

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

**ROSIMAR CESAR PEREIRA**

**PLANEJAMENTO DO SUBSISTEMA DE PROVISÃO DE  
RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO REALIZADO NA  
EMPRESA ESTOFADOS SOLAR**

**RUBIATABA-GO**

**2006**

ROSIMAR CESAR PEREIRA



**PLANEJAMENTO DO SUBSISTEMA DE PROVISÃO DE  
RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO REALIZADO NA  
EMPRESA ESTOFADOS SOLAR**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresa.

Orientador: Enoc Barros da Silva

25186  
sooru

Tombo nº	1.26.43
Classif.:	638.3
Ex.:	1
Origem:	d
Data:	05.3.07

RUBIATABA-GO

2006

Pereira, Rosimar Cesar

Planejamento do subsistema de provisão de recursos humanos: um estudo realizado na empresa Estofados Solar. / Rosimar César Pereira – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

68 p.

Orientador: Enoc Barros da Silva (Especialista)  
Monografia (Graduação em Administração de Empresas)  
Bibliografia.

1. Recursos humanos 2. Planejamento 3. Administração de empresas I. Pereira, Rosimar César. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

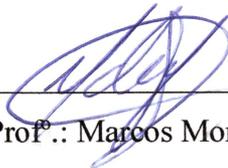
CDU 658.3

# FOLHA DE AVALIAÇÃO

ROSIMAR CESAR PEREIRA

## PLANEJAMENTO DO SUBSISTEMA DE PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO REALIZADO NA EMPRESA ESTOFADOS SOLAR

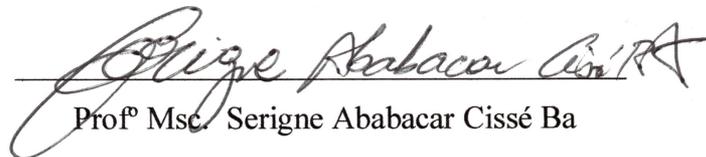
COMISSÃO MONOGRÁFICA JULGADORA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
GRADUADO PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA



---

Prof.º: Marcos Morais

Especialista em Agronegócio



---

Profº Msc. Serigne Ababacar Cissé Ba

Mestre em Administração



---

Profº Enoc Barros da Silva

Especialista em Administração de Empresa  
(Orientador)

Rubiataba, 15 de dezembro de 2006

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho monográfico aos meus pais, que devido as suas dificuldades não pode presenciar ou concluir os seus estudos. Mas diante de suas experiências, das dificuldades encontradas puderam me mostrar o melhor caminho, desde cedo ensinaram que com educação e perseverança consegue chegar longe, basta querer.

De modo bastante gratificante, dedico também este, a inúmeras pessoas que contribuíram comigo, seja de forma direta ou indireta, mas que foi de grande importância para o meu aprendizado.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, Ele que é doutor em todas as áreas do conhecimento, que sempre está ao meu lado orientando para que eu possa escolher o caminho certo. Também agradeço aos meus pais e meus irmãos, toda a minha família, os meus tios, avos, primos, os meus queridos companheiros de sala, os professores que nos orientou de uma forma muito gratificante. E de um modo muito especial e particular agradeço a minha namorada, que ajudou-me a chegar nesta fase muito importante para mim. Que Deus abençoe a todos e muito obrigado.

“O gestor moderno deve entender que o fator crítico para o sucesso de uma organização está nas pessoas.”

Marcelo Rossato

“A liberdade não consiste em fazer o que queremos, mas em ter o direito de fazer o que devemos”.

Karol Woytyla.

## RESUMO

Este trabalho monográfico foi realizado na empresa “Estofados Solar” e com o objetivo de demonstrar quanto é importante desenvolver o planejamento do subsistema de provisão de recursos humanos, pois várias empresas estão priorizando os recursos financeiros e tecnológicos, esquece de olhar com mais carinho ou de administrar adequadamente como suprir os seus recursos humanos. Perante uma época repleta de incerteza, restrições, problemas, ameaças e dificuldades, a administração dos recursos organizacionais estão ficando cada vez mais complexa e desafiante, principalmente a administração de recursos humanos, onde é uma área extremamente sensível à mentalidade dos administradores que predomina nas organizações, onde costuma ser a área mais sacrificada, fazer reduções de despesas para gerar economias e gerar resultados a curto prazo e coloca em risco os resultados de médio e longo prazo. Com os resultados obtidos nesta pesquisa, ficará fácil de colocar em ação as sugestões que a empresa achar necessário a dar continuidade na melhoria do planejamento de como suprir os recursos humanos. Pois com a chegada do terceiro milênio, com a globalização e também com a forte concorrência, as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. Conforme Chiavenato (2002), perante essas realidades e diante de um novo contexto, os recursos humanos se bem planejado deixam de ser o problema das organizações para ser a solução dos problemas empresariais.

**Palavras-chave:** Provisão; Recrutamento; Seleção e subsistema.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>5 REFERÊNCIAL TEORICO.....</b>	<b>15</b>
5.1 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
<b>6 RECRUTAMENTO.....</b>	<b>18</b>
6.1 CARGOS.....	21
6.2 EXECUÇÃO DE RECRUTAMENTO.....	22
6.3 FINALIDADE E IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO.....	22
6.4 FONTE DE RECRUTAMENTO.....	23
6.5 PESQUISA INTERNA.....	23
6.6 PESQUISA EXTERNA.....	24
6.7 RECRUTAMENTO INTERNO.....	24
6.8 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO.....	25
6.9 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO.....	26
6.10 MEIOS DE RECRUTAMENTO INTERNO.....	26
6.11 RECRUTAMENTO EXTERNO.....	26
6.12 MEIOS DE RECRUTAMENTO EXTERNO.....	27
6.13 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO.....	27
6.14 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO.....	28
6.15 RECRUTAMENTO MISTO.....	28
6.16 RECRUTAMENTO ON-LINE.....	29
<b>7 SELEÇÃO DE PESSOAL.....</b>	<b>30</b>
7.1 SELEÇÃO COMO PROCESSO COMPARAÇÃO.....	30
7.2 SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE DECISÃO.....	31
7.3 BASES PARA SELEÇÃO DE PESSOAS.....	31
7.4 ESCOLHAS DAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	32

7.5 ENTREVISTA DE SELEÇÃO.....	33
7.6 PROVAS OU TESTES DE CONHECIMENTO OU DE CAPACIDADE.....	33
7.7 TESTES PSICOLÓGICOS.....	34
7.8 O PROCESSO DE SELEÇÃO.....	35
7.9 CONTROLE E RESPONSABILIDADE DOS RESULTADOS.....	35
<b>8 METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
8.1 OBJETO DE ESTUDO.....	37
8.2 TIPO DE PESQUISA.....	38
8.3 ESTUDO DE CASO.....	38
8.4 PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	39
8.5 COLETA DE DADOS.....	40
<b>9 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
9.1 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA FUNCIONÁRIO DA EMPRESA.....	42
9.2 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA.....	50
<b>10 CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
<b>11 SUGESTÕES PARA EMPRESA.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>58</b>
CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	59
ORGANOGRAMA ORGANIZACIONAL.....	60
FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO.....	61
QUESTIONÁRIOS.....	62
DADOS DO ALUNO.....	64
FOTOS.....	65
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>
TABELAS.....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Com a grande competitividade que está acontecendo entre as empresas, em um mundo globalizado, com informações sendo enviadas para qualquer parte do mundo com sistema on-line, onde as empresas virtuais se tornaram uma grande concorrência, muitas vezes sendo privilegiado com estas tecnologias inovadoras, que estão disponíveis a cada dia que passa. Portanto as organizações precisam de suas estruturas físicas e também precisam inovar com relação aos seus recursos humanos, procurando ganhar com estas mudanças, uma mão-de-obra qualificada, ou seja, um recurso humano capaz de buscar meios qualitativos e quantitativos, para que se obtenha a cada dia mais e mais uma parcela de participação de mercado perante a concorrência.

Do ponto de vista lógico os executivos estão priorizando outras áreas ou departamentos, mas esquecem que, de nada adianta se as organizações não procurar através de um planejamento adequado aos recursos humanos, suprir de maneira objetiva suas necessidades internas, recrutar em ambiente interno ou externo, conforme os requisitos e as especificações de cargos necessários a serem preenchidos. Pois a administração de recursos humanos precisa ser olhada com mais carinho, o gestor ou administrador precisa ser proativo em antecipar as necessidades da organização em relação a expansão de mercado ou no crescimento de clientes potenciais, para que possa ser feito com cautela todo o processo de recrutamento e seleção, do capital intelectual que irá fazer parte do time de vencedores, por isso deve haver planejamento, para não sair atirando sem antes definir qual alvo pretende atingir.

Estamos em uma época de incertezas restrições, problemas, ameaças e dificuldades, que a cada dia que passamos nós podemos ver que todos os recursos necessários a sobrevivência humana e empresarial estão ficando parcialmente racionalizado ou até mesmo escasso. Onde com certeza as organizações de um modo direto ou indireto, têm uma parcela de culpa com relação à escassez presente (CHIAVENATO, 2002).

Organizações de diversas partes do mundo estão sofrendo grandes perdas, com tantos problemas presentes à realidade organizacional e mundial. Para dar a volta por cima e sobreviver, as organizações necessitam, urgentemente de se planejar em qual área deverá

cortar as despesas, ou seja, diminuir gastos. Daí, sai procurando em quais departamentos serão efetuados cortes, onde a área que mais é afetada é a de recursos humanos, os benefícios já estão extintos na sua maioria, não se houve falar mais em prêmios, a mídia e os grandes jornais nos mostram os desligamentos em massa, as férias coletivas já é uma realidade no meio organizacional.

