamento Interno

Atua sobre os candidatos que estão trabalhando na Iguazu. Após o concurso a empresa divulga os resultados dos candidatos selecionados através de edital. A empresa estabeleceu a abertura de Recrutamento Interno somente para cargos iniciais: Auxiliares, Ajudantes, Assistentes, Operadores, etc.

A regulamentação do recrutamento interno prescreve o seguinte:

a) Os gerentes ou as chefias imediatas, em hipótese alguma, poderão opor-se ou impedir a participação dos seus colaboradores no Recrutamento interno;

b) Os colaboradores aprovados e selecionados em recrutamento interno passarão automaticamente a fazer jus ao cargo e ao salário concorrido, havendo, portanto, treinamento posto a posto e a não possibilidade de retorno ao cargo antigo em caso de não adaptação à nova função;

c) Fica estabelecida abertura de Recrutamento Interno somente para cargos iniciais (Auxiliares, Ajudantes, Assistentes, Operadores, etc.) que impliquem em crescimento profissional e salarial e que não configurem uma promoção;

d) Fica diferenciado, assim, o recrutamento interno do processo de promoção, sendo este último de responsabilidade da chefia imediata e da gerência da unidade com aprovação da diretoria;

e) Os procedimentos de seleção a serem seguidos no recrutamento Interno serão os mesmos aplicados ao recrutamento externo;

f) A divulgação de abertura do Recrutamento Interno será feita através do edital, mural e intranet;

g) Todos os colaboradores antes de se candidatar ao Recrutamento Interno deve dar conhecimento por escrito ao titular do seu setor. Os candidatos deverão entregar cópia da comunicação com ciência da chefia no momento da sua inscrição. Em hipótese alguma serão aceitas inscrições após o prazo estipulado;

h) Os candidatos não aprovados no recrutamento Interno, irão receber uma devolutiva da sua não aprovação.

4.2.1.4. Recrutamento Externo

Ocorre externamente, através do SINE, Anúncios em Jornais, Sites de empregos, etc.

A regulamentação do recrutamento externo prescreve o seguinte:

1. Tendo em vista o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) firmado com o Ministério Público do Trabalho da 9ª Região, renovado em 2001, nos comprometemos a cumprir:

" No momento em que houver necessidade para novas contratações de empregados, oficial ao Sistema Público de Emprego (SEMPRE) ou ao Serviço de Reabilitação do INSS, mediante protocolo, indicando a disponibilidade de vagas e as exigências necessárias ao seu preenchimento, visando buscar candidatos que se enquadre nos termos do Artigo 93 da Lei 8.213/91 (beneficiário reabilitado ou portador de deficiência)....."

2. Se a resposta do SEMPRE ou do Serviço de Reabilitação do INSS for negativa, será emitida uma certidão negativa com validade de 60 dias, período no qual a empresa fica dispensada de novas consultas para aquele cargo;

3. Em havendo candidato a emprego, beneficiário reabilitado ou portador de deficiência, a empresa se compromete a contratá-lo preferencialmente, desde que atendidos os requisitos do cargo e avaliações, quando existente teste seletivo. Existindo teste seletivo, a informação deverá fazer parte do ofício endereçado ao SEMPRE ou do Serviço de Reabilitação do INSS;

4. À Agência do Trabalhador competirá responder ao ofício, no prazo de até 15 dias úteis, encaminhando candidatos, bem como informando da sua eventual inexistência, no momento;

5. Caso no mês seguinte, não tenha sido atingida a cota, a empresa expedirá novo ofício à Agência do Trabalhador, informando os nomes das pessoas que foram contratadas, bem como os motivos justificadores da eventual não-contratação de candidatos encaminhados;

6. A empresa não poderá inserir no ofício que enviar às Agências do Trabalhador qualquer exigência que não tenha fundamento nas qualificações

estritamente necessárias ao serviço, ficando expressamente proibida a realização de qualquer referência a sexo, idade (ressalvadas as limitações legais), estado civil, raça ou parentesco ou tipo de deficiência;

7. Nos termos do artigo 93, da Lei 8.213/91, e do Decreto 3.298/99, a dispensa de trabalhador beneficiário reabilitado ou portador de deficiência habilitado somente se dará após a contratação de substituto de condição equivalente, não necessariamente para a mesma função, mas em qualquer outra desde que seja mantido o percentual legal;

8. No prazo de 12 meses, ou quando solicitado pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) o que tem ocorrido a cada 6 meses, em média, a empresa deverá apresentar ao MPT, relatório do cumprimento de cota; CAGED's; ofícios expedidos às agências do trabalhador e suas correspondentes respostas; relação global dos empregados com deficiências e outras dados pertinentes àqueles trabalhadores; atestados médicos etc;

9. Encerrado todos os procedimentos legais do TAC, buscam-se através de outras fontes disponíveis, candidatos que possam vir adaptar-se aos requisitos da vaga em aberto;

10. O TAC abrange apenas as Unidades de São José dos Pinhais e Piraí do Sul, assim então a Unidade de Campos Novos poderá iniciar seu recrutamento externo a partir do item nº. 11, abaixo;

11. Para efetuar o Recrutamento Externo é necessário estabelecer e manter relações de informação com Associações profissionais e similares, Agência do Trabalhador – SINE, Centros de Educação e Informação, Universidades, Mídia, Agências de Emprego e Consultorias;

12. Os candidatos interessados apresentam-se ao setor de recursos humanos através do preenchimento do formulário “Solicitação de Emprego”. Ou através do encaminhamento do “Currículo;”

13. De acordo com a filosofia da Empresa, poderá ser incluído no processo de recrutamento e seleção parentes próximos (consangüíneos ou afins: marido, mulher, irmãos, pais e filhos), de colaboradores somente em funções que não tenham relação de subordinação direta a estes;

14. Readmissão de colaboradores:

- a) Somente o candidato pode ser incluído no processo de recrutamento após o DRH da unidade, realizar uma pesquisa para verificação dos antecedentes e motivo da saída do ex-colaboradores;
- b) O resultado da pesquisa juntamente com pedido de readmissão deverá ser encaminhado pelo DRH, ao gerente da Unidade e este deverá decidir quanto à aprovação ou não da readmissão;
- c) Quando os cargos forem de confiança (supervisores, coordenadores, encarregados) a Gerência deverá discutir o processo e obter a aprovação da Diretoria;
- d) De acordo com a Lei Trabalhista em vigor, somente poderá ser processada a readmissão de colaboradores após 90 dias da data de demissão, quando o desligamento tiver sido motivado pela Empresa, e sem justa causa.

