

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA-
FACER
ADMINISTRAÇÃO**

THYAGO COSTA AMARO



Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO, UM
ESTUDO DE CASO NA PANIFICADORA VITÓRIA DA
CIDADE DE RUBIATABA.**



RUBIATABA –GOIÁS
2010

THYAGO COSTA AMARO

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO, UM ESTUDO DE
CASO NA PANIFICADORA VITÓRIA DA CIDADE DE
RUBIATABA**



Trabalho de curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Francinaldo Soares de Paula.

5-32339

Tombo nº	17611
Classif.:
Ex.:	1
.....
.....
Origem:	vd
Data:	08.12.10

RUBIATABA-GO.
2010.

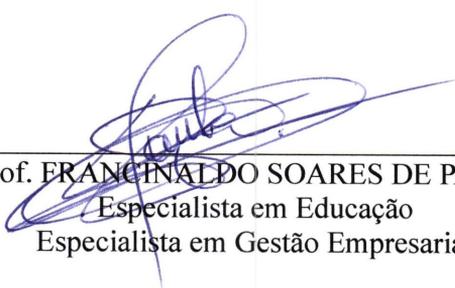
THYAGO COSTA AMARO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO, UM ESTUDO DE
CASO NA PANIFICADORA VITÓRIA DA CIDADE DE RUBIATABA**

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

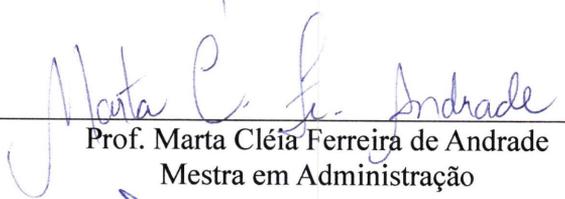
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador



Prof. FRANCINALDO SOARES DE PAULA
Especialista em Educação
Especialista em Gestão Empresarial

2º Examinador



Prof. Marta Cléia Ferreira de Andrade
Mestra em Administração

3º Examinador



Prof. Marco Antônio Perreira de Abreu
Mestre em Ecologia e Produção Sustentável

Rubiataba, 17 de agosto de 2010.

DEDICATÓRIA

*Dedicada ao maior ser de todo o Universo,
Deus.*

*E também aos meus pais, pelo apoio,
compreensão e incentivo nas horas difíceis
desta longa trajetória acadêmica.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por mais essa conquista.

Em especial, gostaria de agradecer aos meus pais, por terem contribuído de forma ímpar e por terem mantido sempre o mesmo sorriso e disposição.

Quero também agradecer ao professor Francinaldo que prestou valiosa contribuição com suas sugestões e críticas ao texto.

RESUMO

Diante das dificuldades que as empresas encontram no mercado de achar o profissional certo para o lugar certo, adequando e auxiliando a pessoa para demonstrar todo o conhecimento, habilidade e com atitude, demonstrando comprometimento com a empresa, cria-se a necessidade de recrutar e selecionar candidatos interessados à vaga, para que não haja nenhuma injustiça no processo de escolha do melhor candidato para ocupar o cargo. Na Panificadora Vitória não é diferente, a empresa tem necessidade de profissionais bem treinados para exercer a função, pois são cargos específicos tais como: padeiros, entregadores, atendentes, confeitores e doceiros, caixa, administradores e parceiros (Terceirizados). No início é difícil, pois todos os contratados não são profissionais da área e a contratação na maioria das vezes acontece por indicação e logo eles saem da empresa e gera-se um custo muito alto para a empresa, pois a rotatividade¹ e absenteísmo² são muito grandes; isso, além de desgastar todo o quadro de pessoal que necessita socializar o funcionário que logo se desliga da empresa, sem comprometimento adequado que se espera. Diante desse fato, cria-se a necessidade de implantar um sistema de recrutamento e seleção eficiente de forma a sanar os problemas. Então é implantado um processo bem simples, mas eficiente, onde se contrata um funcionário temporário para fazer pesquisa, indo até todos os concorrentes cadastrando os mais diferentes tipos de profissionais, criando um banco de dados forte, com todos os dados e forma de fazer contraproposta para atrair os profissionais de ponta; além de realizar um processo chamado Inteligência Competitiva³ dando a eles os mesmos benefícios além de implementar outros. Com isso gera-se uma motivação e entusiasmo muito significativa nos funcionários, pois, eles se sentem importantes para o crescimento da empresa. Com esse modelo de recrutamento e seleção diminui-se a rotatividade e absenteísmo, e fortalece a cultura da empresa, pois cada um estará no seu devido lugar, fazendo o que gosta, no entanto, fortalece o elo entre empregador e empregado.

Palavras-Chave: Recrutamento, seleção, motivação.

1 Rotatividade: é o processo de desligamento e contratação continuamente.

2 Absenteísmo: é a ausência do trabalho de forma contínua.

3 Inteligência Competitiva: ou Benchmarking metodologia utilizada para adequar ao concorrente.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo dos funcionários da empresa.....	25
Gráfico 02: Estado civil dos funcionários da empresa.....	26
Gráfico 03: Faixa etária dos funcionários da empresa.....	26
Gráfico 04: Nível de escolaridade dos funcionários da empresa.....	27
Gráfico 05: Sexo dos responsáveis/proprietários da empresa.....	29
Gráfico 06: Faixa etária dos responsáveis/proprietários da empresa.....	30
Gráfico 07: Nível de escolaridade dos responsáveis/proprietários da empresa.....	30
Gráfico 08: Análise do processo de recrutamento e seleção da empresa.....	31
Gráfico 09: Fazer seleção na empresa.....	32

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	09
2.PROBLEMÁTICA.....	10
3.OBJETIVOS.....	11
3.1 Geral	11
3.2 Especifico	11
4.JUSTIFICATIVA.....	12
5.REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
5.1 A importância das pessoas para as organizações.....	13
5.2 Recrutamento de pessoal.....	14
5.2.1 Processo de Recrutamento.....	15
5.2.2 Fonte do Recrutamento.....	16
5.2.2.1 Recrutamento Interno.....	16
5.2.2.2 Recrutamento Externo.....	17
5.3 Seleção de pessoal.....	17
5.3.1 Técnicas de Seleção de Pessoal.....	18
5.4 Avaliação do Desempenho.....	19
5.4.1 Objetivos da Avaliação do Desempenho.....	20
6. METODOLOGIA.....	22
6.1 Método da Pesquisa.....	22
6.2 Coleta de Dados.....	23
6.3 Análise dos Dados.....	24
7. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
10. APÊNDICE A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	36
11. APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	40
12. APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	41
13. APÊNDICE D – DADOS DO ALUNO.....	42

1 INTRODUÇÃO

Distante 220 km de Goiânia sentido norte do estado situa-se Rubiataba, cidade localizada no Vale do São Patrício, conceituada pela produção moveleira, encontra-se também empresas capaz de “dar água na boca” uma delas é a Panificadora Vitória, fundada em 2008, emprega 12 (doze) funcionários, entre padeiros, confeitadores, atendentes, caixa e gerente.

Sua área de atuação é local e atende somente a cidade; proporciona entrega em domicilio, doces sob encomenda, frango assado entre outros produtos de boa qualidade para agradar o paladar dos clientes.

A empresa vivia um drama: falta de comprometimento; grande rotatividade e absenteísmo, pois não tinha um modelo de recrutamento e seleção eficiente; funcionários de um setor estavam em outro, causando intrigas, irritação dos clientes; os produtos não tinham as mesmas características do apresentado na propaganda; a empresa estava tendo um custo muito alto com funcionários, admissão, demissão, processo trabalhista entre outros custos diretos ou indiretos.

Viu-se a necessidade emergencial de um sistema eficiente de recrutamento e seleção, a fim de adequar cada funcionário em seu devido lugar e o recrutamento era tanto interno quanto externo.

Criou-se um banco de dados com todas as informações dos interessados em trabalhar na empresa, bem como dos funcionários da concorrência para que numa oportunidade sejam contratados, pois sua função já é reconhecida no mercado de panifícios. As informações eram colhidas por um profissional contratado em caráter temporário, e este era incumbido de obter as informações e depois descarregá-las no banco de dados num sistema feito em uma planilha do microsoft excel bem simples, mas eficiente.