Com tantos fatores, incertezas e todos os problemas encontrados surgem grandes preocupações com relação a manter em sua equipe, pessoas preparadas a encarar novos desafios, onde possa reinar um espírito de equipe, que esteja preparada para trabalhar sobre cobranças de resultados, pressões e etc. Pois na realidade, as empresas de hoje necessitam de recursos que sejam produtivos, funcionários comprometidos a caminhar e crescer junto com a organização, a qual já disponibilizou recursos e tempo para a sua devida adaptação, para que uma ajude a outra a se tornar competitiva.

Ao mesmo momento a organização deve acompanhar o desempenho que a atual equipe está desenvolvendo, caso os resultados não estão sendo os esperados, basta olhar ao redor das organizações e observar as gigantescas filas de pessoas prontas para encarar qualquer situação que venha a encontrar na frente, pessoas qualificadas, treinadas, motivadas e com experiência profissional de se fazer inveja para muitos colaboradores, que está inserida na atual equipe de trabalho da sua organização.

Hoje existem inúmeras pessoas qualificadas, pronta para ocupar aquela vaga em que você necessita aumentar a sua produção, mão-de-obra pronta para assumir aquelas vagas de funcionários que não estão dando o máximo de si mesma pela sua organização.

Não basta uma empresa ter uma boa estrutura e ser dotada de tecnologia de ponta, se não ter consigo pessoas que seja tratada, administradas como pessoas e não como meros recursos. A organização para ser competitiva, terá que ter pessoas que seja inovadoras e que vista a camisa da organização para se tornar parceiro estrategicamente competitivos. Nesta pesquisa ficou demonstrado que a organização necessita de pequenos ajustes, onde foi mostrado que a necessidade de fazer um planejamento do processo de provisão de recursos humanos.

## 2 PROBLEMA

Todos os estudiosos, pesquisadores, acadêmicos de diversas áreas do conhecimento, tem que ter em mente que toda pesquisa se inicia com algum problema, que se pretende conhecer para que possa ser solucionado. Mas não é uma tarefa fácil formular um conceito de problema, pois existem formas diferentes do pesquisador interpretar e entender através do seu objeto de estudo o que se caracteriza na realidade um problema que de fato pretende estudar. De acordo com o novo dicionário Aurélio, “problema é uma questão não resolvida e que é objeto de discussão em qualquer domínio do conhecimento (GIL, p.23, 2002)”.

Durante as horas feitas no estágio na empresa Estofados Solar, uma empresa de pequeno porte, mas que tem uma política de expansão que a cada dia vem consolidando e adquirindo uma parcela significativa do mercado em que está atuando, que é o ramo de estofados. Portanto há um procedimento correto no processo de suprir os seus recursos humanos?

Foram feitas varias observações, na qual teve uma maior ênfase foi que na empresa não há um departamento de recursos humanos, por este motivo não segue um planejamento, onde possam ser especificadas as necessidades de realizar o processo de recrutar e selecionar, foi identificado que há uma carência enorme em usar os meios e técnicas disponíveis de recrutar e selecionar o seu quadro de funcionários. Pode observar que não são usadas estas técnicas corretamente, por não haver conhecimento dos funcionários que fazem a contratação.

Diante dessa realidade, pretende-se com esta pesquisa, demonstrar para o gestor e os demais administradores, que a organização necessita de um planejamento de recursos humanos, onde com este, possa planejar melhor a maneira e os meios necessários de suprir, ou seja, recrutar e selecionar o capital intelectual que mais se encaixe no perfil que a organização necessita no momento.

### **3 OBJETIVOS**

#### **Geral:**

Analisar os procedimentos e técnicas utilizadas na empresa, com relação à provisão dos recursos humanos necessários a ocupar os respectivos cargos.

#### **Específicos:**

- Identificar as reais necessidades de Recrutar e Selecionar;
- Demonstrar a necessidade do planejamento no processo de recrutamento e seleção;
- Apontar para o gestor de RH as diversas técnicas e meios de recrutar e selecionar pessoas;
- Apresentar as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo;
- Sugerir algumas ações para melhorar o processo de recrutamento e seleção.

## 4 JUSTIFICATIVA

Através de observações realizadas dentro do ambiente de trabalho de uma organização transparente, que produz qualidade e entrega satisfação para os clientes, que tem uma política de crescimento e de participação de mercado já consolidado, pode observar deficiências com relação aos meios e técnicas utilizadas no processo de suprir ou alocar os recursos humanos necessários, para que a organização venha a ter um maior grau de rentabilidade e possa crescer e manter no mercado, bem como no seu ramo de atuação.

O foco desta pesquisa não abrangerá todos os sistemas de recursos humanos. Como dentro dos sistemas existem os subsistemas, daí demonstraremos os procedimentos a serem adotados no planejamento de provisão de recursos humanos, pois a organização não tem um órgão ou departamento de recursos humanos, com isso a função de recrutar e selecionar são do departamento pessoal. Muitas vezes este departamento sabe apenas que precisa contratar, mas não tem o conhecimento e não sabe das técnicas que existe e que facilita a tomada de decisão mais importante, que é a de suprir a sua mão-de-obra.

Como esta organização trabalha ou produz somente sob pedidos, fica claro que se aumentarem os números de pedidos de produção, aumentam também a necessidade de suprir os recursos humanos. É quando surge esta necessidade de contratar que o gestor irá colocar em prática o melhor método ou técnica de recrutar e selecionar os seus futuros colaboradores.

Mas quando os pedidos de produção ficam baixos, a empresa geralmente demite alguns dos seus funcionários, com isso dispensa uma mão-de-obra qualificada com experiência. Isso não é bom, gera custos para a empresa na hora de fazer um novo recrutamento, bem como joga no mercado da concorrência uma mão-de-obra já treinada.

Os processos de provisão de pessoal cuidam de obter as pessoas necessárias ao mercado e colocá-las e integrá-las na organização para que esta possa manter a sua continuidade (CHIAVENATO, 2002).

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Todas as empresas, independentemente de seu estágio de desenvolvimento, da natureza de seus negócios, ou das características peculiares do mercado onde atuam, estão expostas em maior ou menor grau a algumas realidades inevitáveis. Pois está cada vez mais forte a pressão e a rivalidade entre as empresas estão crescendo em um ritmo muito acelerado, onde a influencia do ambiente externo na vida das organizações também é crescente. E o mercado está competitivo e exigente.

Dentro de um ponto de vista lógico, falta uma política de recursos humanos que enfrente o processo de alienação do trabalhador, com isso a organização passe a acreditar e valorizar os seus recursos humanos, para que esse possa ser beneficiado e vir a contribuir para o sucesso da organização.

O planejamento de recursos humanos tem que ser encarado como um processo dinâmico de administração da organização humana, dentro de um contexto onde haja uma interação com as expectativas da empresa (LUCENA, 1999).

Para administrar uma organização, existem vários fatores que tem que ter certo entendimento ou certo domínio das técnicas a serem usadas, para que possa ser alocado corretamente os recursos necessários a cada setor ou departamento. Portanto, para que isso venha a ser concretizado, a organização não pode ter os seus departamentos administrados isoladamente, pois um depende ou complementa o outro. Os objetivos e as metas a cumprir serão as mesmas, onde os recursos tecnológicos, humanos e financeiros terão que ser administrado conforme a necessidade da empresa.

Quanto aos recursos humanos, pode observar, que só a partir da década de 80 que começa a praticar um modelo diverso de gerenciar o recurso mais necessário e importante, que é o capital intelectual, ou seja, o capital humano. Antes da década de 80, existia um modelo baseado na administração científica de Taylor, onde o ser humano só tinha valor em

de decisão, onde o mundo está fortemente competitivo, onde a tendência que se nota nas organizações bem sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas (CHIAVENATO, 2000).

“Os recursos humanos representam o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados empresariais positivos.” (LUCENA, 1999, p. 64).

A empresa tomará decisões como base na sua experiência, para em seguida formular estratégias, visar aos objetivos empresariais em termos quantitativos e qualitativos, para que o processo de fazer um planejamento de recrutamento e seleção que venha a ter sentido com a realidade atual da organização.

Através destas experiências que a empresa já tem, basta que o gestor de recursos humanos analise e identifique as necessidades organizacionais, para que seja feito com base nos conhecimentos dos autores e nas pesquisas, um planejamento do processo de suprir os recursos humanos, dentro das possibilidades de cada departamento.

Dentro dos limites da organização, o gestor deverá usar as técnicas para recrutar e selecionar que mais se aproxime da realidade do ambiente em que está inserido, respeitar a política e a cultura da organização.

No contexto das organizações, deve observar as vantagens da empresa em estar aproveitando os recursos humanos que já estão inseridos e socializado no ambiente de trabalho. Também não pode deixar de mencionar as desvantagens do recrutamento interno, pois este recrutamento pode deixar desmotivados os demais funcionários que não são capazes de ocupar estes mesmos cargos.

Como existem vários subsistemas na área de recursos humanos, este planejamento deve abranger apenas o processo de provisão de recursos humanos, com ênfase em planejar adequadamente as necessidades de recrutar e selecionar, usa a melhor forma de trabalhar os recursos humanos, com o mínimo de recursos financeiros possível.