4.2.1.5. Recrutamento Misto

Ocorre internamente e externamente na empresa Iguazu Celulose e Papel

SA.

4.2.2.1. Seleção na Iguazu Celulose

É o processo pelo qual escolhe-se de uma lista de candidatos inscritos a determinada vaga, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando sempre as atuais condições de mercado. O processo de seleção dos candidatos ocorre de seguinte maneira na Iguazu Celulose:

1. O trabalho de pré-seleção é de responsabilidade da chefia requisitante, em conjunto com o departamento de recursos humanos (DRH);

2. A pré-seleção consiste em avaliar se os candidatos recrutados e apresentados pelo DRH, através da ficha de solicitação de emprego e/ou "Currículo", cumprem com os requisitos exigidos pelo cargo, conforme descrição de cargo e requisição de pessoal. Na pré-seleção pode-se fazer um breve contato com o candidato a fim de levantar aptidões, conhecimento e características pessoais, pretensões e expectativas para definir sobre o possível ajustamento a Empresa;

3. Quando se fizer necessário uma avaliação mais apurada, a área requisitante deverá elaborar provas de conhecimento técnico específico para serem aplicadas aos candidatos. A aplicação das provas será de responsabilidade do DRH, porém a elaboração e a correção são de inteira responsabilidade da área solicitante;

4. Após a triagem, entrevista prévia e provas específicas são determinadas se o candidato deverá prosseguir ou não no processo. Essa decisão é estritamente de competência do setor requisitante e deverá ser passado por escrito ao DRH;

5. Os candidatos que não seguirem no processo e tenham vindo até a Empresa receberão um retorno. Carta Padrão de Agradecimento;

6. A etapa de seleção é realizada através de entrevistas individuais;

7. Quando houver necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o candidato no que se refere a sua dinâmica de personalidade e ao seu potencial de desenvolvimento, do DRH, deverá providenciar profissional para realização da avaliação e elaboração de laudo psicológico;

8. Quando o número de candidatos for elevado, ou quando a especificidade do cargo exigir poderá ser utilizada uma sessão de grupo, estruturada através de debates e situações simuladas, com o objetivo de observar e analisar os candidatos. Essa responsabilidade será do DRH em conjunto com a chefia da área requisitante;

9. Após a análise integral dos candidatos, a chefia requisitante em conjunto com o gerente da unidade, deverá tomar a decisão sobre qual o candidato a ser admitido;

10. Os candidatos que não forem selecionados receberão uma comunicação da área de recursos humanos da Iguazu (carta padrão).

4.2.2.2. As ferramentas e técnicas que Iguazu Celulose usa no processo de seleção de candidatos

Estas ferramentas são: entrevistas, análise de currículo, testes de conhecimentos, testes de capacidades gerais ou específicas, testes psicológicos (psicométricos e personalidade);

As técnicas são:

a) Na análise do currículo é verificado o seguinte

- **Carreira profissional:** Analise se houve crescimento no decorrer da vida profissional, se houve melhoria de posição.
- **Estabilidade:** Qual o período de permanência nas empresas e qual o motivo de suas saídas.
- **Experiência prática:** Lembre-se, qualificação nem sempre indica prática.
- **Cursos de aperfeiçoamento:** Demonstrem o interesse do profissional em manter-se atualizado.

b) triagem dos candidatos

Identificados os melhores currículos é necessário fazer a triagem dos mesmos. Triagem é uma análise rápida, que implica num contato de 15 a 20 minutos no máximo com o candidato, a fim de se avaliar o currículo X próprio candidato. Neste momento deve-se avaliar a postura, comunicação verbal e não verbal, coerência, estabilidade profissional, e se ele no conjunto apresenta as características desejadas para prosseguir no processo seletivo. Dependendo do número de candidatos a triagem pode ser feita de forma coletiva.

O que a Iguazu Celulose pergunta numa entrevista

As perguntas de uma entrevista estão divididas em cinco categorias:

- **Histórico Profissional:** devem investigar áreas como nível de responsabilidade, resultados atingidos, salários e relação entre o trabalho do candidato e o dos outros.
- **Conhecimentos e Habilidades:** esta categoria difere da anterior porque aqui você quer saber exatamente o que o candidato fazia.
- **Inteligência e Aptidões Gerais:** freqüentemente é possível determinar estas características pela maneira como o candidato responde. No entanto é conveniente fazer perguntas específicas.
- **Atitudes e Personalidade:** é importante saber o que o candidato gosta de fazer, não apenas porque as pessoas fazem melhor o que gostam, mas porque não ficam muito tempo num trabalho do qual não gostem.
- **Educação:** estas perguntas devem tomar o mínimo de tempo da entrevista.

Boas perguntas a serem feitas

Para cada candidato haverá uma série de perguntas diferentes, dependendo das informações do currículo:

Experiência

Qual é o título e a função do seu chefe ou ex-chefe? (Esta pergunta deve ser sempre feita no começo da entrevista. A resposta indica quanto trabalho a

pessoa realmente fez e a desencoraja de exagerar a importância de suas funções).

Você poderia descrever um dia típico de seu trabalho? (Mostra a relação entre as atividades do candidato com as da vaga que você quer preencher).

Fale-me sobre as pessoas que você contratou em seu último emprego. Quanto tempo ficou e como foi seu desempenho? (Mostra a habilidade do funcionário em montar e manter uma equipe e pode mostrar um problema de personalidade).