Todas as informações pertinentes eram colhidas, tais como: salário, benefícios, tempo de trabalho, folgas, dependentes, expectativas futuras, se tinha interesse em mudar de empresa, endereço, telefone, e-mail, referências profissionais. Tudo isso era compilado e jogado no banco de dados, assim que a oportunidade aparecia, o funcionário mais adequado era selecionado; e este passava por um processo de socialização e conhecimento do fluxograma da empresa, com isso gerava um elo muito importante de confiança recíproca, gerando uma redução de gastos acentuada.

Assim, os funcionários não saem com frequência como era antes da implantação do sistema de recrutamento e seleção, daí a importância de se manter o sistema atualizado e em constante movimentação. O funcionário que era temporário passou a ser efetivo.

2 PROBLEMÁTICA

A maior dificuldade encontrada dentro da organização era que, os funcionários não estavam alocados no lugar certo, pois os cargos exigiam conhecimentos técnicos e habilidades singulares; não conseguiam obter o máximo de eficiência dos funcionários, por não estarem no lugar onde suas habilidades eram aproveitadas ao máximo e a empresa não tinha um sistema eficaz de recrutamento e seleção que lhe proporcionasse alternativas de escolha do melhor candidato à função, além de altas taxas de rotatividade e absenteísmo.

Diante do exposto surge a problemática: Qual a importância do processo de recrutamento e seleção dos colaboradores da Panificadora Vitória?

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

- Apresentar argumento que possibilite a compreensão da importância do processo de recrutamento e seleção dos colaboradores diretos e assim fundamentar metodologias que possibilitem implantar um sistema eficiente de recrutamento e seleção na Panificadora Vitória.

3.2 Específicos

- Fundamentar um referencial sobre recursos humanos e principalmente recrutamento e seleção;
- Analisar as teorias existentes e relacionadas ao processo de recrutamento e seleção;
- Proporcionar o entendimento de como o processo de recrutamento pode beneficiar a empresa

4 JUSTIFICATIVA

O mercado atual é competitivo e agressivo, a empresa que não se adequar à realidade irá facilmente sumir do mercado, sendo assim, a Panificadora Vitória encontrou o momento de reflexão tendo a oportunidade de mudar a maneira de condução do processo de contratação implantando o recrutamento e seleção, devido à alta rotatividade e absenteísmo, um sistema moderno, simples e mais eficaz na condução do processo seletivo orientado para as reais necessidades da empresa e habilidades do candidato a vaga.

Com a enorme variedade humana no mercado de trabalho, as organizações procuram adotar meios eficazes para recrutar os candidatos, observando as diferenças individuais de cada um, tanto no plano físico (estatura, peso, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga, etc.), como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais, etc.) leva as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e desempenharem funções com maior ou menor sucesso na empresa.

O processo de recrutamento é visto como “atração de mão-de-obra”; a empresa que apresentar uma melhor imagem perante a sociedade será a que mais terá facilidade em recrutar candidatos. Essa imagem refere-se às melhores formas de pagamento, carreira, segurança entre outras, que levará a empresa disputar pelos melhores profissionais no mercado de trabalho.

A empresa deve procurar atrair o máximo de candidatos ao preenchimento de determinado cargo, para que a mesma possa escolher entre os candidatos recrutados, aqueles que se mostrem mais qualificados para ser o futuro participante da organização. Assim, elas, de modo geral, procuram satisfazer suas necessidades, escolhendo os melhores candidatos para ocupar o cargo disponível.

É por isso que o processo de recrutamento e seleção é importante. É através desse processo que as empresas poderão contratar pessoas adequadas aos cargos, exigir menores treinamentos, menor tempo de adaptação, pessoas mais satisfeitas com seu trabalho, mais entrosamento com a empresa e que de certo modo permanecem nela por mais tempo e conseqüentemente gerar maior produtividade e eficiência.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 A importância das pessoas para as organizações

As pessoas são partes essenciais para as organizações, não existem organizações sem pessoas. Todas as organizações dependem de pessoas porque é basicamente constituída de pessoas. Elas compõem o quadro mais valioso das organizações. São elas que tomam decisões e administram todo o processo organizacional.

As organizações são pessoas; organizações são grupos; e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas; gerentes administram grupos; e gerentes administram organizações. Gerentes são pessoas; gerentes são membros de grupos; e gerentes são membros de organizações. (CHIAVENATO, 1999, p.83)

Assim, se as organizações são compostas por pessoas, o estudo das pessoas constitui a unidade básica para estudar as organizações. A tendência hoje é fazer com que todas as pessoas, em qualquer nível dentro da organização, sejam administradores ou gestores e não simplesmente executores de suas tarefas.

De acordo com Chiavenato (1990, p. 33), “é importante que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou falha das tarefas que possa decorrer de seus esforços. O indivíduo descobre seu próprio desempenho enquanto executa o trabalho”.

Pode-se dizer que de acordo com o pensamento do autor, as pessoas são de grande importância para as empresas, pois é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível. Esses ativos são considerados como: educação, habilidades, especialidades, treinamentos, competências e etc. As máquinas trabalham, mas não criam.

Criatividade e inovação vêm através de idéias, e idéias provem do conhecimento e este por sua vez, está na cabeça das pessoas. Organizações que vêem o futuro precisam investir cada vez mais nesse capital intelectual visando o seu progresso, seu crescimento e sua inovação.

O profissional de hoje precisa ter conhecimento, talento e saber trabalhar com as tecnologias da informação e da comunicação, analisando dados e informações e comunicando-se intensivamente com os membros de sua equipe, num trabalho cooperativo. É um profissional com conhecimentos globais do negócio e com especialização em sua área de atuação, capaz de vender produtos, serviços, imagem e marcas. Um número maior de pessoas está executando trabalho do conhecimento, pois está aumentando o conteúdo de

conhecimento independentemente da área de atuação.

As empresas precisam estar atentas às diversas formas e ritmos de trabalho de seus profissionais, oferecendo tratamento individualizado a cada um e saber onde colocá-los para atuar dentro da empresa, de acordo com sua eficiência operacional ou estratégica.

Pode-se dizer que o indivíduo deve ter responsabilidade pessoal no trabalho, mas a empresa deve proporcionar-lhe um ambiente agradável onde ele possa se sentir bem e motivado para realizar suas funções dentro da empresa.

O ser humano torna-se cada vez mais responsável pelo resultado de seu trabalho, a exigência sobre ele cresce em ritmo acelerado. E as empresas que não estiverem capacitadas não permanecerão no mercado e a capacitação depende do ser humano.

5.2. Recrutamento de pessoal

O atual panorama das empresas se torna competitivo e exige respostas rápidas e eficazes das empresas. A grande importância dos Recursos Humanos dentro da organização é principalmente na hora de recrutar e selecionar os melhores candidatos para trabalhar e fazer a diferença na empresa.

Recrutar e selecionar são processos que caminham lado a lado e devem estar sempre em sintonia. Assim, as pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros.

A tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido enquanto a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo vago. Assim o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização. (CHIAVENATO, 1994, p. 193).

Pode-se dizer então que, o recrutamento consiste no processo de procurar pessoas a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos da organização. O autor considera que o recrutamento é a contribuição de cada firma para o processo básico de distribuição dos recursos humanos da sociedade.

Sendo assim, o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de candidatos dentro das organizações. Portanto, o recrutamento constitui-se no elo entre a organização e o mercado de trabalho. Observa-se que o recrutamento é uma função do departamento de pessoal, que consiste em procurar mão-de-obra qualificada para a

organização, com o objetivo de preencher as vagas existentes nas áreas solicitadas. Essa procura se faz num mercado de trabalho onde de um lado competem os empregadores e de outros os próprios profissionais, levando em conta os critérios de seleção adotados pela empresa.