## 6 RECRUTAMENTO

A elaboração do planejamento da função recrutar tem que ser feito, respeitar as condições do mercado de recursos humanos que a organização está inserida.

De acordo com Carvalho (1997, p. 88), em termos de recrutamento: “O mercado de trabalho é a fonte de onde afluem os candidatos ao preenchimento de vagas oferecidas pela empresa”.

Dentro deste contexto de mercado de trabalho é que se processa o intercâmbio entre vagas oferecidas pela empresa e os candidatos disponíveis. Neste processo é de suma importância que o gestor que está realizando o recrutamento, respeite e observe a filosofia da empresa, pois é na filosofia empresarial que se encontra o enunciado do comportamento da organização no mercado. Através dela é que define os rumos que devem ser tomados, no quesito de qualidade, responsabilidade e diretrizes no relacionamento com o público interno e externo.(CHIAVENATO, 1994).

O mercado de trabalho está muito competitivo e está levando as organizações mais modernas a dispor da melhor mão de obra, deixando a sobra para as empresas menos organizadas. Pois, o recrutamento, além de instrumentos de competição, contribui para a sociedade na medida em que provê as colocações mais adequadas de seus recursos humanos. E para que seja feito adequadamente esta colocação de recursos humanos, os cargos disponíveis que a empresa necessita preencher, devem ser analisados, avaliados e classificados pelo gestor da seleção, pois esta finalidade é a de mostrar a estrutura salarial e ocupacional, ou seja, a estrutura de cargos e os requisitos necessários à realização do mesmo, mostrando a descrição e a função do cargo. (CARVALHO, 1997).

“O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidos pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época”. (CHIAVENATO, 1994, p.20).

Este termo mercado tem sido utilizado e divulgado com significados diferentes, como sendo locais de trocas de mercadorias e trocas de bens. Também se entende como mercado

um espaço econômico, uma área geográfica ou território dentro dos quais as forças de ofertas e procura convergem para estabelecer um preço comum. Dentro da realidade o mercado apresenta importantes aspectos, sendo uma dimensão de tempo, espaço, oferta e procura. Quanto maior for o número de organizações em uma determinada região, tanto maior é o mercado de trabalho e seu potencial de emprego.

No processo de suprir os recursos humanos Chiavenato (1994, p.23) diz que: “O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época”.

O mercado de recursos humanos por ser grande pode ser segmentado por grau de especialização ou por regras, onde a parcela da população pode ser definida pelas pessoas que tem condições de trabalho, bem como aquelas que já estão alocados dentro de um cargo na organização, ou seja, candidatos reais e potenciais (CHIAVENATO, 1994).

Não basta que uma organização tenha uma boa estrutura e utilize tecnologia inovadora, com alto padrão de qualidade e que tenha recursos financeiros disponíveis para ser investidos, se antes não ter consigo empregados qualificados, dispostos a colaborar com o crescimento da organização, pessoas comprometidas em dar continuidade nas diversas atividades da empresa.

Conforme Halsey (apud, Lodi, p.17,1999), o recrutamento é o: “Termo aplicado à descoberta e desenvolvimento de boas fontes de fornecimento dos candidatos necessários á organização, de modo à sempre haver um adequado número de propostas de trabalho para todas as vagas”.

Portanto uma organização deverá procurar inserir em seu ambiente de trabalho, pessoas que de fato ofereça talentos, criatividade, inovação, ofereça tudo àquilo que a empresa necessita para conseguir sobreviver diante de inúmeras dificuldades encontrada no meio empresarial. Por isso, deverá recrutar os melhores candidatos, mas para isso acontecer, existe diversos meios para buscá-los no mercado.

De acordo com Marelo (p 9, 1998): “Recrutar significa procurar, chamar ou ir ao encontro de pessoas que possuam qualidades mínimas para atender às necessidades da empresa”.

O recrutamento serve para controlar ou lidar com pessoas que pretendem ingressar na empresa, candidatando a uma vaga disponível. Neste sentido o recrutamento e a seleção realizam uma tarefa essencial, no sentido de coibir, ou seja, evitar que entre para o quadro de pessoal da organização, funcionários inadequados com a função que exercerá, pessoas incapazes de preencher os requisitos necessários dos respectivos cargos. Por isso o recrutamento e a seleção trabalho com o mesmo objetivo, que é encontrar pessoas capaz de atender as necessidades da organização para a vaga que está disponível dentro da realidade organizacional (Marelo, 1998).

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (CHIAVENATO p 53, 1994).

A sociedade de um modo geral, bem como as organizações, sempre esteve em um processo ou em um mesmo ambiente, onde há sempre uma interação, que os indivíduos procuram sempre selecionar a melhor organização, buscam sempre conhecer o que ela tem de melhor para oferecer-lhes. Neste processo de um atrair o outro, as organizações também buscam meios adequados de atrair e obter informações de indivíduos que tem interesse em colaborar e participar do processo de continuidade da organização.

O recrutamento serve como um sistema que informa, que divulga ao mercado de recursos humanos as oportunidades de empregos que a organização pretende preencher, ou seja, um método eficiente de atrair novos colaboradores, para abastecer ou suprir adequadamente o processo de seleção. O recrutamento tem que ser planejado, bem como deve ser especificado e demonstrado os requisitos necessários a que possa ser preenchidos adequadamente os cargos. Mas para o recrutamento ser eficaz, os candidatos devem ser suficientes e em grande número para abastecer de matéria-prima a seleção de pessoal.

O objetivo imediato do recrutamento é atrair candidatos, a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização possa ser feita uma pesquisa para saber sobre as fontes capazes de fornecer á organização um número suficiente

de pessoas, entre as quais, possivelmente serão aquelas que vão ser selecionadas, para em seguida fazer parte da equipe, que será a partir da seleção os futuros da organização. O recrutamento faz acontecer todo um envolvimento de relação pública entre organização e a comunidade que fica ao redor. (CHIAVENATO, 1994).

## 6.1 CARGOS

Para que o recrutamento venha a ser eficiente, o planejamento que o gestor estiver formulando, tem que mostrar os respectivos cargos a serem preenchidos, bem como qual será a função que exercerá o candidato se for selecionado, onde dentro de um mesmo cargo pode haver diversos ocupantes exercendo diversas atividades numa mesma empresa.

Conforme Carvalho (1997, p.19) o cargo é um: “Conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares executadas por um ou mais indivíduos na instituição”.

As descrições e os requisitos dos cargos quando bem divulgado no ambiente da organização, pode vir a alertar o recrutador, pois o recrutamento interno pode ser a chave dos problemas que estão deparando para suprir uma vaga. Mas uma divulgação correta, clara, bem descrita, mostra todos os requisitos necessários ao ambiente externo, deixa os candidatos cientes e conhecedor da realidade organizacional a que se pretende candidatar.

Pois, de acordo com Carvalho (1997, p.19), descrição de cargos: “É o registro das funções, tarefas e responsabilidades, de forma organizada, e atribuídas a uma ou mais pessoas”.

Portanto dentro desta fase do recrutamento, quando bem descrito, bem especificado, só procurará candidatar a uma vaga, candidatos que venha a atender os chamados ou exigências da organização. Neste sentido, já começa a acontecer de uma forma significativa uma pré-seleção, pois já está ali especificando tudo, então, aqueles que não enquadram no perfil da organização, já estão eliminados do processo de seleção.

Em todas as situações, a previsão da necessidade de pessoal, bem como as suas tendências, tem que ser feita de acordo com os objetivos e orçamento da organização. Uma

boa requisição de pessoal ajuda tanto na identificação e qualificação do candidato ideal, como também ajuda a descobrir qual a melhor fonte de recrutamento a usar (LODI, 1992).

## **6.2 EXECUÇÃO DE RECRUTAMENTO**

Depois de feito todo um planejamento da execução do recrutamento, dos cargos a serem preenchidos, bem como as suas especificações, onde já se conhece as necessidades de pessoal através de requisições minuciosa e específicas, começa a identificação das fontes que irão usar durante as etapas do recrutamento.

A função do recrutamento não precisa ser ocupada por uma pessoa especialista no assunto, pode ser realizado por uma ou por diversas pessoas; o importante é que deve ser feito um recrutamento adequado com a política da organização.

O recrutador exercerá uma função de estudar e planejar quais programas irá atender melhor as relações públicas internas e externas, seguem sempre as requisições recebidas dos seus superiores. A partir daí terão que conhecer as condições do mercado de trabalho, também entender as sazonalidade do mercado em cada época e conhecer qual técnica ou fonte que melhor se encaixe com o perfil da organização (CHIAVENATO, 2002).

## **6.3 FINALIDADES E IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO**

Como a finalidade do recrutamento é trazer ou buscar candidato para a empresa, deve antes já saber quais as vagas em aberto na organização, para só depois descobrir ou localizar onde estão estes candidatos e qual será a melhor fonte a usar para informá-los das oportunidades de trabalho que a empresa oferece. Ao mesmo tempo essas fonte tem que ter mensagens claras, bem definidas, mostram as suas respectivas vagas bem como as especificações dos cargos, habilidades e qualificações necessárias à devida ocupação do cargo a serem suprido, ou seja, preenchido.

Quanto melhor for o recrutamento, quanto melhor for o seu planejamento e meio de usar as fontes adequadas, tanto mais e melhores candidatos com conhecimento, bem qualificados e preparados para desafios, se apresentam para o processo de seleção. Quando se

usa um recrutamento eficiente, tem grandes chances de atrair somente candidatos de reais interesses em conhecer as propostas da organização que se pretende trabalhar (CHIAVENATO, 1990).