Qual idéia ou feito você considera mais importante em seu trabalho atual? (Esta pergunta força o candidato a ser específico quanto as suas realizações em seu trabalho atual, esclarecendo ou desmentindo seu currículo).

Conhecimentos e Habilidades Específicas

Como você procederia para implantar um sistema padrão de (mencione a especialidade em questão)? (Esta pergunta determina se o candidato tem o conhecimento necessário para a função).

O que você acha que é necessário para uma pessoa ter sucesso em (coloque a especialidade)? (Ao responder, o candidato estará invariavelmente enumerando seus próprios pontos fortes).

Quais habilidades você teve de usar para fazer um bom trabalho em seu emprego anterior? (Esta pergunta lhe dá uma boa chance de comparar o que ele diz ter feito com o que diz que o chefe faz).

Quais habilidades específicas você acha que pode usar neste trabalho? (Esta pergunta só deve ser feita depois de explicado ao candidato qual exatamente será o seu trabalho).

Inteligência e Aptidão Geral

Você pode me falar um pouco sobre como toma decisões? (Esta pergunta vai mostrar se o candidato procura orientação e informação com os outros; se ele é analítico ou impulsivo).

Cite algumas coisas que sua empresa poderia ter feito para obter mais sucesso? (Este tópico separa os candidatos que têm boa visão empresarial dos que não têm conhecimento muito profundo).

Atitudes e Personalidade

Por que você está interessado neste trabalho? (Esta pergunta separa os candidatos que só querem um emprego dos que realmente estão interessados em sua empresa).

Por que decidiu deixar seu trabalho atual? (Esta pergunta revela o que realmente motiva o candidato).

Qual você considera sua maior conquista profissional? (Faz o candidato mostrar os pontos fortes que diz ter).

Quais os maiores fracassos ou frustrações em sua vida profissional? (A resposta normalmente mostra quanto o candidato se conhece e quão confortável se sente em falar de suas fraquezas).

Pense sobre algo que você considera uma falha em sua vida e diga-me por que acha que ocorreu. (Esta pergunta mostra se o candidato assume erros).

O que você faz quando tem dificuldade para resolver um problema? (Você quer saber se o candidato é independente).

Onde pretende estar dentro de três anos? (Você pode ter uma boa idéia de quanto ambicioso o candidato é, e se suas ambições são realistas).

Fale-me sobre seus *hobbies* e interesses. (O que a pessoa faz nas horas de folga dá uma boa idéia de que tipo de pessoa é).

Descreva o melhor chefe que já teve. (A resposta a esta pergunta indica de que tipo de supervisão o candidato gosta e se ele é receptivo à críticas).

Que tipo de referências acha que seu último chefe dará de você? (Um candidato que tenha problemas para responder a isto ou está escondendo algo ou não tem certeza se foi ou não um bom funcionário).

Educação

Por que você decidiu (ou não decidiu) fazer faculdade? (Esta pergunta mostra se o candidato é orientado por objetivos e há quanto tempo se interessa por seu campo).

Quais foram suas melhores e piores matérias? (Esta pergunta lhe dá uma idéia da aptidão do candidato e mostra se ele pode atuar em áreas diferentes).

Fechamento da Entrevista

1. Pergunte se o candidato tem alguma dúvida quanto ao processo.
2. Assegure resposta ao candidato.
3. Posicione-o sobre os próximos passos.
4. Encerre a entrevista, agradecendo sua presença.
5. Acompanhe-o até a porta de saída, sempre que possível.

4.2.2.3. Divulgação do Resultado

Todos os candidatos participantes deste processo deverão ser informados de sua não aprovação e caso haja possibilidade de aproveitamento futuro, informar também, através do envio de uma carta padrão de agradecimento.

4.2.3. Acompanhamento do período de experiência

1. O DRH enviará ao responsável da área, ou seja, a chefia imediata dos colaboradores recém admitido, um formulário de “Avaliação do Período de Experiência”, com o objetivo de avaliar o desempenho nas atividades do cargo, observando suas características pessoais e atitudes em geral, grau de adaptação ao trabalho e a Empresa. O objetivo dessa avaliação é a tomada de decisão por parte da chefia imediata, sobre a efetivação ou não dos colaboradores;

2. O formulário de avaliação do período de experiência deverá ser entregue à chefia imediata dos colaboradores com um prazo de 10 dias do término do período de experiência, que é de 60 dias, podendo ser prorrogado por mais 30 dias. Ao final destes novos 30 dias, o DRH encaminhará novo formulário para reavaliação nos mesmos critérios anteriores;

3. A avaliação deverá ser realizada de forma conjunta entre a chefia e os colaboradores;

4. A chefia imediata deverá devolver o formulário devidamente preenchido ao DRH, com antecedência de 05 dias da data do término da experiência, para que este possa ter tempo hábil para registro das providencias legais.

4.2.4. Condições de trabalho

1. Contratação permanente: Quando a contratação é para preenchimento efetivo da vaga já aprovada;
2. Contratação temporária: Quando a contratação é para preenchimento de uma necessidade temporária, ou seja, por um período determinado de tempo. O tempo para trabalho temporário é de até 90 dias, podendo ser renovado por mais (+) 90 dias, mediante autorização da DRT;
3. Estagiários: Segundo legislação vigente, período de 06 a 24 meses, com carga horária que pode variar entre quatro (4) a oito (8) horas, sendo:
 - a. – Aluno do Ensino Médio Regular = 4 horas/dia
 - b. – Aluno do Ensino Médio Técnico = 6 horas/dia
 - c. – Aluno do Ensino Superior = 8 horas/dia

4.2.5. Demissões

1. Antes de se iniciar um processo de demissão, o DRH deverá ser consultado sobre eventuais impedimentos legais (CIPA, estabilidade, sindicato, etc.);
2. A chefia imediata deverá preencher a Solicitação de Desligamento (SD), para formalizar o pedido de desligamento dos colaboradores;
3. Encaminhar a solicitação de desligamento para o DRH e aguardar a confirmação da data de rescisão. Não é permitido o desligamento de colaboradores sem a devida formalização junto ao DRH;
4. A comunicação de desligamento deve ser feita pela chefia imediata ou pelo superior responsável pela área, sempre através do contato pessoal;
5. Fica proibida a demissão de colaboradores a pedido deste, bem como as dispensas fictícias para levantamento do FGTS com posterior readmissão;
6. Alçada para aprovação do desligamento:
 - a. Acima de 10 anos: Diretoria;
 - b. De 05 a 10 anos de empresa: Gerência e/ou Diretoria;
 - c. Abaixo de 05 anos: Gerência e Chefia.