1.1.1. Processo do Recrutamento

Para Chiavenato (1990, p. 20-21), as fases do recrutamento consistem em saber quais as vagas disponíveis na empresa, onde localizar os candidatos, como informá-los da necessidade de mão-de-obra e as oportunidades que a empresa oferece de modo que o candidato possa a interessar e comparecer na organização. Sendo assim, podem ser observadas as quatro fases do recrutamento, são elas:

1. **1ª FASE: Análise das Requisições de Empregados** - Quando um departamento qualquer da empresa necessita preencher uma determinada vaga, o chefe desse departamento emite um documento de Requisição de Empregado e encaminha ao órgão de Recrutamento e Seleção, ao recebê-lo, esse órgão dá início ao processo de recrutamento. Segundo Chiavenato (1990, p. 20), “a Requisição de Empregado constitui uma espécie de ordem de serviço para o órgão de Recrutamento e Seleção, começar a funcionar, pois nela estão contidas todas as informações a respeito da vaga a ser preenchida e quais as características que deverá possuir o seu futuro ocupante”.
2. **2ª FASE: Análise das Fontes de Recrutamento** - A partir da Requisição de Empregado, o órgão de Recrutamento e Seleção verifica-se onde poderá encontrar os candidatos adequados ao preenchimento da vaga solicitada. De acordo com Chiavenato (1990, p. 21), “trata-se de analisar as prováveis fontes de recrutamento, isto é, onde recrutar os candidatos”.
3. **3ª FASE: Escolha das Técnicas de Recrutamento** - Após localizar as fontes de recrutamento, a fase seguinte é escolher as técnicas adequadas para informar aos futuros candidatos sobre a vaga existente na empresa. Para Chiavenato (1990, p. 21) “trata-se das técnicas que serão utilizadas para a seleção dos candidatos”.
4. **4ª FASE: Escolha do Conteúdo do Recrutamento** - O conteúdo do recrutamento é o que será informado aos futuros candidatos através das técnicas de recrutamento, com o objetivo de atraí-los e interessá-los pela vaga existente. Segundo Chiavenato (1990, p. 21), “trata-se do que será transmitido aos candidatos a respeito da vaga existente e dos aspectos relacionados com ela.”

5.2.2 Fontes do Recrutamento

Verifica-se que as fontes de recrutamento são as áreas do mercado de recursos humanos explorados pelos mecanismos de recrutamento. Em outros termos, o mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos diversificados que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender as suas necessidades.

As fontes de recrutamento são áreas do mercado de recursos humanos, explorados pelos mecanismos do recrutamento. Em outros termos, o mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos diversificados que devem ser diagnosticados e localizadas pela empresa que passa a influenciá-las, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando a atrair candidatos para atender as suas necessidades. (CHIAVENATO, 2000, p. 208)

Portanto, há duas fontes de recrutamento de acordo com Chiavenato (2000, p. 208), “as fontes internas (isto é, os próprios empregados da empresa) e as fontes externas (os candidatos que estão no mercado de mão-de-obra)”. Por meio do recrutamento interno, os candidatos são recrutados na própria empresa e através do externo, no mercado de trabalho.

5.2.2.1 Recrutamento Interno

Assim, as vantagens do recrutamento interno de acordo com Chiavenato (2000, p. 210) são: a) É mais econômico; b) É mais rápido; c) Apresenta maior índice de validade e de segurança; d) É uma fonte poderosa de motivação para os empregados; e) Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal; f) Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Portanto, as desvantagens do recrutamento interno são as seguintes, segundo Chiavenato (2000, p. 211): a) Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovido a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos e motivados suficientes para chegar lá; b) Pode gerar conflito de interesses, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições, ou não realizam aquelas oportunidades; c) Reduz a inovação do trabalho; d) Demasiada ênfase na promoção desperta carreirismo; f) Ressentimento dos não promovido; g) Recrutamento interno requer treinamento; h) É necessária uma avaliação criteriosa.

5.2.2.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

As vantagens do recrutamento externo de acordo com Chiavenato (2000, p. 217) são: a) Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização; b) Renova e enriquece os recursos humanos da organização; c) Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Chiavenato (2000, p. 217), afirma que o recrutamento externo oferece desvantagens tais como: a) É mais demorado do que o recrutamento interno; b) É mais caro e exigem inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritórios, formulários, etc.; c) É menos seguro do que o recrutamento interno; d) Monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa; e) Geralmente afeta a política salarial da empresa.

5.3 Seleção de pessoal

Vimos que enquanto a tarefa do recrutamento é atrair candidatos, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais aptos para ocupar o cargo disponível na organização.

Segundo Chiavenato (2000, p. 223):

A seleção visa solucionar dois problemas básicos: a adequação do homem ao cargo; a eficiência e eficácia do homem no cargo ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. A Seleção de Pessoal é, ao mesmo tempo, uma comparação e uma escolha. E para que possa ser científica, precisa estar baseada nas características que o cargo vago exige do seu futuro ocupante. É o que chamaremos de exigências do cargo. Assim, o primeiro cuidado ao se fazer a seleção de pessoal é conhecer quais são as exigências do cargo a ser preenchido. A seguir, comparam-se cada candidato com as exigências do cargo e escolhe-se o candidato mais adequado para aquelas exigências.

Portanto, a seleção de pessoal é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e de outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

Sabemos também que, investir no capital humano dentro de qualquer organização, se faz necessário, e este investimento deve se tornar prioridade em todas as etapas que pensam

sobreviver no mundo mercadológico atual, mas nem todas se preocupam o suficiente com este investimento, existe ainda muito a fazer no que diz respeito as organizações compreenderem que elas necessitam de um capital humano motivado e preparado.

5.3.1 Técnicas de seleção de pessoal

Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o passo a seguir é a escolha das técnicas de seleção adequadas para conhecer os futuros candidatos.

Para Chiavenato (2000, p. 234):

As técnicas de Seleção são meios através dos quais se busca informação a respeito do candidato e de suas características pessoais. Em outras palavras, as técnicas de seleção visam fornecer informações objetivas sobre as qualificações e características dos candidatos que demandariam muito tempo para serem obtidas através da simples observação diária daqueles.

As técnicas escolhidas deverão representar o melhor predito para o desempenho futuro do cargo. A palavra predita refere-se à característica que uma técnica de seleção deve possuir no sentido de predizer o comportamento do candidato em função dos resultados alcançados. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando a uma amostra de candidatos, que depois de admitidos são avaliados quanto ao desempenho no cargo.

Chiavenato (1990, p. 234) cita que, “as técnicas de seleção podem ser assim classificadas: entrevista de seleção, prova de conhecimento ou de capacidade, testes psicrométricos e técnicas de simulação”.

O autor destaca a seguir as principais características de cada uma das técnicas de seleção.

- ✓ **ENTREVISTA DE SELEÇÃO** – A entrevista de Seleção é a técnica de seleção mais utilizada e conhecida. Trata-se de efetuar perguntas previamente programadas ao candidato e anotar suas respostas ou parte delas. Para Chiavenato (2000, p. 234), “na realidade, a entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem. De um lado o entrevistador ou entrevistadores e do outro lado o entrevistado ou entrevistados”.

- ✓ **TESTES DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADE** - Para Chiavenato (2000, p. 242):

As provas de conhecimentos ou de capacidade são técnicas de seleção que procuram medir conhecimentos ou habilidades dos candidatos através de perguntas escritas que requerem respostas escritas. São técnicas muito utilizadas nas nossas escolas para avaliar os conhecimentos dos alunos e o aproveitamento escolar.”

O autor complementa que a classificação quanto à maneira, as provas podem ser: Orais, Escritas e Realização; que a classificação quanto à área de conhecimento abrangido, pode ser: Provas Orais e Provas Especiais; e, a classificação quanto à forma como as provas são elaboradas, pode ser: Provas Tradicionais, Provas Objetivas e Provas Mistas.

- ✓ **TESTES PSICROMÉTRICOS** – Para Chiavenato (2000, p. 244), “é, portanto um conjunto de provas que se aplicam as pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades, conhecimentos, etc.”. Na realidade, o teste serve para medir o desempenho ou execução, seja através de operações mentais ou manuais, de escolhas ou de lápis-papel, geralmente é utilizado para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, orientação e avaliação profissional, diagnóstico e personalidade.
- ✓ **TESTES DE PERSONALIDADE** - Para Chiavenato (2000, p. 248), “estes testes servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) ou pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos)”.
- ✓ **TESTES DE SIMULAÇÃO** - Para Chiavenato (2000, p. 248),

As técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e exclusivamente verbal para a ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco, contexto dramático no momento presente.

5.4 Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.

Segundo Chiavenato (2000, p.325), “ele explica que toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”, enfim a

avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção indispensável nas atividades administrativas.

Já Werther Jr. e Davis (1983, p. 269) dizem que:

É o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado no cargo. As avaliações ampliam a base de informações do departamento pessoal. Este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e a retro informação que os empregados têm sobre seu desempenho.

Chiavenato (2000) mostra também que a avaliação de desempenho vem sendo um meio utilizado pelas organizações para localizar problemas de supervisão de pessoas, de integração do empregado com a organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele exigido pelo cargo, etc. O desempenho no cargo é extremamente contingencial e varia de uma pessoa para outra, dependendo de vários fatores condicionantes.

Sendo assim, pode-se dizer em resumo que, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.