#### **6.4 FONTES DE RECRUTAMENTO**

Como já foi citado no decorrer deste texto, as fontes de recrutamento nada mais é que o local onde se pressupõe encontrar os candidatos para ocupar a vaga que a empresa pretende oferecer. Pois o recrutamento nem sempre procura envolver o mercado de recursos humanos em sua totalidade. Um dos problemas que é sempre encontrado no recrutamento é localizar as fontes supridoras no mercado de recursos humanos, aquelas que mais lhe interessam, para que sejam direcionados os esforços necessários a determinada fonte.

Depois de identificado as fontes de recrutamento só resta estabelecer qual delas serão usadas e qual delas vai passar a representar os alvos sobre os quais indicarão as técnicas de recrutamento que melhor atende a necessidade da organização.

Quando se escolhe com antecedência e já identifica qual das fontes que serão utilizadas e que tem probabilidades de atender os requisitos preestabelecidos e planejados pelos departamentos de recrutamento e seleção, fica mais fácil a execução do recrutamento de pessoal (CHIAVENATO, 1994).

Como o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização, bem como requer e precisa ter um rigoroso planejamento, fica mais fácil para o órgão recrutador entender as fases que mostre com clareza o que a organização necessita em termos de pessoas e o que o mercado de recursos humanos pode vir a oferecer, por último é a identificação das melhores técnicas de recrutamento que serão aplicados neste processo.

#### **6.5 PESQUISA INTERNA**

O planejamento do recrutamento tem a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido. A pesquisa interna procura verificar as reais necessidades da organização,

com o intuito de diagnosticar as carências de recursos humanos tanto a curto, médio e a longo prazo.

Na pesquisa interna deve-se observar o que a organização pretende, onde ela quer chegar, se é expansão, ampliação das suas atividades, ou seja, qual é os seus planos futuros de crescimento. O levantamento interno da necessidade de recursos humanos tem que ser constantes e tem que envolver todas as áreas da organização.

Esta pesquisa corresponde sobre as necessidades da organização e quais as políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal, ao seu perfil e as sua características que estes novos participantes deverão possuir (CHIAVENATO, 2002).

## **6.6 PESQUISA EXTERNA**

É uma maneira que se realiza uma pesquisa de mercado de recursos humanos, no sentido de facilitar e segmentar uma análise bem detalhado deste mercado de recursos humanos, para que possa ser feito ou identificado as fontes supridoras do recrutamento.

O mercado de recursos humanos tem várias características e as segmentações devem ser feitas de acordo com a necessidade e interesse da organização, pois o processo de recrutamento não pode ser envolvido em toda a sua totalidade, por ser muito amplo. Então o recrutamento deve diagnosticar e localizar onde estão estas fontes e quais se enquadram e interessa para a organização. Depois de localizadas começam a concentrar nestas fontes todos os esforços necessários de comunicação, onde passam a incidir as técnicas de recrutamento específicas (CHIAVENATO, 2002).

## **6.7 RECRUTAMENTO INTERNO**

O recrutamento é denominado interno quando aborda candidatos reais ou potências, que estão inseridos ou aplicados unicamente na própria empresa, e tem como características ou conseqüências realizar o processo interno de recursos humanos.

O recrutamento interno está fundamentado na movimentação do quadro de pessoal da própria organização, seja na promoção, na transferência ou nos programas que envolvem o desenvolvimento de recursos humanos. Então se houver uma determinada vaga a ser

preenchida, a empresa procura fazer através do remanejamento de seus colaboradores dentro do ambiente interno, onde todos já conhecem a realidade organizacional e também as suas políticas.

Para que o recrutamento interno venha a ter sucesso, necessita que esteja integrado com os demais órgãos ou departamentos da empresa, onde envolve vários sistemas e exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações, com relação aos outros subsistemas de recursos humanos.

Dentro deste recrutamento, o órgão ou o gestor de recursos humanos tem que ter em mãos os dados básicos e necessários, com relação aos resultados dos testes de seleção feitos, quando os candidatos entrarão na organização, bem como ter o pleno conhecimento dos resultados e o desempenho que os prováveis candidato obtiveram. Dento destes vários fatores, é que se decide em realizar o recrutamento interno ou o recrutamento externo (CARVALHO, 1997).

## **6.8 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO**

O recrutamento interno sendo um meio pelo qual se movimenta internamente, evita despesas em geral e também sendo um processo rápido, onde não precisa esperar que candidato externo se apresente, bem como o índice de segurança com relação ao conhecimento que a empresa já tem do candidato, é uma vantagem enorme para a organização que necessita suprir rapidamente o seu pessoal. O recrutamento interno apresenta também grandes vantagens com o fator motivação, onde os empregados percebem que pode crescer ou ser promovido, e a organização com certeza saem ganhando, pois aproveita um funcionário que já está socializado e que já passou por treinamento, onde este colaborador aproveitado através deste processo de remanejamento, desperta aos demais funcionário que existem chances deles também ser transferido, ou seja, promovidos.

candidatos reais ou potências, ou seja, candidatos disponíveis ou aplicados em outras organizações.

## **6.12 MEIOS DE RECRUTAMENTO EXTERNO**

Existe vários meios de processar ou envolver o recrutamento externo. A organização pode usar dependendo do seu planejamento de recursos humanos uma ou mais das técnicas de recrutamento que existe e a que mais aproxime das necessidades da empresa.

Através de arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente, candidatos que foram apresentado por parte dos funcionários da empresa, através de anúncios, cartazes colocados na portaria de empresa, contatos com sindicatos, associações, escolas, universidades, palestras, anúncios em jornais, agências de empregos e recrutamento, bem como, o uso adequado da tecnologia, ou seja, a Internet e de contatos com outras empresas que atuam no mesmo seguimento. Todas essas técnicas de recrutamento são métodos das quais a organização divulga a existência de uma vaga ou oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequados e que venha atender com eficiência a necessidade da organização.

Muitas das técnicas de recrutamento externo apresenta um sistema de baixo custo para a organização, basta o gestor escolher a mais correta e que esteja dentro da realidade da empresa (CHIAVENATO, 2002).

## **6.13 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO**

Quando a organização abre as portas para candidatos vindos de fora, pessoas que são atraídos no mercado externo de recursos humanos, vem com estes candidatos novas experiências e também entra na organização um sangue novo. Na medida que a organização importa novas idéias ela também enriquece o capital intelectual da sua equipe, pois entra na organização pessoal com gabarito melhor ou igual ao que já esta inserido na organização.

## **6.9 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO**

O recrutamento interno ao mesmo tempo em que traz rapidez, economia e muitas outras vantagens pode vir também a trazer ou apresentar desvantagens. Pois o empregado que não tem potencial para ser promovido pode vir a desmotivar-se, porque um outro colaborador foi promovido e ele não foi, daí pode gerar algum conflito interno de interesses e pode vir a pedir desligamento da organização e ainda criar uma imagem negativa da organização.

Para que a organização não venha a ser prejudicada, o recrutamento interno deve ser feito na medida em que tanto os candidatos internos, quanto os candidatos externos pode ser igual, ou seja, com as mesmas capacidades e com as qualificações que venha a trazer mais conhecimento e inovação para a companhia (CHIAVENATO, 2002).

## **6.10 MEIOS DE RECRUTAMENTO INTERNO**

No processo de recrutamento interno um dos principais meios utilizados para que seja feito internamente o comunicado das vagas, pode ser através de quadros de avisos ao pessoal e também comunicações dirigidas aos gerentes de unidades, estas comunicações deve conter listas de funcionários disponíveis para transferências, com as especificações e com características individual de cada colaborador. Esta característica pode ser consultada nos banco de dados de recursos humanos disponível na organização, se isso existir. Pode também ser utilizados meios simples, como, por exemplo, encontro de pessoal da mesma categoria profissional e entre amigos e conhecidos (CARVALHO, 1993).

## **6.11 RECRUTAMENTO EXTERNO**

Como o próprio nome já diz, o recrutamento externo é realizado quando o recrutamento interno não consegue obter candidato suficiente para suprir às vagas no âmbito da organização.

O recrutamento externo funciona com candidatos estranhos, pessoas vindo de fora, atraídos pelas técnicas de recrutamento que a organização usou para ir ao encontro dos

Uma outra vantagem que o recrutamento externo na sua maioria tem é que a organização não precisa ter custos em treinamento, pois se aproveita o pessoal já desenvolvido e que trouxe experiência de outras empresas. A empresa que escolhe o recrutamento externo muitas das vezes paga um salário melhor por não ter tido um período de experiência e que a mão-de-obra já estava pronta, ou seja, já podia trazer resultados de imediato e obter resultados a curto prazo.

#### **6.14 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO**

Dependendo da necessidade da organização, se o gestor não tiver feito com antecedência um planejamento de recursos humanos, vai passar dificuldades, pois o recrutamento externo por ser geralmente mais demorado que o recrutamento interno pode vir atrasar as atividades da organização.

O recrutamento externo não apresenta muitas vantagens por que é mais caro e menos seguro, o recrutamento externo demora muito também para o recrutador escolher qual técnica vai usar. As vagas e as oportunidades dentro da empresa quando preenchida com candidatos vindos de fora pode vir a frustrar o pessoal que já esta inserida e que esperava ser remanejado ou promovido, e ter chance de crescer profissionalmente (CHIAVENATO, 2002).