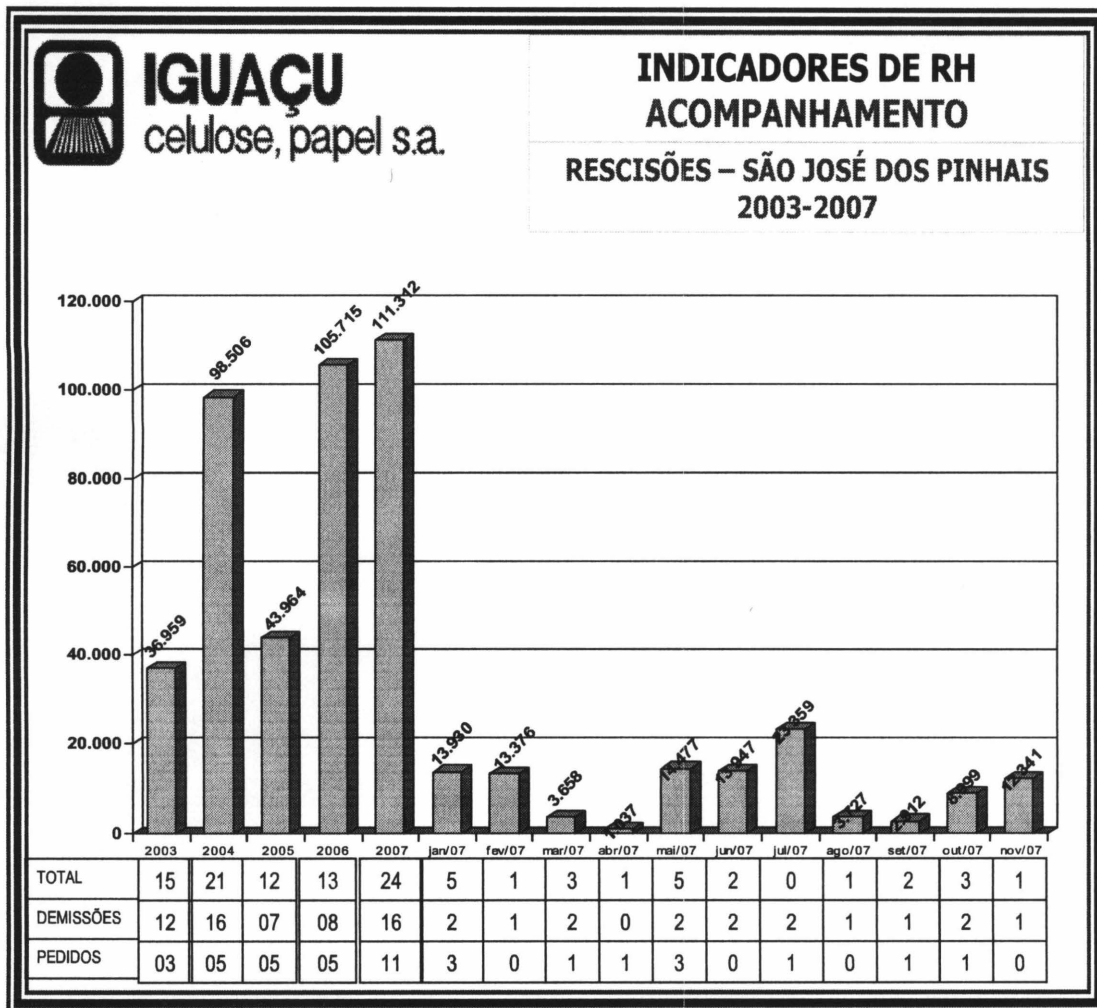
7. Deverá ser solicitado ao ex-colaboradores o preenchimento do questionário de desligamento, e nos casos de interesse da empresa, deve-se proceder a entrevista de desligamento pela área de RH. Existem dois questionários: Questionário de Desligamento (Demissão) e Questionário de Desligamento – Saída Espontânea. O DRH fica responsável por gerenciar as informações e apresentar relatório sobre os desligamentos a gerência da unidade e a diretoria para fins de acompanhamento e controle.

4.2.6. Responsabilidades

1. O gerente de cada unidade fabril da Iguazu celulose, papel s.a, bem como as chefias de cada setor serão responsáveis pela observância e cumprimento desta Instrução;

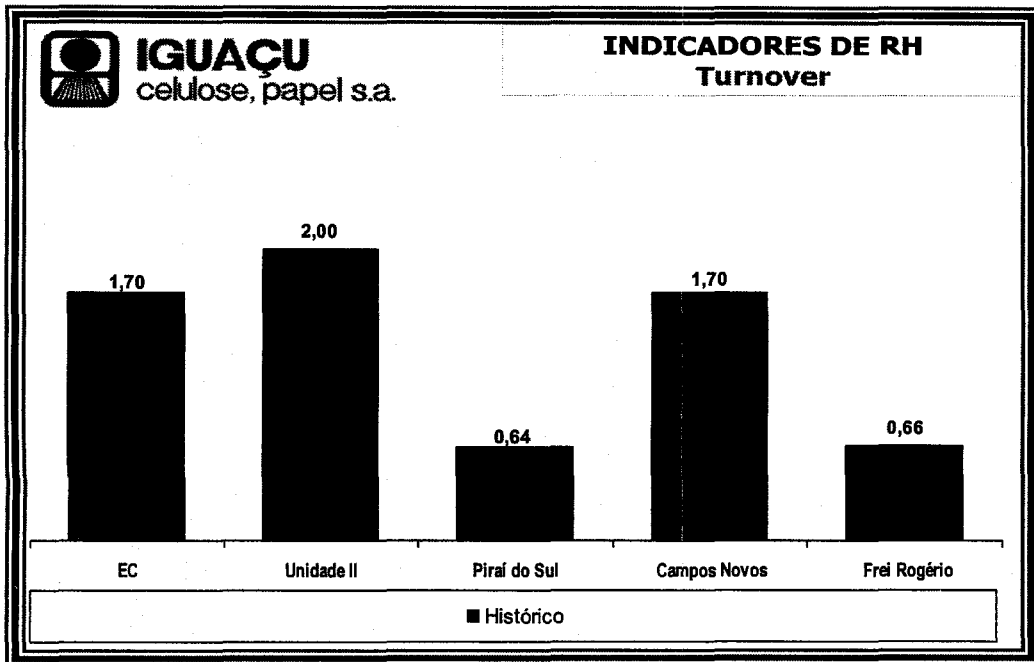
2. É incumbência do setor de Recursos Humanos, darem orientações necessárias para o cumprimento desta instrução.