5.4.1 Objetivos da Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho tem despertado inúmeras demonstrações favoráveis e outras extremamente contrárias. "O objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado". (CHIAVENATO, 2000, p. 330)

A avaliação do desempenho não deve estreitar-se apenas ao julgamento leviano e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado, Chiavenato (2000) em sua teoria mostra que é preciso se aprofundar mais, localizar motivos e determinar perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se precisar modificar o desempenho, torna-se necessário que o avaliado tenha conhecimento da mudança planejada, saber por que e como deverá ser feita, se preciso for.

Para que a avaliação do desempenho tenha melhores resultados é preciso melhorar os resultados dos recursos humanos da organização para alcançar seus objetivos básicos. Este fez um resumo dos objetivos fundamentais da avaliação de desempenho dividindo-os em três (3) tópicos: a) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; b) Permitir o

tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração; c) oferecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, do outro, os objetivos individuais. (CHIAVENATO, 2000, p. 331)

6 METODOLOGIA

Foi executada uma pesquisa exploratória, devido a maneira simples de abordar os candidatos em seu local de trabalho, com questionário de perguntas abertas e fechadas, concedendo-lhes a oportunidade de explicar a real situação profissional que estavam e se estaria disposto a enfrentar novos desafios.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprofundamento de idéias ou a descoberta de intuições. (GIL, 1994, p. 45).

A estratégia utilizada foi quantitativa e como se trata da formulação de um banco de dados nada melhor do que utilizar dados para gerar informações futuras, foi descartado a forma qualitativa, pois não foi necessário associar funções estatísticas, apenas referências dos profissionais de forma a subsidiar decisões futuras.

6.1 Método da pesquisa

Realizou-se entrevista direta com os mais diversos profissionais ligados a área de panifícios, pesquisa de campo com ampla participação do entrevistado, que teve papel importante por se tratar da possibilidade de ser futuro funcionário da empresa, visando coletar informações detalhadas para uma melhor análise.

De fato, a tarefa do entrevistador é assegurar-se de que cada respondente entenda determinada questão do mesmo modo que qualquer outro respondente. Para tanto, deveria a rigor ler as questões da maneira como estão formuladas, no mesmo tom de voz, e observando a ordem em que estão enunciadas no questionário. (ROESCH (2006, p. 141)

Conhecimento, habilidades e atitudes, são tripé de qualquer iniciativa e no recrutamento e seleção não é diferente, foram utilizadas técnicas de recrutamento tanto interno quanto externo, cujos participantes eram filtrados e separados por funções, conhecimentos e experiências, depois os selecionados eram direcionados e de acordo com a necessidade da empresa eram convocados a participarem da integração logo após sua admissão na empresa.

6.2 Coleta de dados

Foi utilizada a técnica de coleta de dados, que segundo Gil (1991, p.104):

A coleta de dados é um elemento fundamental para a pesquisa desde a sua formulação do problema até a coleta de dados propriamente dita que seu papel se torna mais evidente, por ser utilizada, exclusivamente para a obtenção de dados em muitas pesquisas a ser considerada como método de investigação.

Foi introduzido na coleta de dados o método do questionário, este exige do entrevistador um esforço intelectual, buscando estar de acordo com a realidade do objeto.

O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Com base nestes elementos, o passo seguinte é elaborar uma lista abrangente de cada variável a ser medida, e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escalas, questões abertas, questões fechadas etc. (ROESCH, 2006, p.142)

Por serem perguntas abertas e fechadas permitem ao candidato a possibilidade de se expressar de maneira clara maximizando os resultados e colhendo realmente o necessário para fomentar o objetivo geral da pesquisa.

Perguntas abertas de acordo com Sâmara e Barros (1997, p.54), “o entrevistado responde livremente o que pensa sobre o assunto, nas perguntas fechadas são fornecidas as possíveis respostas ao entrevistado, sendo que, apenas uma alternativa de resposta é possível”.

Foi contratado um funcionário de caráter temporário para coleta dos dados, entretanto ele tinha a meta de ir a cada concorrente e colher informações relevantes e condizentes com o objetivo da pesquisa, depois de colhido tais dados ele tinha a missão de descarregar esses dados transformando-os em informações no sistema que ele administrava como consequência ele foi contratado por tempo indeterminado somente para este fim, ou seja, colher, buscar e manter essas informações.

Foi adotada como técnica de amostragem a amostra não-probabilística por conveniência, que conforme Sâmara e Barros (1997, p. 94), “os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, são pessoas que estão ao alcance do pesquisador disposto a responder a um questionário”.

De um universo de cerca de 40 (quarenta) profissionais, numa população de mesma proporção colheu 100 % (cem por cento) de amostra, ou seja, todos os envolvidos foram entrevistados. E como se tratava de algo muito importante para a empresa, como prova disso é

que contratou funcionário especialista somente para a função.

6.3 Análises dos dados

Para a análise e interpretação dos dados foi necessário agregar todas as anotações (dados) que foram feitas no decorrer do desenvolvimento do trabalho de observação e finalmente, a tabulação dos dados. Os dados depois de descarregados no sistema eram filtrados e selecionados por departamentos, funções, experiências, salários, e necessidade iminentes da empresa, que ficava armazenados por tempo indeterminado, sem custo algum para os candidatos.

Na análise dos dados constatou-se que muitos estavam insatisfeitos com o emprego atual, estavam passando pelos mesmos problemas que a panificadora Vitória enfrentou anteriormente, onde sem um recrutamento eficiente a seleção passa a ser comprometida, causando danos passíveis de serem vistos por todos, inclusive por clientes, causando desgaste da imagem da empresa e do funcionário que passa a ser visto como incompetente e desmotivado, os quais foram demonstrados na discussão dos resultados nos gráficos seguir.

A análise de dados na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, que se materializaram na forma de texto, os quais terão de organizar para depois interpretar. (ROESCH, 2006, p. 169)

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados abaixo foram obtidos através de uma pesquisa efetuada na Panificadora Vitória, onde foi aplicado questionário com os funcionários que lotados em diversas funções da empresa e um questionário com os responsáveis/proprietários da empresa. Acredita-se que, através dos resultados obtidos pelos questionários a empresa poderá fazer algumas correções visando a melhoria da mesma.

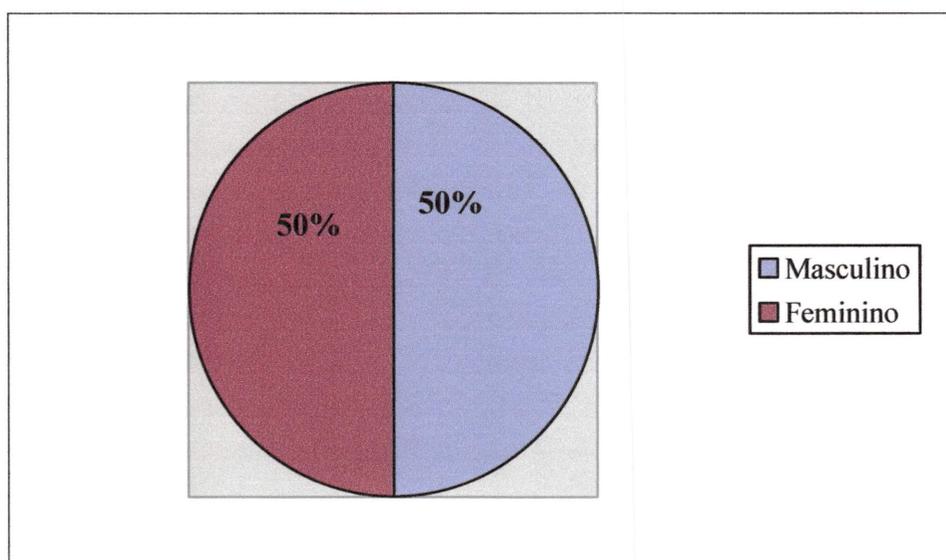


Gráfico 01: Sexo dos funcionários da empresa.

FONTE: Elaborado pelo autor/2010.

Pode-se verificar através do gráfico acima, mediante a pesquisa efetuada com os funcionários da empresa que 50% são do sexo masculino e 50% são do sexo feminino. Na empresa não há preferência, ou seja, distinção do perfil sexual de seus funcionários, o importante é desempenhar um bom serviço.

O sexo dos funcionários para recrutamento e seleção não é um fator relevante, mas para a empresa é de suma importância, pois a partir desses dados os gestores podem trabalhar a ferramenta de recursos humanos mais detalhados e desenvolver o processo de recrutamento e seleção, de forma a preencher as vagas nas quais forem precisando conforme o sexo desejado.