#### **6.15 RECRUTAMENTO MISTO**

A organização quando realiza o recrutamento interno, está ao mesmo tempo abrindo uma vaga que tem que ser suprida de uma forma ou de outra, ou seja, os candidatos têm que ser vindos de fora. Este recrutamento pode ser chamado de misto por envolver os dois processos em um mesmo instante. Quando se realiza o recrutamento interno em algum ponto surge uma posição a ser preenchida e vice-versa.

O órgão ou o recrutador que estiver planejando ou executando o recrutamento tanto com fontes internas, quanto com fontes externas de recursos humanos, pode ir testando as alternativas de sistemas, pois se um não apresentar resultados desejáveis, basta o recrutador optar por outra forma de realizar o tal recrutamento, sempre realizando um diagnóstico dos resultados (CHIAVENATO, 2002).

## 6.16 RECRUTAMENTO ON-LINE

Estamos no mundo globalizado e competitivo, onde informações importantes estão sendo enviadas através de tecnologias inovadoras e desafiadoras, onde a internet esta se revelando um importante canal de relacionamento entre as pessoas e organizações. Com a multiplicação dos sites de procura de emprego através da internet, as organizações estão recrutando os mesmos talentos de uma forma que reduz os custos dos seus processos de recrutamento.

O recrutamento on-line através da internet proporciona velocidade de informação, aumenta os horizontes do recrutamento e ao mesmo tempo facilita a vida dos candidatos e também agilidade e economia para a organização.

O recrutamento virtual esta sendo utilizado por muitas empresas, consultorias e agências de recrutamento e seleção. Dentro destes sites é feito o cadastramento de currículo, e na sua maioria, os sites é como um banco de dados.

Os serviços on-line de recrutamento abrem as portas de muitas empresas e permitem eliminar etapa da provisão dos recursos humanos. Para isso, basta o candidato consultar as vagas que se encaixam no seu perfil e enviar o curriculum e o e-mail e esperar os resultados, pois o único trabalho é digitar os dados solicitados (CHIVENATO, 2002).

## **7 SELEÇÃO DE PESSOAL**

O recrutamento sendo um procedimento sistêmico de recursos humanos, uma atividade de divulgação, chamada de incremento de entrada, que objetiva atrair o maior número possível de candidato. Portanto, é uma atividade positiva e convidativa. A seleção tem a finalidade central de escolher, optar, decidir, classificar entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelam ser mais qualificados. A seleção portanto restringe ou seleciona usa as suas técnicas para coibir a entrada na organização de pessoas que não tem habilidades específicas para ocupar ou suprir as vagas existentes.

O recrutamento e a seleção fazem parte de um mesmo processo ou etapa, aonde a seleção vem sempre depois do processo de recrutamento para adequar os candidatos às necessidades da organização.

Conforme Chiavenato (2002, p. 223) em termos a: Seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

### **7.1 SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE COMPARAÇÃO**

A seleção tem sido muito importante, contribui com o processo da provisão de recursos humanos, sendo um processo de comparação entre as variáveis, requisitos do cargo e perfil das características dos candidatos que foi recrutado ou atraído no mercado de recursos humanos.

De acordo com Carvalho (1993, p.114), a seleção constitui a: “Escolha entre os candidatos daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-a, conforme o grau de aptidão de cada um”.

A seleção como um processo de comparação é muito importante, pois analisa com cautela as especificações do cargo e o que requer, para que as características dos candidatos que pretende preencher as vagas, seja compatível com as necessidades da organização. Essa comparação exige que a descrição e análise dos cargos sejam transformada em uma ficha de

especificações, na qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor e com qualidade (CHIAVENATO, 1994).

## **7.2 SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE DECISÃO**

Depois de feita a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode ser que estes candidatos não tenham qualificação ou condições para ser indicado para ocupar as mesmas vagas.

O órgão de seleção apenas aplica as técnicas cabíveis, ela apenas presta um serviço, sendo que o órgão de seleção não pode impor a aceitação de certos candidatos aprovado no processo de comparação. Portanto a decisão de aceitar ou não certo candidato, é sempre de responsabilidade do órgão requisitante.

Dentro do processo da decisão, a seleção comporta modelos de comportamentos de classificação. No modelo de colocação não inclui categorias de rejeição e há um só candidato e há uma só vaga. O modelo de seleção é quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida, onde estes candidatos são comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que deve ser preenchido. O modelo de classificação traz uma abordagem mais ampla, onde existem vários candidatos para cada vaga e várias vaga para cada candidato.

O modelo de classificação é superior aos demais modelos e apresenta dois requisitos, é a técnica de seleção capaz de dar informações coerentes e permitir que seja comparados entre os vários candidato. Neste modelo classificação existe modelo de seleção que permita o ganho máximo nas decisões sobre os candidatos (CHIAVENATO, 2002).

## **7.3 BASES PARA SELEÇÃO DE PESSOAS**

A seleção é um sistema de comparação e de escolha, que define qual é os recursos humanos necessário e que tenha as qualificações específicas para preencher os devidos cargos. A seleção deve-se apoiar em algum padrão ou critério para ter alguma validade. Assim sendo o ponto de partida é a obtenção de informações sobre o cargo, bem como saber descrever e analisar devidamente o cargo, fazer um levantamento de todas as informações

tanto internas, quanto externo, que aplica técnicas para descobrir os pontos críticos e demonstrar as características desejáveis e indesejáveis que os candidatos possa ter. Uma boa requisição de emprego pode ajudar na verificação dos dados preenchidos pelo chefe direto, mostrando os requisitos que o candidato deverá possuir.

Quando a organização pretende recrutar e selecionar para um cargo novo, ela deve fazer uma análise do cargo no mercado, em empresas similares, observar ou pesquisar as características que esses ocupantes tem para preencher esses cargos, para que possa surgir uma hipótese de trabalho, ou seja, uma previsão aproximada do conteúdo que o cargo exige. Depois de todas essas informações o órgão de seleção tem condições de prestar um bom trabalho (CHIAVENATO, 2002).

#### **7.4 ESCOLHA DAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO**

Depois de realizados vários processos de comparação, de decisão, onde modelo de colocação exemplificou os comportamentos e também as colheitas de informações mostraram tudo sobre as características dos cargos, só resta é prosseguir para o próximo passo, que é a escolha das técnicas de seleção adequadas para conhecer e escolher os candidatos adequados.

As diversas técnicas podem ser classificadas em grupos e comumente pode ser usada mais de uma técnica de seleção para cada processo, onde uma técnica auxilia a outra fornece informações sobre o candidato. Essas técnicas podem ser entrevista de seleção com roteiros preestabelecidos, provas de conhecimentos gerais, testes de personalidades e psicométricos e também pode usar técnicas de simulação que tem psicodrama e dramatização.

A organização irá escolher as técnicas de seleção dentro de suas possibilidades, respeitar as suas políticas e filosofias. Pois não adianta uma empresa de pequeno porte e com poucos colaboradores usar técnicas de seleção que necessita gastar muitos recursos financeiros, se apenas uma conversa frente a frente, ou seja, uma entrevista resolve o problema (CHIAVENATO, 1994).

## **7.5 ENTREVISTA DE SELEÇÃO**

É uma técnica de seleção muito utilizada nas grandes, médias e em pequenas organizações. A entrevista constitui um instrumento vital em matéria de seleção de recursos humanos.

A seleção realizada através da entrevista pessoal, tem sido muito influenciada na decisão final de admitir ou não os candidatos. A entrevista tem várias aplicações, seja dentro do recrutamento, dentro da seleção e até mesmo no aconselhamento e orientação dos profissionais.

Na realidade a entrevista é o processo de comunicação entre o entrevistador e o entrevistado. Quando essa conversa é bem conduzida, fica fácil do entrevistador captar algumas informações que não puderam ser mensuradas pela aplicação dos testes.

Em uma entrevista de seleção, os entrevistadores assumem papéis importantes, por isso, o órgão ou a organização deverá ter pessoas treinadas, com confiança que possa transformar a entrevista em um objeto de avaliação.

Uma entrevista precisa ser construída ou elaborada com flexibilidade, ou seja, dependerá muito dos roteiros, das questões e do tipo que se pretende fazer ou dirigir esta entrevista. Pois existem as etapas da entrevista de seleção que merece todo um preparo e um cuidado especial, para que no decorrer da entrevista ocorra tudo bem.

O objetivo da entrevista de seleção é obter do candidato informações, por isso o conteúdo da entrevista constitui um aspecto importante a respeito e sobre o candidato. Uma boa entrevista será aquela que respeite o candidato e que tenha um começo, um meio e o fim, este fim será feito uma avaliação deste candidato (CARVALHO, 1993).

## **7.6 PROVAS OU TESTES DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADE**

Dentro do processo de seleção, a organização pode usar instrumentos que são provas de conhecimentos ou de capacidade para que possa avaliar os conhecimentos e as habilidades adquiridas através da prática do exercício. Essas provas ou testes procuram medir o grau de

conhecimento profissional que o candidato deve ter para assumir o cargo, ou seja, o cargo exige certas noções, que pode ser algumas habilidades já adquiridas através de treinamentos ou de experiências anteriores.

Existem muitas variedades de provas de conhecimento. Por existir muitas variedades, o órgão ou o entrevistador pode classificar quanto a maneira de aplicar estas provas. As classificações de como estas provas podem ser aplicadas são: orais que são aplicadas verbalmente, as escritas que são aplicadas por escrito, quanto a realização as provas são aplicadas por meios de execuções de trabalhos ou tarefas, onde são aplicadas de maneira uniforme.