4.2.7.1. Índices de rotatividade dos funcionários



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa Iguazu Celulose, Papel SA

Fig. 11 – Índices de rotatividade dos funcionários



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa Iguazu Celulose, Papel SA

Fig. 12 – Índices de rotatividade dos funcionários.

CAPÍTULO V

5.1. Conclusão

O recrutamento e seleção se caracterizam por um amplo processo de investigação dos candidatos, visando encontrar pessoas mais adequadas para um determinado cargo levando em consideração tipo de chefia, complexidade de cargo, especificidade de candidato, objetivos e a cultura organizacional.

As ferramentas que o gerente geral do RH usa para controlar e acompanhar os funcionários é através de avaliação no período de experiência, acompanhamento de novos colaboradores, avaliações diárias para que o gestor possa estar realizando a avaliação de desempenho que é anual.

O índice de rotatividade na empresa Iguazu Celulose é muito baixo, por isso, tem impactos positivos nos resultados da empresa. O estudo mostra que as causas de rotatividade dos funcionários se dão devido às melhores oportunidades, de emprego, salário, horário (por ser rodízio, obriga a saída dos colaboradores que pretende estudar).

A empresa utiliza vários tipos de dinâmicas de grupo. Cada um é usado de acordo com o tipo de cargo disponível e os objetivos que a empresa pretende atingir ao longo do processo de recrutamento e seleção.

Os testes de conhecimentos de capacidade atualmente são utilizados somente para a área de vendas, para identificar a proficiência da língua inglesa.

Os testes psicológicos que a empresa utiliza é Grafologia e IFP (Inventário fatorial de Personalidade).

A hipótese um (H1 - Sempre que houver a necessidade de recrutamento é emitida uma requisição por parte do setor interessado) e a hipótese dois (H2- Todos os candidatos selecionados passam por todas as fases da entrevista) que foram confirmadas, isto é, coincide com o que é feito na empresa Iguazu Celulose. Já hipóteses três (H3 – O gerente de recursos humanos é quem dá parecer final para que o candidato seja selecionado para trabalhar na empresa), quatro (H – 4 Em todos os processos são usados testes psicológicos) e cinco (H - 5 Em todos

os processos são usados Dinâmica de Grupo) não foram confirmadas ou seja não coincide com o que é feita na empresa Iguaçu Celulose.

Na hipótese seis (H – 6 A empresa usa mais fontes de recrutamento externo e misto de que interno) foi detectado ao longo do diagnóstico que a escolha de uma ou outra forma de recrutamento pela empresa Iguaçu Celulose depende da vaga. Mas o manual de procedimento de Recrutamento e Seleção prescreve o seguinte:

a) Dar preferência ao recrutamento interno, por entender que o mesmo possui vantagens maiores que as desvantagens, principalmente no que tange a maior motivação, fidelidade e coerência com a cultura da Empresa, além do baixo custo. Nos casos em que tal aplicação estiver prevista, deve ser respeitado o critério estabelecido em item específico referente ao Recrutamento Interno.

b) No recrutamento misto, os dois processos, o Interno e o Externo, ocorrerão ao mesmo tempo, com a possibilidade de que a vaga seja preenchida tanto por candidato interno quanto externo. Quando este processo for adotado, os candidatos internos deverão ser informados no momento da sua inscrição, que a empresa estará adotando essa modalidade.

c) Será realizado o recrutamento externo por decisão conjunta entre o setor de recursos humanos e da gerência da unidade em função da possibilidade de não existir candidato habilitado na Empresa.

d) As transferências entre unidades da Iguaçu, deverão ser realizadas sem processo de demissão.

6. ANEXOS

- I. Requisição de Pessoal
- II. Carta de solicitação de candidatos no SINE
- III. Comunicado de concurso interno
- IV. Inscrição em concurso interno
- V. Relatório de acompanhamento de vagas
- VI. Guia para entrevista
- VII. Comunicado de resultado do concurso interno
- VIII. Carta de boas vindas ao(s) novo(s) colaborador(es)
- IX. Questionários de acompanhamento ao(s) novo(s) colaborador(es)
- X. Avaliação de período de experiência
- XI. Ficha de avaliação anual de desempenho
- XII. Questionários de desligamento
- XIII. Questionários de desligamento espontâneo
- XIV. Ficha de alteração de função / salário



REQUISIÇÃO DE PESSOAL

Vaga para o cargo:

Departamento:

MOTIVO DA VAGA

- Substituição a:
- Aumento de Quadro

TIPOS DE CONTRATAÇÃO

- | | | |
|---|------|---|
| <input type="checkbox"/> Permanente | | HORÁRIO DE TRABALHO |
| <input type="checkbox"/> Estagiário | | <input type="checkbox"/> Administrativo |
| <input type="checkbox"/> Temporário por | Dias | <input type="checkbox"/> Revezamento de Turno |

PERFIL / REQUISITOS EXIGIDOS

Idade:

Sexo: Masculino

Feminino

Formação Escolar:

Características Comportamentais:

Habilidades e Conhecimentos Específicos

Experiência / Tempo de Experiência

OUTROS

Salário Proposto: R\$

Requisitante:

Ramal:

APROVAÇÃO

Aprovado por:

Data:

Assinatura _____



IGUAÇU
celulose, papel s.a.