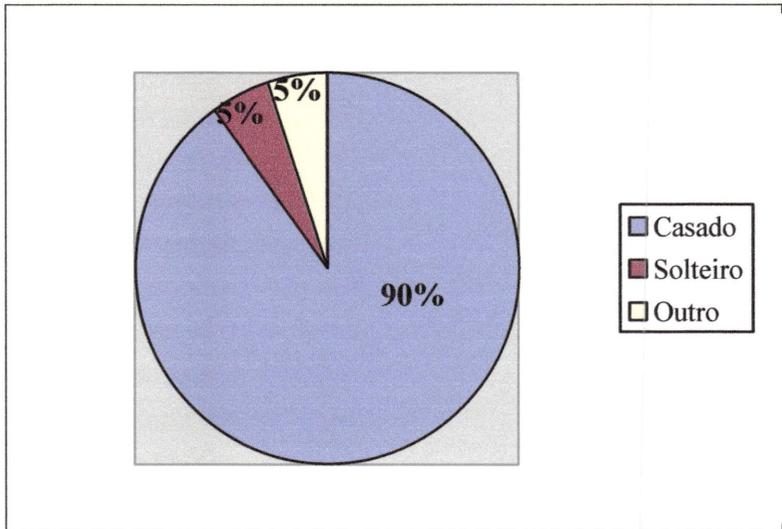


Gráfico 02: Estado civil dos funcionários da empresa.

FONTE: Elaborado pelo autor/2010.

De acordo com a pesquisa sobre o estado civil dos funcionários, 90% são casados, 5% são solteiros e 5% outros. Foi observado que a empresa não exerce a distinção destes, pois o que interessa para a organização é o rendimento, este sim, deve ser satisfatório e a questão em discussão não trata da vida e interesse pessoal.

Mediante estes dados podemos dizer que eles são fundamentais para a empresa quanto a questão comprometimento e quanto a questão comportamento, visto que, isto possibilita uma maior confiabilidade quanto a relação empregador/colaborador; por outro lado o empregador pode trabalhar estes dados para poder levar melhorias para seus colaboradores e tornando assim não só meros dados de colaboradores mas sim, dados reveladores de como o empregador deve estar atento junto ao seu colaborador .

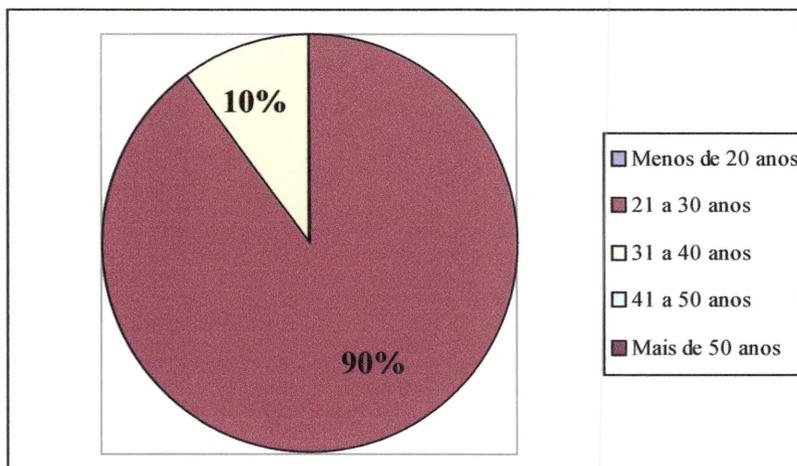


Gráfico 03: Faixa etária dos funcionários da empresa.

FONTE: Elaborado pelo autor/2010.

De acordo com os funcionários entrevistados sobre a faixa etária dos funcionários, 90% tem de 21 a 30 anos e 10% tem de 31 a 40 anos e nas opções menos de 20 anos, de 41 a 50 anos e mais de 50 anos não houve tabulação. Para os responsáveis diretos da organização a idade não importa.

Os dados nos revelam que os colaboradores tem uma leve tendência para pessoas jovens, mas podemos observar que os dados anteriores contradizem os dados em questão, por demonstrar nos dados anteriores que, por serem casados e possuírem família. Estes dados são uma das exceções à regra de que os jovens são impetuosos por natureza, por isso a importância de se ter esses tipos de dados, uma vez que um vem complementar o outro.

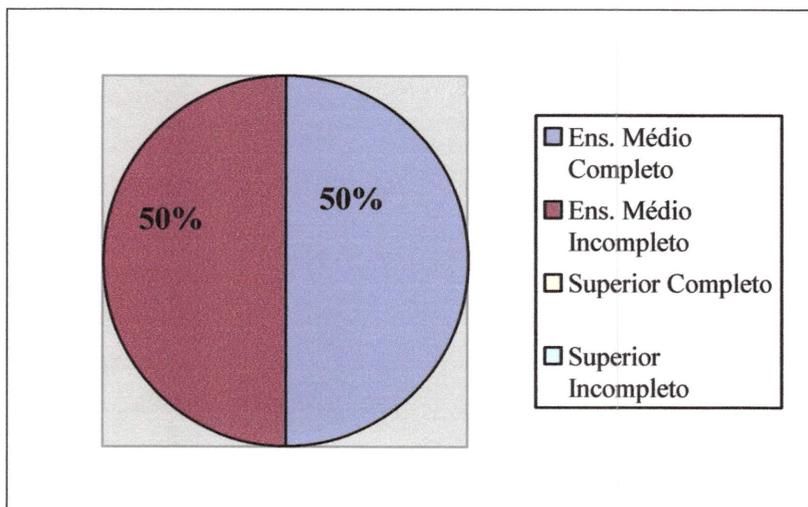


Gráfico 04: Nível de escolaridade dos funcionários da empresa.

FONTE: Elaborado pelo autor/2010.

De acordo com os funcionários entrevistados 50% têm ensino médio completo e 50% ensino médio incompleto e nas opções superior completo e superior incompleto não houve tabulação. Na empresa pesquisada não há distinção de escolaridade.

Esta preocupação é importante, pois onde os funcionários são mais instruídos, melhor capacitado, demonstra o quanto podemos confiar quanto à resoluções de problemas comportamentais, sem contar que colaboradores alfabetizados tendem a crescer e com isso a empresa ganha também.

Quanto a questão sobre como ficou sabendo de vaga de serviço da empresa todos foram unânimes e responderam ser pelos funcionários da empresa e nas opções através de propaganda nas ruas e Rádio/outros não houve tabulação.

Através dos dados podemos perceber que a questão “quem indica e quem poe” ainda é prevaecedora no mercado, com esses dados pode ser dado uma nova diretriz dentro do

propósito do Recrutamento e da Seleção, mudando assim essa triste realidade em que os dados acabam de demonstrar.

Toledo (1992, p. 132) afirma que “como qualificação de pessoal, entendemos não apenas a capacitação do homem na execução de seu trabalho, mas também à sua integração no espírito da empresa”.

De acordo com os funcionários entrevistados sobre a análise do processo de recrutamento e seleção da empresa, 100% responderam que é bom fazer parte de um processo de Recrutamento e Seleção. A partir deste ponto, destas colocações, os funcionários ficam mais motivados, mais receptivos, em outras palavras veste a camisa da empresa por acreditar realmente que faz parte da empresa; nas opções de resposta “muito bom” e “sem importância” não houve tabulação.

Os dados refletem o que estamos propondo para solucionar alguns problemas dentro da empresa, por acreditarem também que o processo de Recrutamento e Seleção vem acrescentar junto aos colaboradores que ali já estão, bem como junto à contratação de novos funcionários.

Chiavenato (1990, p. 234) cita que, “as técnicas de seleção podem ser assim classificadas: entrevista de seleção, prova de conhecimento ou de capacidade, testes psicométricos e técnicas de simulação”.

Estas técnicas de Chiavenato são muito subjetivas a cada empresa, por não existir um modelo padrão para empresa de determinado segmento ou de outro.

A tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, mediante varias técnicas de divulgação candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido enquanto a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo vago. Assim o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização. (CHIAVENATO, 1994, p. 193).

De acordo com os funcionários entrevistados sobre o processo de seleção que se submeteram, todos foram unânimes em responderem que foram contratados através de entrevista e quanto às opções teste operacional, análise curricular e indicação não houve tabulação.