Para facilitar o processo de seleção, o entrevistador pode também classificar as provas de conhecimentos como sendo de provas gerais, que exige que o candidato tenha noções de cultura de uma forma generalizada e ampla. Pode classificar ou aplicar as provas que exigem do candidato conhecimento técnico e específico com relação ao cargo que pretende ser selecionado.

Dentro destas inúmeras variedades, pode também classificar as provas quanto à forma que são elaboradas, que podem ser provas tradicionais e que seja improvisada e também pode aplicar provas estruturadas ou testes objetivos que apresenta uma maior rapidez na hora de corrigir (CHIAVENATO, 2002).

## **7.7 TESTES PSICOLÓGICOS**

É muito importante que toda organização, independente do ramo de atividades que exercem e de seu tamanho, aplique testes psicológicos na hora que estiver selecionando a sua equipe, pois estes testes podem ser extremamente úteis à tomada de decisão sobre quem será selecionado para preencher o respectivo cargo. A aplicação de testes psicológicos na seleção de recursos humanos, está se tornando uma prática bem aceita pela maioria das empresas. Os tipos de testes psicológicos mais usados na seleção de recursos humanos são os testes de aptidão sensoriais, morais e efetivos (CARVALHO, 1993).

Na realidade, o teste é uma medida de desempenho ou execução. Muitas das vezes o teste é utilizado para que se possa conhecer melhor as pessoas, seja para decidir na hora de

realizar uma contratação ou para uma simples orientação profissional. Os testes quanto bem aplicados, objetiva mostrar os comportamentos das pessoas (CHIAVENATO, 2002).

### **7.8. O PROCESSO DE SELEÇÃO**

O processo de seleção não deve ser encarado pela organização como sendo um fim, pois a seleção é um meio pela qual a organização realiza seus objetivos. A seleção de pessoal funciona como um processo que a organização realiza através de etapas em que é repassado aos candidatos. Daí a organização usará as etapas que fica mais barato para realizar a seleção.

A organização tem como aplicar mais de uma técnica de seleção, porém irá usar apenas a técnica que venha a ter uma maior importância com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido. Pois depois que o órgão de seleção tiver um claro retrato daquilo que o cargo compreende, você poderá analisar o que uma pessoa precisa realmente ter para desempenhar eficientemente esse ou aquele trabalho. Depois de tomada a decisão final de admissão, o candidato deve passar por um exame médico de admissão (HACKETT, 2000).

### **7.9 CONTROLE E RESPONSABILIDADE DOS RESULTADOS**

Toda a organização tem que estar empenhada, unida entre os seus departamentos. Pois a responsabilidade na hora de selecionar o pessoal é muito grande e necessita da colaboração de todos da organização, para que seja repassado com clareza os requisitos e especificações dos cargos para o órgão selecionador. As delegações de decisões têm que está correlacionada com o departamento de recursos humanos e com todos os gerentes, onde este processo necessita e precisa ser eficiente e eficaz.

A eficiência consiste em fazer as coisas corretas, por isso, para a eficiência ser medida ou avaliada, o processo deve ser levado em conta, toda uma estrutura de custos que a organização deverá se preparar, como sendo custos de pessoal, custos de operações e também alguns custos extras ou adicionais.

A seleção de pessoal apesar de seu elevado custo traz para a organização importantes resultados, como a adequação certa das pessoas ao cargo, rapidez no ajustamento e integração

do novo empregado às novas funções e também promove importantes resultados para as pessoas, onde aproveita ao máximo as habilidades de cada pessoa.

O processo de seleção em toda e qualquer organização deverá ser flexível, adaptável, descentralizada e participativa. Esta administração participativa parte do pressuposto de que todas as pessoas devem estar envolvidas no processo e na tomada de decisão. Nada é mais importante que as próprias equipes serem responsáveis na hora de decidir a respeito de seus futuros colaboradores (CHIAVENATO, 2002).

## **8 METODOLOGIA**

A presente pesquisa emprega dados bibliográficos de vários autores, bem como observações feitas diretamente no ambiente onde se realizou a pesquisa, para uma boa interpretação das informações.

Dentro das ciências, a observação tem possibilitado ter um alto grau de precisão. Portanto as observações têm sido usadas nas ciências sociais, na psicologia e em antropologia.

Nas organizações a observação tem tido bons resultados quando feito de uma forma correta. Pois existe maneiras de realizar dentro das organizações uma observação participativa, ou seja, quando o observador se torna um colaborador da empresa, ele passa a ter ou exercer uma observação encoberta.

Uma boa observação ajuda muito o pesquisador a interpretar os acontecimentos e para isso acontecer, não necessita que o pesquisador seja um funcionário. No período em que estiver realizando a observação, é muito importante que todos da organização estejam sabendo a respeito do trabalho, para que este possa conseguir confiança e aceitação do pessoal. Para tanto, essa pesquisa foi realizada de uma forma bastante participativa, ou seja, obteve muitas informações relevantes sobre o tema pesquisado. (ROESH, 1999).

A metodologia serve basicamente como meio para a realização, em termos de construção e definição da pesquisa anunciada nos objetivos do projeto.

Foram usados neste trabalho monográfico mais de uma técnica de pesquisa. Segundo Gil (2002) isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Pois de acordo com o mesmo autor, obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos.

### **8.1. OBJETO DE ESTUDO**

A organização escolhida para realizar o estudo pretendido é uma empresa que atua no ramo de estofados, opera com apenas uma unidade produtiva na cidade de Rubiataba-GO, situada à Avenida dos Eucaliptos, nº 132, setor Serrinha, tem como gestor os sócios proprietários o Sr. Sebastião de Souza Reis e o Sr. Morival Belchior de Oliveira.

Esta organização trabalha sob pedidos, ou seja, só produz aquilo que já está encomendado, por isso depende muito de fatores econômicos, as flutuações do mercado pode vir a ser sazonal. Dentro da situação atual a empresa está desenvolvendo as suas atividades com apenas 65 colaboradores, mas este número já chegou próximo de 80 colaboradores, dependendo sempre dos números de pedidos que a empresa recebe, daí surge a necessidade de contratar ou demitir sempre que há variações de pedidos. Pois geralmente a empresa começa a contratar em outubro quando aumenta o número de pedido de produção em fevereiro o número de pedido fica baixo, daí a empresa dispensa mais ou menos 20% a 25% da sua mão de obra.

## **8.2. TIPO DE PESQUISA**

Os métodos utilizados nesta pesquisa foram o “estudo de caso”, por analisar profundamente a situação do ambiente que se pretende estudar. E com o objetivo de aprimorar, no intuito de familiarizar melhor com o problema, usa-se também a pesquisa de “caráter exploratório”.

## **8.3. ESTUDO DE CASO**

O Estudo de Caso como o próprio nome já diz, é um estudo que o pesquisador irá realizar em um determinado ambiente ou em uma organização, visa diagnosticar um caso, algo que não se conhece, na qual se pretende adquirir um conhecimento amplo da situação, objetiva com isso uma melhor maneira de estudar - lá. Yin (2001) diz que o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa, por isso nessa pesquisa ficou evidente que é puramente qualitativa.

Portanto a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quanto se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, onde nesta pesquisa sugeriu algumas ações de melhoria para processo de provisão de recursos humanos.

No estudo de caso os dados da pesquisa pode ser obtidas tanto por pessoa quanto por dados de papel, ou seja, através de análise de vários documentos e também por depoimentos de pessoas, bem como questionários, entrevistas, observações espontâneas e participativa. Contudo, o estudo de caso investiga fenômenos atuais dentro do seu contexto de realidade, por isso o que pretende com esta pesquisa, é entender ou conhecer as práticas adotadas pela

organização, com relação a sua provisão de seus recursos humanos, ou seja, estudar e analisar os casos ou procedimento que esta organização tem adotado. No estudo de caso o pesquisador terá que ter muito cuidado, pois é necessário redobrar as suas atenções seja no planejamento ou na coleta e análise dos dados. (GIL, 1999).

[...] “O Estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (GIL, p.54, 2002).

De acordo com YIN (2001) o estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Para que possa obter resultados satisfatórios, o pesquisador terá que ter rigor, não deixa que a sua pesquisa venha a ter outro sentido, compromete assim a qualidade dos estudos realizados na área desejada. No estudo de caso o pesquisador terá que ter um conhecimento profundo do ambiente interno da sua pesquisa.

#### **8.4 PESQUISA EXPLORATÓRIA**

A pesquisa com caráter exploratório tem sido muito importante, pois ajuda o pesquisador a desenvolver, entender ou até mesmo modificar conceitos, para que possa haver uma formulação fundamentada dos problemas a serem estudados. Estas pesquisas de caráter exploratório tem proporcionado uma visão geral, ela apenas aproxima de determinado dado, pois este tema escolhido ou seja, estas pesquisa são poucas exploradas e as hipóteses não são precisas. Portanto este estudo sendo de também de caráter exploratório, pode ser usado posteriormente para investigações mais amplas. (GIL, 1999).

Os estudos exploratórios servem para buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo, pois este estudo é recomendado quando há poucos conhecimentos, ou seja, o pesquisador não sabe por onde começar e não entende o problema que deve ser estudado. Então este pesquisador necessita explorar o máximo de assuntos ou teorias que tratam da realidade estudada (CERVO; BERVIAN, 1996).