_____, DATA de MÊS de 2007.

Ao
SEMPRE – Sistema Público de Emprego
Cidade - Estado.

Referente: Oferta de 01(uma) Vaga

Solicitamos recrutar candidatos com as características abaixo, e, encaminha-los até a nossa sede sito à R. _____ n.º _____, nesta cidade, dentro de **10(dez)** dias úteis:

SOLICITAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA

1) **EMPREGADOR: IGUAÇU CELULOSE, PAPEL S/A**

2) **Ocupação Requisitada:** _____ **Quantas:** 01

• **Atribuições do Cargo (o que vai fazer):** _____

3) **Perfil do Candidato:**

a) Faixa Etária: Acima de _____ anos b) Sexo: _____

c) Escolaridade Exigida: _____

d) Experiência Exigida: Sim

Comprovada em Carteira de Trabalho () Sim () Não

4) **Horário de Trabalho: Das 00:00 às 00:00 (De segunda a Sexta) com 00 hora de intervalo**

5) **Salário – R\$** _____

6) **Benefícios Oferecidos:**

- () Transporte () Ajuda de Custo () Refeição
() Creche () Alojamento () Cesta Básica
() Uniforme () Serviços Médicos () Convênio c/ Farmácia
() Convênio Odontológico

8) **Razão da Vaga:** () Criação () Substituição

9) **Horário para Entrevista:** Confirmar com Rec. Humanos

10) **Pessoa para contato:** _____ Rec. Humanos - Fone: _____

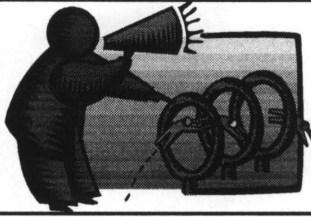
FAX: _____

Obs.: Dar preferência a candidatos Portadores de Deficiência Habilitada ou Beneficiários Reabilitados.

Data: __/__/__

Atenciosamente,

Iguaçu Celulose, Papel S.A.
Recursos Humanos



RECRUTAMENTO INTERNO

Estaremos realizando Concurso Interno para 01 Vaga de:

Requisitos Básicos:

- Ter no mínimo _____ ano de experiência;
- 2º Grau completo;
- _____
- _____

Principais atividades:

- ;
- ;
- ;
- ;

Procedimentos para você se candidatar a vaga:

Prazo até: __/__/__, em horário comercial (das 08:00 às 18:00 hs)

Local: Departamento de Recursos Humanos - Contato: _____ Ramal: _____

Documentos para apresentar na Inscrição:

Currículo atualizado e ficha de Inscrição assinada pela chefia imediata.

Data de Abertura da Vaga: __/__/__ Data de Fechamento da Vaga: __/__/__



IGUAÇU
celULOse, papel s.a.

INSCRIÇÃO EM RECRUTAMENTO INTERNO

NOME : _____

CARGO: _____

DEPTO _____ TURNO: _____

TELEFONES: _____

CANDIDATO (A) A VAGA: _____

PORQUE INTERESSOU-SE POR ESTA VAGA?

QUAIS CONHECIMENTOS/HABILIDADES POSSUI PARA A VAGA A QUE ESTÁ SE CANDIDATANDO?

Assinatura do Colaborador

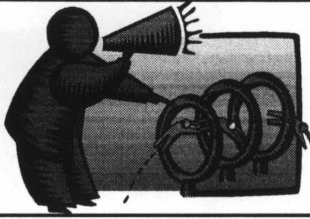
Assinatura do Superior Imediato

Recebido em ____/____/____

Recursos Humanos

PREENCHIMENTO PELO CANDIDATO (COLUNA 01 E 02)
PARA USO DO RECURSOS HUMANOS

Como tomou conhecimento da Iguaçu?	Que condições de trabalho, espera ter na Iguaçu?	1. Postura:
Quais os Sistemas de Qualidade que já trabalhou?	Habilidades e conhecimentos adicionais:	2. Apresentação Pessoal:
Fale de suas experiências profissionais anteriores:	Quais razões, você considera legítimas para faltar ao emprego?	3. Comunicação e Projeção:
De que coisas você gosta e de quais não gosta?	Você se considera um bom candidato? Porque?	4. Comportamento, conduta e atitudes não verbais:
Idiomas/computação/cursos/diplomas:	Pretensão Salarial:	5. Disposição:
Descreva o ambiente de trabalho que prefere: (grupos grandes, pequenos, dinâmicos, pouca pressão)	Descreva-se como pessoa em três palavras:	6. Resultado dos Testes:
	Mencione alguma realização importante que você tenha feito e suas expectativas para o futuro:	7. Avaliação Geral do Entrevistado :
		Assinatura: _____ Data: _____



RESULTADO DE CONCURSO INTERNO

CAROS COLABORADORES

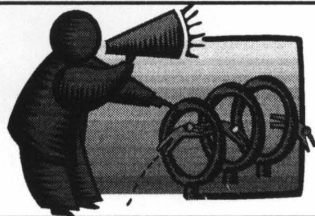
Agradecemos a todos que participaram do Concurso Interno para _____ divulgado na data de ____/____/____.

Parabenizamos o colaborador que estará assumindo a nova função de _____

Fulano de tal – Departamento _____

Desejamos boa sorte em sua nova trajetória profissional.

Aos demais candidatos, continuem participando!



BOAS VINDAS

*Desejamos boas vindas ao novo colaborador _____
que está iniciando no dia ___/___/___ no departamento*

Boa sorte em sua nova trajetória profissional.

Comunicado: ___/___

Data: ___/___/___

Retirar em: ___/___/___

Responsável: _____



Questionário de Acompanhamento do Novo Colaborador.