Mais uma vez podemos ver que essa realidade pode ser mudada, pois os dados comprovam que colaboradores ficam sabendo das vagas pelo método do “QI” e do “QP” (**quem indica e quem poe**),e as entrevistas são mais para conhecer o colaborador o qual o

empregador está contratando. Isto nos leva a concluir que quando todos responderam que entraram pelo método de entrevista contradiz com dados anteriores que dizem que eles ficaram sabendo por outros funcionários. A proposta do recrutamento e seleção junto com esses dados é eliminar contradições e levar a realidade junto aos dados e a prática.

Respostas dos proprietários

Os resultados abaixo foram obtidos através do questionário aplicados com os responsáveis/proprietários da Panificadora Vitória.

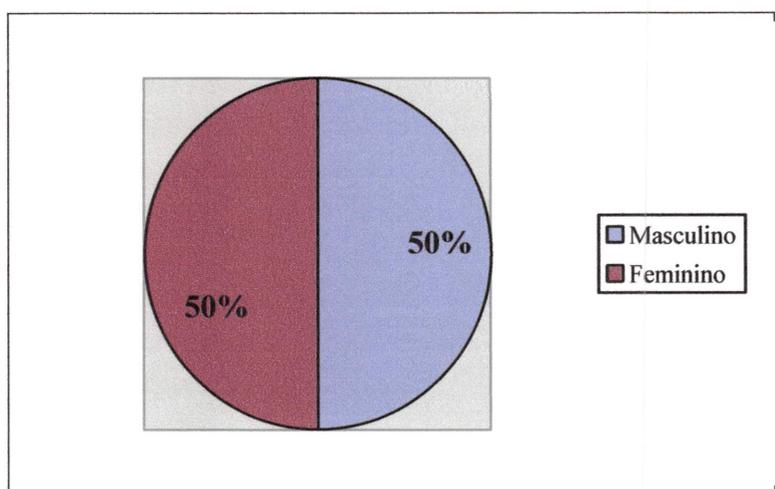


Gráfico 05: Sexo dos responsáveis/proprietários da empresa.

FONTE: Elaborado pelo autor/2010.

Pode-se verificar através do gráfico acima, mediante a pesquisa efetuada com os responsáveis/proprietários da empresa que é balanceado o resultado, onde podemos observar que 50% são do sexo masculino e 50% do sexo feminino.

De acordo com a pesquisa sobre o estado civil dos responsáveis/proprietários da empresa, 100% são casados e na opção solteiro e outros não houve tabulação.

Estes dados apresentam fatores de dupla análise, pois de um lado está o fator positivo onde os problemas são resolvidos na empresa caso não aconteça na sua totalidade dentro da mesma, podendo se estender até o domicílio dos cônjuges. Por outro lado verifica-se que, as responsabilidades são divididas, pois o fato de serem casados e morarem na mesma casa pode levar a opiniões diversas levando assim problemas familiares para os estabelecimentos da empresa, haja vista que pode aí desencadear uma série de outros problemas.

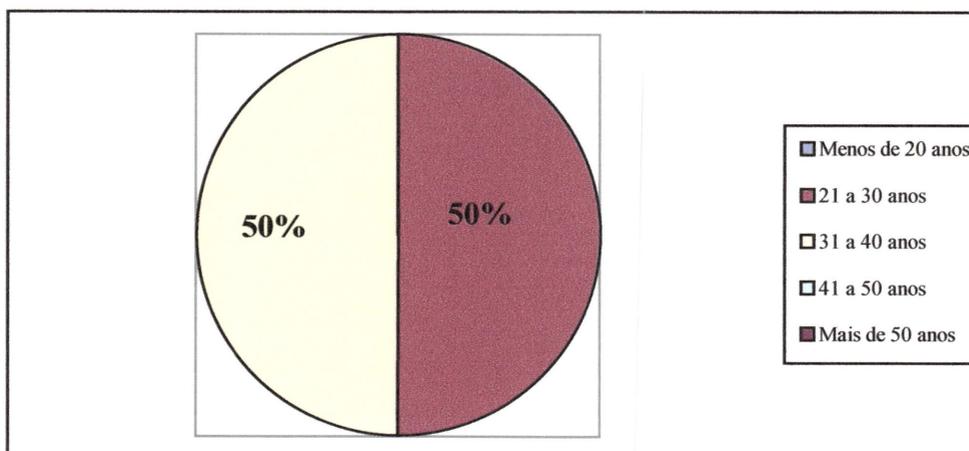


Gráfico 06: Faixa etária dos responsáveis/proprietários da empresa.
FONTE: Elaborado pelo autor/2010.



De acordo com os entrevistados sobre a faixa etária dos responsáveis/proprietários, 50% tem de 21 a 30 anos, 50% tem de 31 a 40 anos e nas opções menos de 20 anos, 41 a 50 anos e mais de 50 anos não houve tabulação.

Esses dados são favoráveis não só para os colaboradores futuros, mas também para os presentes. Por motivos óbvios, a idade do empregador trará certa segurança aos seus colaboradores; seja qual for o motivo, o empregador terá um certo vigor para correr atrás e resolver os problemas, lembrando que isso só será possível se o empregador for comprometido tanto com a empresa quanto com seus colaboradores, caso contrário esses dados não darão segurança alguma junto ao que foi exposto.

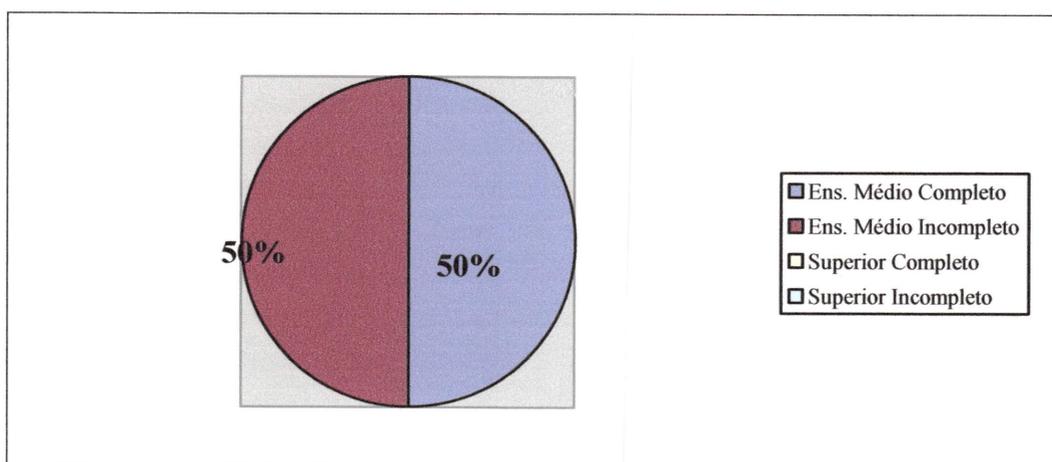


Gráfico 07: Nível de escolaridade dos responsáveis/proprietários da empresa.
FONTE: Elaborado pelo autor/2010.

De acordo com os responsáveis/proprietários entrevistados, 50% têm ensino médio completo e 50% ensino médio incompleto e nas opções superior completo e superior incompleto não houve tabulação.

Apesar dos proprietários não terem formação acadêmica pode ser observado o fato de que estão dentro de um ensino de qualidade não muito bom, mas que atende os requisitos necessários para tocar o negócio. Sabemos que não é só quem tem ensino superior que são qualificados para gerir um negócio, esse sistema de administração é válido para os dois modos, ou seja, os administradores formados e também os administradores por natureza. Estes dados que nos são fornecidos nos dão uma opinião mais detalhada dos gestores ao quais estão ou estarão à frente desta empresa.