Portanto cresce a necessidade de adquirir mais conhecimento, entender melhor a realidade organizacional e o seu modo de funcionamento, onde possa aprimorar a suas idéias

com as novas descobertas feitas através da pesquisa e do estudo das teorias, onde com certeza leva uma grande exploração do assunto que se deseja pesquisar, pois estas pesquisas ajudarão muito a chegar aos resultados.

De acordo com Gil (2002, p. 41) “Pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]”.

O que se deseja com esta pesquisa é explorar o máximo o que os autores têm a dizer sobre as diversas maneiras de obter um resultado significativo, no quesito de se fazer um planejamento adequado, demonstrando para organização os meios cabíveis que se pode usufruir na hora de recrutar e selecionar os seus recursos humanos. O objetivo é explorar o máximo desta pesquisa para que a teoria possa ter um significado a partir da situação encontrada.

## **8.5. COLETA DE DADOS**

A coleta de dados, segundo Roesch (1999), trata-se do meio utilizado para se conseguir “absorver informações”, através de dados que interesse aos objetivos das pesquisas proposta.

De acordo com Gil (2002, p. 140), “O processo de coletas de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa [...]”.

Por ser mais complexo, é que o estudo de caso usa sempre mais de uma técnica de coletar os dados. Uma pesquisa quando realizada com procedimentos diversos, ajuda o pesquisador a adquirir mais conhecimento, com isso a pesquisa ganha qualidade e confiança nos resultados. Os resultados das pesquisas ou estudos são provenientes de observações e de diferentes procedimentos que foi usado na coleta dos dados. (GIL, 2002).

O método observacional segundo Gil (1999), tem sido utilizado nas ciências sociais e pode ser considerado como o mais primitivo e moderno. No contexto desta pesquisa realizada, teve uma observação participante de forma aberta, pois a organização recebeu e autorizou para que acontecesse a pesquisa, bem como concedeu para que o pesquisador observasse e também aplicasse questionários dentro do ambiente de trabalho.

O instrumento que foi utilizado na coleta de dados além das observações, foi usado também o questionário com perguntas fechadas e abertas. O questionário foi aplicado para um

total de 20% do quadro de pessoal, onde foram escolhidos funcionários de departamentos diferentes e também foi aplicado para o presidente ou proprietário da organização. Com o questionário pretende-se obter respostas que satisfaçam a necessidade da pesquisa.

Para Richardson (1999) estes questionários de perguntas fechadas são aqueles que proporcionam categorias ou alternativas com respostas fixas e preestabelecidas, assim a resposta atenderá a alternativa que mais combina com suas características, idéias ou sentimentos. Os questionários foram elaborados e obedecem aos critérios da conceituação do problema da pesquisa.

O questionário é um item muito importante para realizar uma boa pesquisa, para isso acontecer, o pesquisador terá que elaborar perguntas concisas com a realidade estudada, para que possa obter uma coleta de dados suficiente, que venha atender as questões da pesquisa.

Segundo (ROESCH, 1999, p.142), “o questionário não é apenas um formulário ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão, [...] é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”.

Continuando com o mesmo raciocínio e com uma visão diferenciada dos demais conceitos, (LAKATOS, 1991, p. 200) diz que; “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença dos entrevistados”.

Na pesquisa qualitativa as técnicas mais usadas são entrevistas, observação, porém uma série de outras técnicas que têm sido desenvolvido para suplementá-lo. Na presente pesquisa usou observação e também questionários com perguntas abertas e fechadas.

## 9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

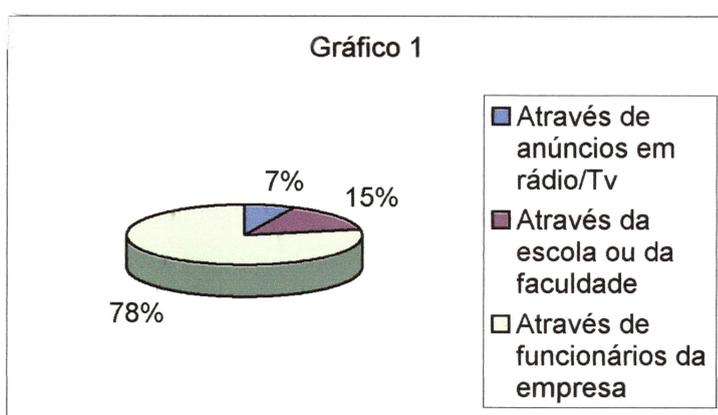
Para fazer a tabulação e análise dos resultados, utilizamos alguns critérios indispensáveis para tabulação. Fazer a tabulação é colocar a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles, onde é uma parte do processo técnico da análise estratégica, que permite de um modo geral sintetizar os dados de observação e também representá-lo graficamente de maneira organizada. (LAKATOS; MARCONI, 2005).

Conforme Lakatos e Marconi (1991, p. 169), a tabulação de dados; “é um método estatístico sistemático de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais que obedecem à classificação dos objetivos ou materiais da pesquisa”.

Estes gráficos analíticos tem como objetivo além de informar, fornecer ao pesquisador elemento de interpretação, cálculos e previsões. Também tem como principal objetivo, mostrar para a empresa em estudo a importância de ter um planejamento adequado, com relação a provisão dos seus recursos humanos, ou seja, recrutar e selecionar de forma consistente e dentro da realidade organizacional. (LAKATOS; MARCONI, 2005).

### Análise dos questionários aplicados aos funcionários da empresa

1. Como você ficou sabendo que essa empresa necessita recrutar funcionários?



Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

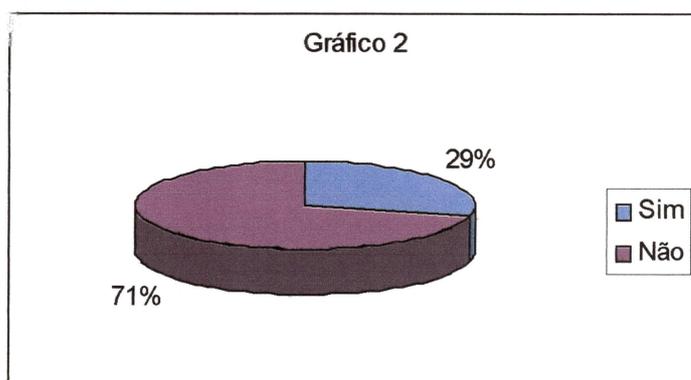
Comparando este resultado, observa-se que 78% dos colaboradores ficaram sabendo que a organização necessitava recrutar através dos próprios funcionários. Este resultado se dá porque esta empresa ser de pequeno porte e também por estar em uma cidade pequena, ou seja, os funcionários sempre estão em contato com o mercado de recursos humanos.

Com 15% das respostas, nota-se que a escola ou faculdade tem contribuído muito para que a organização através de seus funcionários que estão estudando fizesse a divulgação ou até mesmo comentário que levasse candidatos a procurar a organização para trabalhar.

Estes 7% souberam que a organização necessitava recrutar através de rádio e muito pouco, pois em relação ao que é cobrado para fazer uma divulgação através da Tv e o que é cobrado para anúncios em rádio tem diferenças de valores enormes.

Estes resultados obtidos é de grande importância para a empresa, pois não necessitou gastar muito. Quanto melhor for divulgado as vagas abertas na organização, mais candidatos irão comparecer para o processo de seleção.

2. Você conhece a história de como essa empresa surgiu no mercado, ou seja, qual o nome do fundador e ano da sua constituição?

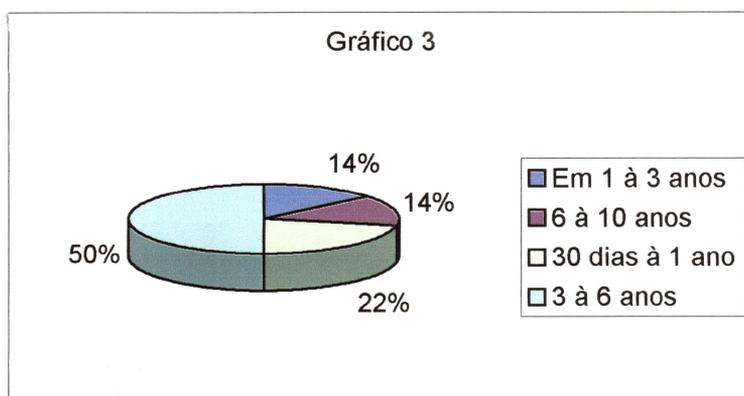


Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Através deste resultado, nota-se que a organização tem divulgado para seus colaboradores a sua história e como surgiu no mercado. A organização precisa contar a sua história para estes 29% que dizem não conhecer, pois os colaboradores que conhecem a história da empresa que trabalha, fica mais motivado e empenhado em fazer as suas tarefas com mais orgulho.

Com este grande número de funcionários que conhecem a história da sua organização, vem confirmar aqueles 78% do gráfico 01 que ficaram sabendo que a empresa necessitava recrutar através dos seus funcionários.