O objetivo da área de Recursos Humanos com esta entrevista é saber como você novo colaborador está se sentindo em seu novo desafio profissional.

Nossa meta principal é dar-lhe o melhor aconselhamento durante a sua vida profissional na Iguaçu Celulose, Papel SA.

Portanto, procure ser objetivo, sincero e honesto, quanto lhe for possível, retratando fielmente as perguntas. Pois, este documento de avaliação será de grande importância para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Recursos Humanos



IGUAÇU
celulose, papel s.a.

NOME DO COLABORADOR:		
CARGO:	SETOR:	DATA:
01.	Você recebeu ou recebe algum treinamento/ou orientação para executar seu trabalho ? () sim () não De quem ? Essa orientação foi: () suficiente () insuficiente Se insuficiente, o que faltou ?	
02.	Você apresentou dificuldades para adaptar-se ao ambiente de trabalho ? () sim () não Quais ? Você acredita que sua adaptação está sendo: () rápida () lenta () regular	
03.	Como é o seu relacionamento com seus colegas ? () ótimo () bom () regular () ruim Relacionamento com chefe imediato: () ótimo () bom () regular () ruim	
04.	Quanto ao seu desempenho: () ótimo () bom () regular () ruim	
05.	Quando você tem alguma dúvida ou dificuldades no trabalho, qual é sua atitude ? () resolve sozinho () solicita ajuda ao colega () dirige-se ao chefe imediato () nunca pede ajuda E como você é atendido(a):	
06.	No seu grupo de trabalho: () existe cooperação espontânea () não existe cooperação () existe cooperação quando solicitado	
07.	Seu chefe mantém diálogo com você a respeito de seu trabalho, permitindo-lhe expor suas idéias, dificuldades, etc. ? () sim () não Se não, por que você acha ?	

08.	<p>Em que você adaptou-se mais facilmente ?</p> <p>No que foi mais difícil sua adaptação ?</p>
09.	<p>Você está satisfeito com o trabalho que executa ?</p> <p>() sim () não</p> <p>Se não, por quê ?</p>
10.	<p>Em que, o Recursos Humanos poderia auxiliá-lo(a) ?</p>
11.	<p>Tem alguma crítica ou sugestão a fazer em relação a empresa ?</p>

Assinatura do Colaborador

“NOSSO PAPEL É CONSTRUIR O FUTURO”
Iguaçu Celulose Papel SA.

AVALIAÇÃO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

NOME : _____

SETOR: _____ FUNÇÃO: _____

 FAVOR DEVOLVER AO RH ATÉ: _____ VENCIMENTO DO CONTRATO: _____
 (1º Data) (1º Data) (2º Data)

OBJETIVO:
 Com esta avaliação pretende proporcionar o diálogo entre superior e subordinado sobre seu desempenho no período de experiência. Também permite ao RH um acompanhamento dos colaboradores recém admitidos e indica se o colaborador deve ser efetivado ou dispensado. É necessário, portanto, que se preencha a avaliação de forma criteriosa. A Primeira avaliação corresponde ao período de 60 dias, após a entrada do colaborador na Iguazu, e a segunda ao período de mais 30 dias, correspondendo ao total de 90 dias.

N.º de Faltas _____ N.º de Atrasos: _____ N.º de Atestados: _____ N.º de Advertências: _____ N.º de Suspensões: _____

CONCEITOS	AVALIAÇÃO DO PERÍODO							
	1º PERÍODO (60 dias)				2º PERÍODO (30 dias - Total de 90 dias)			
	Fraco	Regular	Bom	Otimo	Fraco	Regular	Bom	Otimo
ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE (Frequência, constância e exatidão no cumprimento dos compromissos e tarefas)								
COOPERAÇÃO (Disposição do colaborador em colaborar para a realização de tarefas que não são de sua responsabilidade)								
CONDUTA (Atuação disciplinar do colaborador dentro das normas existentes na Empresa)								
SOCIABILIDADE (Capacidade de relacionar-se com os colegas da área e demais colaboradores)								
RESPONSABILIDADE (Dedicação, pontualidade, fiscalização e segurança na execução dos trabalhos.)								
PRODUTIVIDADE (Capacidade do colaborador de executar sua função dentro dos padrões requeridos)								
QUALIDADE DO TRABALHO (Esmero e precisão com que as tarefas são apresentadas, dentro dos padrões requeridos)								
INICIATIVA (Capacidade e disposição para executar tarefas, bem como habilidade em sugerir novas soluções)								
ADAPTABILIDADE (Flexibilidade de adequação ao cargo e ao ambiente do trabalho)								
SEGURANÇA (Comprometimento do colaborador com as questões relativas à segurança no trabalho)								
SISTEMA DA QUALIDADE (Colabora com o cumprimento dos objetivos e metas do Sistema da Qualidade)								
CAPACIDADE DE LIDERAR - Aplicar aos cargos de supervisão (Capacidade do colaborador de chefiar, comandar e orientar subordinados em qualquer tipo de situação)								
COMENTÁRIOS DO AVALIADOR								

PRORROGAÇÃO DO CONTRATO? 1º PERÍODO (60 dias) SIM () NÃO () 2º PERÍODO (90 dias) SIM () NÃO ()

APROVAÇÕES							
1º AVALIAÇÃO		2º AVALIAÇÃO		1º AVALIAÇÃO		2º AVALIAÇÃO	
Chefia Imediata		Gerência		Recursos Humanos			

Nome do Funcionário:		Nome da Chefia Imediata:	Data:	_ / _ / _.				
FATORES	SUBFATORES	INDICADORES DE ATITUDES DOS FATORES	GRAUS DE ATENDIMENTO DO DESEMPENHO					
			1	2	3	4	5	
1	Disciplina	Respeito aos níveis hierárquicos						
		Cumprimento de normas						
2	Responsabilidade	Zela por materiais e equipamentos						
		Zelo por informações						
		Comprometimento com tarefas e prazos						
		Senso de prioridade						
3	Iniciativa e Criatividade	Investigar, agir pronta e adequadamente sem necessidade de estímulo, ser versátil, original e útil						
		PRODUTIVIDADE						
		DADE						
4	PRODUTIVIDADE	Eficiência e Eficácia						
		DADE						
		DADE						
		DADE						
SOMATÓRIO PARCIAL fl.1								



Este é um importante instrumento de coleta de informações sobre a IGUAÇU, que poderão gerar ações de melhorias. Assim, pedimos sua sinceridade no preenchimento. As informações são confidenciais, exclusivas do Recursos Humanos.