De acordo com os responsáveis/proprietários entrevistados sobre a existência de algum processo de seleção, a resposta foi unânime para a opção “não”. Segundo Chiavenato (2000, p. 223), “a seleção visa solucionar dois problemas básicos: a adequação do homem ao cargo”; portanto, a seleção de pessoal é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e de outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

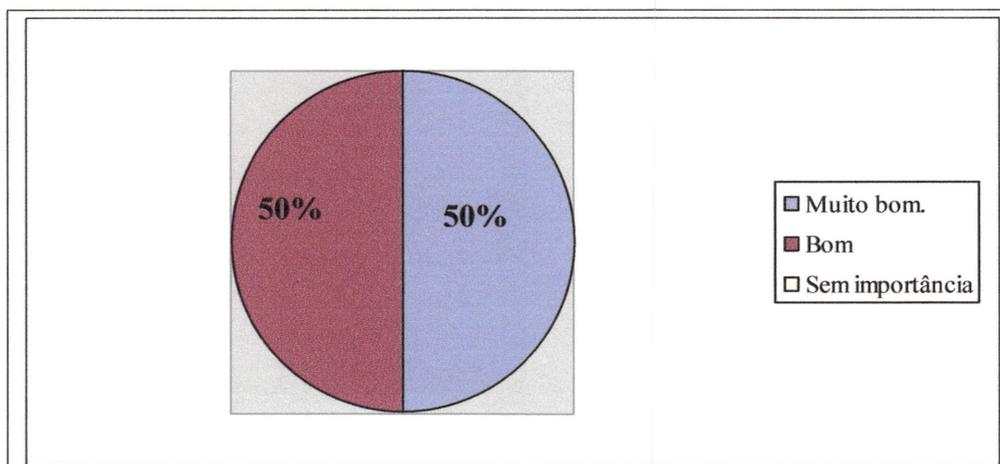


Gráfico 08: Análise do processo de recrutamento e seleção da empresa.

FONTE: Elaborado pelo autor/2010.

De acordo com os responsáveis/proprietários entrevistados sobre a análise do processo de recrutamento e seleção da empresa 50% responderam que é muito bom, 50% responderam bom e na opção sem importância não houve tabulação.

Para os responsáveis/proprietários entrevistados sobre se é vantajoso realizar o processo de recrutamento e seleção na empresa, foram unânimes em responderem que sim, que é vantajoso. Assim eles podem selecionar melhor os funcionários com os melhores colaboradores possíveis do mercado e a empresa ganha com a qualidade, a agilidade, o desenvolvimento e o posicionamento no mercado.

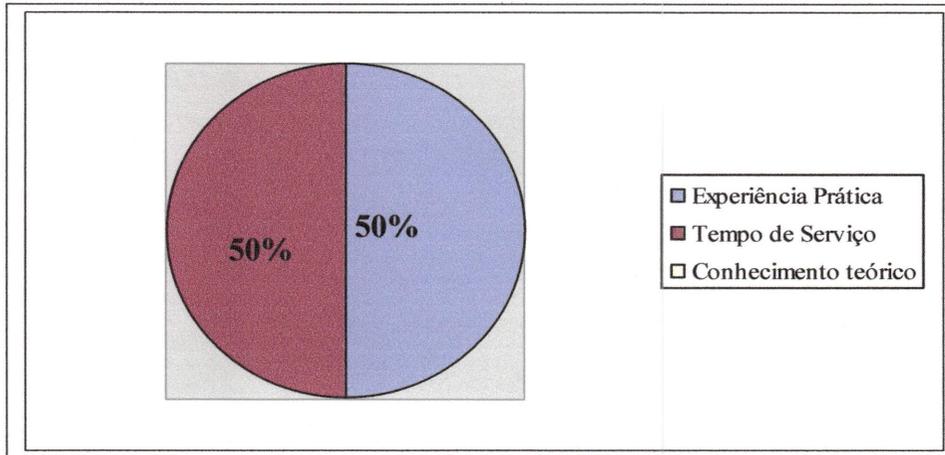


Gráfico 09: Fazer seleção na empresa.

FONTE: Elaborado pelo autor/2010.

Para os responsáveis/proprietários entrevistados para o questionamento: se tivessem que fazer uma seleção na empresa o que deveria ser analisado, 50% responderam experiência prática, 50% responderam tempo de serviço e na opção conhecimento teórico não houve tabulação.

Dentro de uma série de subjetividades que envolvem o Recrutamento e Seleção estes dados aqui apresentados transformam em algumas subjetividades mais específicas, onde esses fatos que foram mensurados para uma coleta de dados segundo os empregadores são os fatos que mais conta e são exigidos dentro do seguimento desse nicho de mercado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que o processo de Recrutamento e Seleção nas empresas vem crescendo e aperfeiçoando cada vez mais, devido à grande necessidade que as organizações têm em contratar mão-de-obra qualificada para atender a necessidade do mercado de trabalho e automaticamente reduzir custos e aumentar a produtividade. A área de recursos humanos, também chamado de gestão de pessoas, contempla uma das funções mais importante da empresa, pois é através do departamento de recursos humanos que a empresa irá realizar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de seus candidatos. Observa – se que no mercado atual as empresa necessitam de funcionários capacitados para obterem sucesso.

Portanto, é necessário que a empresa tenha uma área de gestão de pessoas bem organizada e com funcionários aptos a desempenhar seu papel, tendo em vista que ao ser selecionado o candidato apto exercera o cargo de acordo com a necessidade da empresa contratante.

Outro fator importante que a empresa pode adotar é a terceirização de um profissional na área de psicologia, ou seja, um psicólogo para dar um suporte maior para o processo de recrutamento e seleção dentro da empresa.

Pode-se verificar que entre os funcionários da empresa 50% são do sexo masculino e 50% do sexo feminino, pois a empresa não adota critérios quanto a sexualidade de seus funcionários. Vimos que os funcionários da empresa são quase todos casados. A faixa etária dos funcionários é na maioria de 21 a 30 anos. Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários entrevistados, alguns têm ensino médio completo e outros têm ensino médio incompleto. Vimos que todos os funcionários da empresa ficaram sabendo da vaga através dos próprios funcionários da empresa. Pode ser observado que na empresa não existe nenhum processo de seleção. A análise do processo de recrutamento e seleção da empresa é boa, pois não exige muita qualificação. Vimos que para os funcionários entrevistados é vantajoso realizar o processo de recrutamento e seleção, pois assim eles podem desempenhar melhor a função que sabem. De acordo com os funcionários entrevistados sobre o processo de seleção que passaram, todos foram unânimes em responderem que foi através de entrevista.

E quanto à tabulação da pesquisa efetuada com os responsáveis/proprietários da empresa pode-se observar que 50% são do sexo masculino e 50% do sexo feminino; quanto ao estado civil todos são casados. Sobre a faixa etária, 50% têm de 21 a 30 anos e 50% têm de

31 a 40 anos. Quanto à escolaridade deles, 50% têm ensino médio completo e 50% ensino médio incompleto. Na empresa existe e não existe processo de seleção. Sobre a análise do processo de recrutamento e seleção da empresa ele existe. De acordo com os proprietários o processo de recrutamento e seleção já é aplicado, de certa forma. Perguntou-se para os responsáveis/prorietários entrevistados caso tivessem que fazer uma seleção na empresa o que deveria ser feito, responderam que seria analisada a experiência prática e tempo de serviço.

Conclui-se que a empresa tem muita perspectiva para crescer, basta que seus proprietários procurem e invistam mais em todos os setores que envolvam os seus recursos humanos. Vimos também que seus proprietários são jovens e isto conta muito, pois eles estão cheios de perspectivas e isso é muito bom. Pode-se dizer que na empresa a título de sugestão deve melhorar e colocar em prática: O processo de recrutamento e seleção; Treinamento em área específica; E também a empresa deve investir mais em divulgação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. **Iniciação a administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Teoria geral da administração**. Edição Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa e administração: guia para estágio, trabalho de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Brooks, 1997.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de recursos humanos: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

Revisado por


Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528



APÊNDICE A

HITÓRICO DA EMPRESA

DADOS DA EMPRESA

RAZÃO SOCIAL: Juliana L.T.D. A.

NOME DE FANTASIA: Panificadora Vitória

ATIVIDADE: Atuação no ramo de panificação.

ENDEREÇO: Av. Jatobá esquina com av. Abacateiro.

SETOR: Centro Rubiataba – GO Fone (62) 3325-2788

HISTÓRICO DA EMPRESA

Panificadora Vitória, fundada em 2008, emprega 12 (doze) funcionários, entre padeiros, confeitadores, atendentes, caixa e gerente.

Sua área de atuação é local e atende somente a cidade, proporciona entrega em domicílio, doces sob encomenda, frango assado entre outros produtos de ótima qualidade para agradar o paladar dos clientes.

A diferenciação dos produtos está na evolução das condições que moldam a concorrência e na busca das vantagens competitivas.

Os principais fatores que explicam esta mudança de comportamento são as alterações no padrão de vida e as novas tecnologias que vem surgindo, alterando a posição do seu mercado e direcionando sua atenção para o consumidor final, diversificando assim a parte de confeitaria, lanche-rápido, bolo confeitado, tudo com preço acessível.

A empresa tem procurado ofertar produtos que proporcionam maior praticidade ao consumidor como os de produtos semi-prontos, os consumidos em festas, e os práticos. O marketing da empresa tem se baseado em publicidade local, lista telefônica, e patrocínios.

A empresa adota a estratégia de diferenciação do produto para melhorar o seu posicionamento na indústria e conseqüentemente obter maior rentabilidade, utilizando novas tecnologias, controlando a cadeia de produção para aumentar a qualidade dos produtos existentes, ou fabricar novos produtos.

Desta forma, busca-se criar em reputação de fabricantes de produtos diferenciados mediante a construção de uma imagem positiva da empresa, com produtos de alta qualidade e com baixo custo.

ORGANOGRAMA

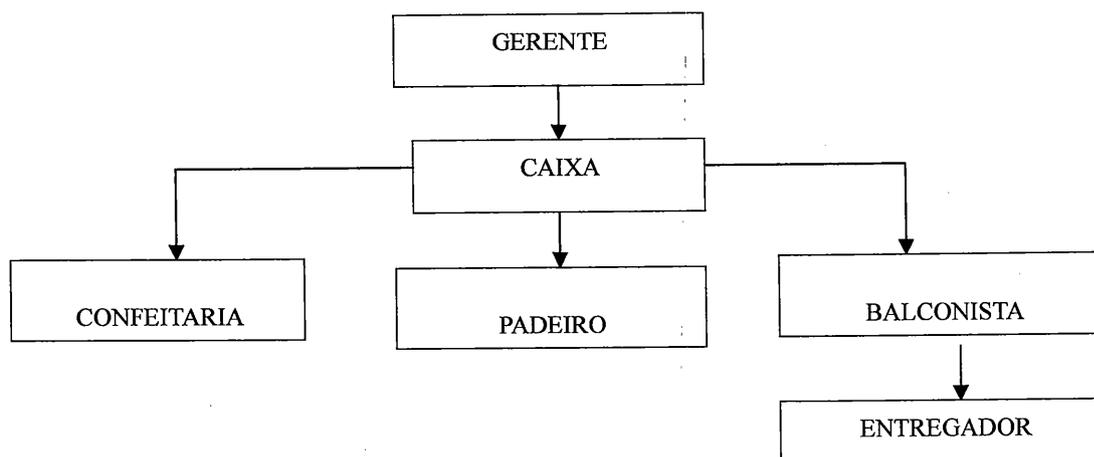


Figura 01: Organograma da Panificadora Vitória

Fonte: Dados adaptados pelo autor.

VISÃO

- Ser uma indústria em fabricação de produtos alimentícios, com produção voltada para a melhor qualidade de vida.

MISSÃO

- Contribuir com o abastecimento de produtos alimentícios com qualidade e preços justos.

OBJETIVO

- Conquistar o mercado frente às adversidades inerentes e consagrar-se no ramo de panificação; conquistar o mercado com suas linhas de produtos diversificados e diferenciador pela qualidade; verificar as perspectivas da empresa a curto, médio, e longo prazo.

ESTRATÉGIA

- Colocar à disposição do mercado produtos com qualidade e menor preço, com serviços de praticidade que atuem em segmentos de mercado como os dos produtos tradicionais (pães, roscas e diversas variedades), dos produtos tradicionais saudáveis e de produtos consumidos em festas e outros.

PONTOS FORTES

- Hierarquia e Disciplina.

PONTOS FRACOS

- Oportunidade de trabalho.

OPORTUNIDADE

- Conquista de mercado com linha de produtos diversificados.

AMEAÇA

- A falta de crescimento profissional (não rotatividade).

ENTRADA

- O processo é simples, o manuseio exige conhecimentos, bem como domínio das receitas. Na luta da competitividade as empresas procuram cada vez mais reduzir seus custos de produção, adotando assim novos processos produtivos industriais e formas de comercialização mais eficientes, tendo acesso às matérias-primas mais acessíveis e de qualidade com um custo menor para colocar seus produtos no mercado.

PROCESSO

- A redução do custo de produção se dá pela maior escala de produção (volume de produção); utilização da tecnologia onde permita maior produtividade de mão-de-obra, e um aproveitamento da estrutura física.

SAÍDA

- É ofertar produtos com qualidade e utilizá-la de forma progressiva para que a empresa busque a competitividade em relação à diferenciação dos produtos das outras empresas. As alterações no padrão de consumo são devido a maior presença das mulheres no mercado de trabalho, onde aumenta o número de refeições feitas fora de casa. Captando estas alterações de consumo, o lançamento de produtos para atender os desejos dos clientes será criado por causa da praticidade.

O PROCESSAMENTO DOS ALIMENTOS

- O processo produtivo compreende quatro fases:
- 1ª fase: admissão de matéria-prima. Neste processo, coloca-se toda matéria-prima necessária para a produção, não utilizando assim toda a capacidade da máquina. Colocam-se em quantidade mensurada, os componentes sólidos mediante a receita, preestabelecidos ao longo do processo.
- 2ª fase: inicia-se então o processo de mistura. Neste processo a máquina é encarregada de misturar todos os ingredientes de forma que constitua um caráter homogêneo.
- 3ª fase: nesta fase, o processo é de homogeneização e descanso da receita, pois o tempo certo de espera para cada produto é o necessário para que a massa ganhe consistência.

- 4ª fase: o processo aqui é o da pesagem e a divisão da quantidade e também o volume pedido dos produtos, sendo modelados e levados para câmara de descanso, para que haja a fomentação necessária. De acordo com a programação, cada produto será levado ao forno, de acordo com a temperatura para cada alimento, depois de retirados das câmaras serão utilizadas para armazenamento, e por fim, o condicionamento dos produtos já estará pronto para o consumo.

A Panificadora Vitória tenta na medida do possível, reduzir os desperdícios gerados pela superprodução, produtos defeituosos e o excesso de estoque, pois todo controle bem feito é fator fundamental em qualquer atividade bem sucedida, fazendo com que assim o empresário cumpra suas metas e alcance seus objetivos, não sendo necessário como muitas vezes fechar as portas.

APÊNDICE B**QUESTIONÁRIO QUE SERÁ APLICADO COM FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA**

1. Perfil:

1.1. Sexo:

Masculino Feminino

1.2. Estado Civil:

Casado Solteiro Outros

1.3. Faixa etária:

Menos de 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos
 41 a 50 anos Mais de 50 anos

1.4. Nível de escolaridade

médio completo médio incompleto
 superior completo superior incompleto

2. Como você ficou sabendo da vaga de serviço da empresa que você ocupa hoje na empresa?

Pelos funcionários da empresa Através de propaganda nas ruas Rádio/outros

3. Na empresa existe algum processo de seleção?

Não Sim

4. Como você analisa o processo de recrutamento e seleção da empresa?

Muito bom Bom Sem importância

5. Você considera vantajoso realizar o processo de recrutamento e seleção na empresa em que você trabalha?

Sim Não

6. Qual o processo de seleção que você passou?

Entrevista Teste operacional Análise curricular Indicação

APÊNDICE C**QUESTIONÁRIO QUE SERÁ APLICADO COM RESPONSÁVEIS DA EMPRESA**

1. Perfil:

1.1. Sexo:

Masculino Feminino

1.2. Estado Civil:

Casado Solteiro Outros

1.3. Faixa etária:

Menos de 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos
 41 a 50 anos Mais de 50 anos

1.4. Nível de escolaridade

médio completo médio incompleto
 superior completo superior incompleto

2. Na empresa existe algum processo de seleção?

Não Sim

3. Como você analisa o processo de recrutamento e seleção da empresa?

Muito bom Bom Sem importância

4. Você considera vantajoso realizar o processo de recrutamento e seleção na empresa em que você trabalha?

Sim Não

5. Se você tivesse que fazer uma seleção hoje o que acha que deveria ser analisado?

Experiência prática Conhecimento teórico Tempo de serviço

APÊNDICE D**DADOS DO ALUNO**

NOME: Thyago Costa Amaro

RA: 0415680601

ENDEREÇO: Rua Japecanga QD 05 LT 18 – Morada do Ipê

CIDADE: Rubiataba

CEP: 76350000

TELEFONE: (62) 91659600

E-MAIL: thyagosofile@hotmail.com

LOCAL DO ESTÁGIO: Cooper-Rubi

ÁREA DO ESTÁGIO: Setor Agrícola, Setor Industrial.

RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO: Carlos Alberto Peixoto das Neves

CARGO OU FUNÇÃO DO RESPONSÁVEL: Encarregado Geral de Oficinas

ENDEREÇO: Rodovia GO 434 km- 24 Zona Rural

CIDADE: Rubiataba - GO