DADOS DO ENTREVISTADO

NOME DO COLABORADOR: _____

DATA DE ADMISSÃO: _____

DATA DE DEMISSÃO: _____

CARGO: _____

CHEFIA IMEDIATA: _____

Sua seleção para ingressar na Iguazu, tiveram critérios claros?

Você participou do programa de Integração junto ao Recursos Humanos?

() Sim () Sim, após admissão () Não

Como foi sua adaptação na Iguazu?

Foi bem orientado / treinado para a execução de suas tarefas?

() Sim () Não () Parcialmente

Quem foi seu líder / multiplicador de tarefas? Avalie-o.

Recebeu retorno, reconhecimento e apoio da minha chefia pelo que realizava?

() Sim () Não () Parcialmente

Que considerações faz sobre seus colegas de trabalho?

Instalações físicas, maquinários e equipamentos disponibilizados no ambiente de trabalho favoreciam o desempenho de minhas atividades?

() Sim () Não () Parcialmente

As condições de segurança no seu local de trabalho eram satisfatórias?

() Sim () Não () Parcialmente

Que considerações faz sobre o uniforme e EPI's utilizado?

Refeições PURAS (Almoço / Janta / Ceia)

() Ótima () Boa () Regular () Não Utilizou

Você considera o transporte oferecido pela empresa.

() Ótima () Boa () Regular () Não Utilizou

Que considerações faz sobre seu salário / remuneração?

Já está com outro emprego em vista? Voltaria a ser nosso (a) Colaborador (a)?

Recebeu de sua chefia informações detalhadas sobre seu desligamento?

Que conhecimento / experiência adquiriu na Iguazu?

OBSERVAÇÕES FINAIS

ESPAÇO RESERVADO PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Entrevistado

Recursos Humanos

Data: _____ / _____ / 20 _____



IGUAÇU
celulose, papel s.a.

QUESTIONÁRIO DE DESLIGAMENTO - SAÍDA ESPONTÂNEA

___/___/___

Este é um importante instrumento de coleta de informações sobre a Empresa, que poderão gerar ações de melhorias. Assim, pedimos sua sinceridade no preenchimento. As informações são confidenciais, exclusivas da Diretoria. Obrigada por sua colaboração.

1º Nome: _____ Assinatura: _____ Chefia imediata: _____

Admissão: ___/___/___ Demissão: ___/___/___ Cargo: _____

1. Estou me desligando da Iguazu Celulose porque (assinale quantas alternativas julgar pertinentes):

- () Recebi uma proposta de trabalho com melhor remuneração, exercendo cargo similar.
- () Recebi uma proposta de trabalho para ocupar posição superior a atual.
- () Não agüentava a carga excessiva de trabalho.
- () O ambiente de trabalho era tenso e pouco motivador.
- () Sentia-me inadaptado ao cargo/função.
- () Sentia falta de perspectiva/desenvolvimento.
- () Sentia falta de Treinamento
- () Faltava entrosamento com os colegas.
- () Havia incompatibilidade com a chefia.
- () As promessas feitas pelo meu superior não foram cumpridas.
- () Sentia-me insatisfeito com os benefícios oferecidos pela Iguazu Celulose.
- () As condições de segurança do meu local de trabalho eram insatisfatórias.
- () As instalações físicas, móveis e equipamentos não eram adequadas ou suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho.
- () Não me sentia integrado a Empresa.
- () O local de trabalho era muito distante da residência/escola.
- () _____

2. Como sua chefia reagiu ao seu pedido de demissão?

3. Do que você mais gostou na Iguazu Celulose?

4. Na sua opinião existe alguma área problemática em particular?

5. O que você considera que poderia ser mudado na Iguazu Celulose?

6. Indique, se for possível, a Empresa onde vai trabalhar: _____

Cargo de Contratação: _____ Salário: _____

7. Referências Bibliográficas

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOHLANDER, George; SNELL Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CARVALHO, Antônio Vieira de & SERAFIM, Oziléa Cien Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Recursos humanos**. 7. ed. – ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- Disponível em: <http://www.iguacucelulose.com.br/> Acesso no dia 18/12/2007 às 17:05h.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competência**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Carlos Eduardo et al. Competências organizacionais e individuais: O que são e como se desenvolve. *In: Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders*. Organizadores: Darci Mitiko Mori Hanashiro et al. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HANASHIRO, Darci Mitiko Mori et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital Intelectual: Recursos para economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- LOPES, Orlando. **Estratégia de Internacionalização de Empresas**. Monografia do Curso de Especialização em Gestão Empresarial na Universidade Federal do Paraná (UFPR) - CEPPAD, 2006.
- Manual de procedimento de Recrutamento e Seleção da empresa Iguazu Celulose e Papel SA, 2006.
- Manual de Recrutamento e Seleção da empresa Iguazu Celulose e Papel SA, 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo:Futura, 2000.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr, Paul H.. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MILITÃO, A. e ROSE. **Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais: como desenvolver sua melhor “técnica” em atividades grupais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PALMEIRA, Mirian. Administração de Pessoas. *In: Manual de Gestão Empresarial*. Organizado pelo Dr. Sergio Bulgacov. São Paulo:Atlas, 1999.
- SILVA, Mário Celso Marcondes. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- TOLEDO, Flávio de & MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1986.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANNA, Cláudia Salles Vilela. **Manual prático das relações trabalhistas**. São Paulo: LTR, 1997.

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

ZACCARELLI, Laura Menegon et al. Um lado da moeda: Atraindo e selecionando pessoas. *In: Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders*. Organizadores: Darci Mitiko Mori Hanashiro et al. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.