### 3. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?



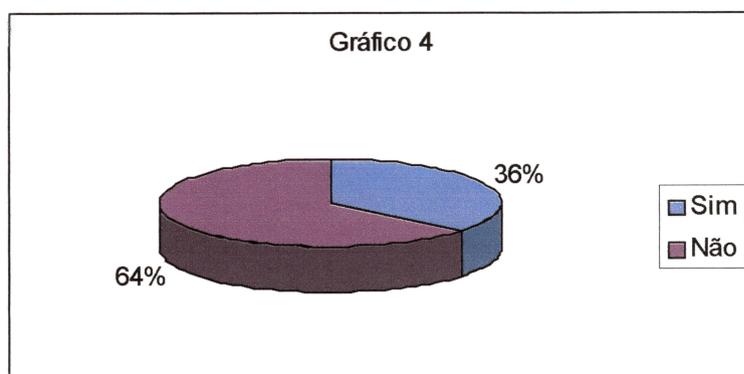
Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Por esta empresa trabalhar somente sob pedido, observa-se que 22% dos seus colaboradores foram recrutados e selecionados para trabalhar recentemente, isso acontece porque a empresa geralmente no mês outubro quando o número de pedidos aumenta ela contrata funcionários e no mês de fevereiro quando os pedidos de produção fica baixo a empresa demite muito dos seus colaboradores. De um a três anos temos 14% e com 50% entre 3 à 6 anos.

Nota que 14% dos funcionários já tem um bom tempo de casa, ou seja, são aqueles empregados que são os responsáveis pela linha de produção, que já possui experiência e que conhece a filosofia ou a política da empresa.

Com estes resultados obtidos, deixa claro que, se aumenta o número de pedidos, a organização contrata e se diminui o número de pedidos de produção ela demite. Segundo Chiavenato (2002), isso não é bom para organização, pois gera custos na hora de contratar novos funcionários, além de jogar no mercado uma mão-de-obra já treinada e que vai fortalecer a concorrência.

#### 4. Você já tinha trabalhado antes nesta empresa?



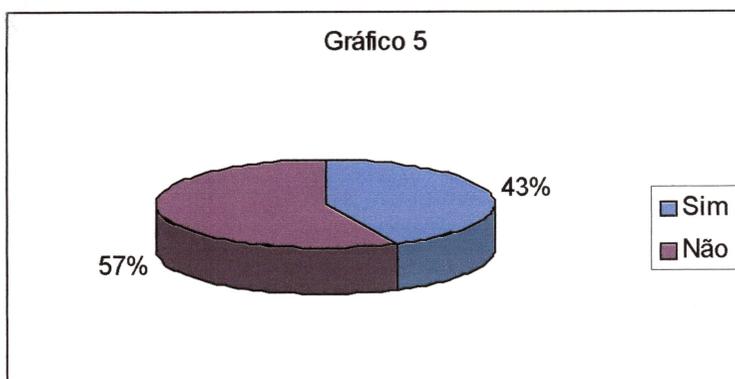
Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Também mostra que 36% dos colaboradores já tinham trabalhado antes nesta empresa, e que por motivo de sobrevivência quando o número de pedidos fica muito baixo eles geralmente demitem, por isso estes 36% por já possuir treinamento e talvez está desempregado acaba retornando para esta mesma organização. Mas é bom lembrar que nem todos voltam para esta organização, pois 64% disseram que nunca tinha trabalhado nesta empresa.

Observa-se que a empresa quando necessita recrutar novamente os seus futuros colaboradores, esta não tem conseguido atrair ou trazer de volta todos aqueles funcionários que foram demitidos quando o número de pedidos ficou baixo.

Conforme Lucena (1999), o planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos. Por isso um bom planejamento de recursos humanos deve ser feito sempre observar a sazonalidade, ou seja, as flutuações do mercado a curto, médio ou a longo prazo.

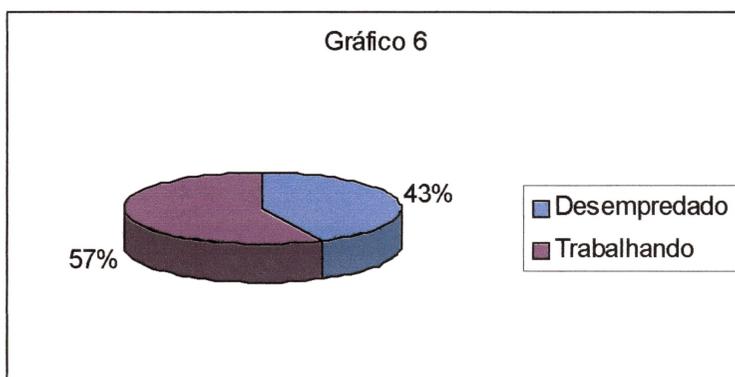
5. Você passou por alguma entrevista de seleção para trabalhar nesta empresa?



Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

A organização tem demonstrado através destes resultados que foi realizado entrevista de seleção com 43% de seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2002), a entrevista de seleção deve ser feita com habilidade, a fim de que possa obter resultados esperados. Como a entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, é muito importante que a organização efetue uma boa entrevista com todos os candidatos a emprego, pois nesta entrevista de seleção o entrevistador busca conhecer alguma habilidade ou deficiência que não é encontrado no currículo do candidato.

6. Quando você foi selecionado para trabalhar nesta empresa, você estava desempregado ou trabalhando em outra organização?



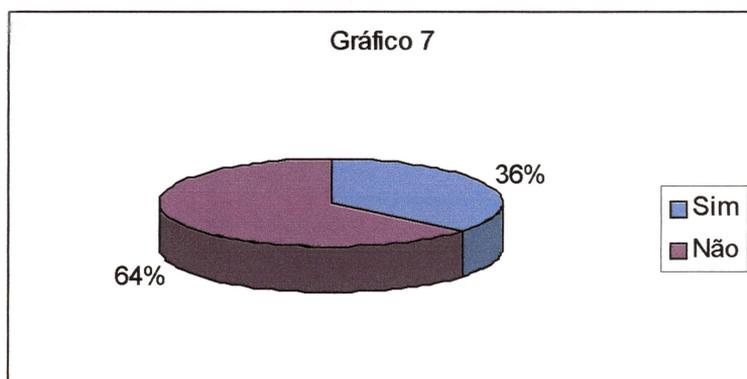
Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Observando os resultados do gráfico de número quatro, onde 36% disseram que já tinha trabalhado antes nesta empresa, fica fácil entender estes 43% que disseram estar desempregado quando esta organização realizou o recrutamento e efetuou a seleção dos seus

colaboradores. Com estes resultados fica claro que boa parte dos funcionários que são demitidos quando o número de pedidos de produção desta organização fica baixo não consegue outro emprego, por isso quando a empresa inicia novamente o processo de recrutamento e seleção muitos acabam voltando, ou seja, são contratados novamente.

Dentro dessa análise observa que 57% desses colaboradores estavam realizando alguma tarefa remunerada, ou seja, estava trabalhando em outra organização ou talvez como autônomo, mas se interessou em retornar a essa organização. No gráfico de número 10, 43% disseram que procuraram esta empresa para trabalhar por ser séria e transparente, isso mostra porque muitos mesmo estando empregado acabam trocando de emprego.

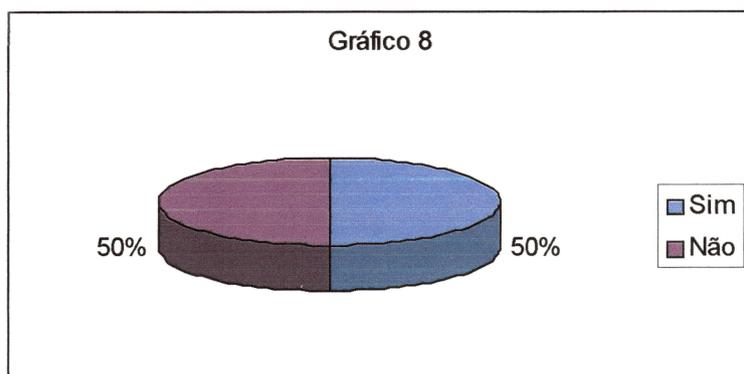
7. Você já tinha alguma experiência para ocupar o cargo ou a vaga, na qual a empresa necessitava?



Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Nesta pergunta de número 4, 36% disseram já ter trabalhado nesta empresa e que neste gráfico de número 7, 36% disseram que já tinha alguma experiência para ocupar o respectivo cargo que a empresa necessitava suprir. Comparando estes resultados observa-se que a empresa ganha muito neste quesito, pois quando necessita realizar o recrutamento e a seleção, apenas 64% dos novos colaboradores necessita de treinamentos. Isso é bom para a organização, pois estes 36% de funcionários já entram na organização com experiência.

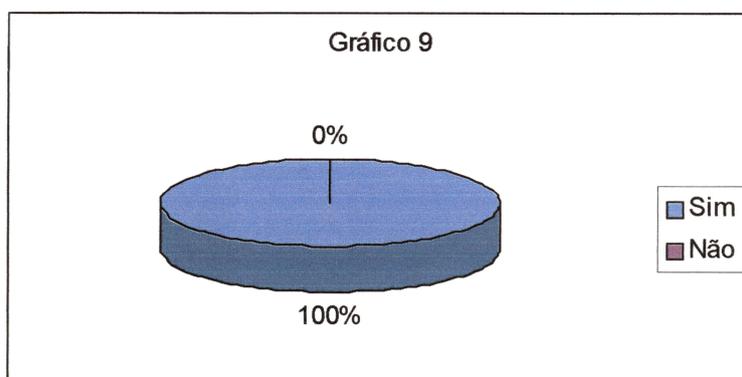
8. Na sua equipe de trabalho há sempre troca de função?



Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Com relação à equipe de trabalho houve um empate, onde 50% disseram que sempre troca de função e 50% disseram sempre exercer a mesma função. Isso ocorre porque, sempre que a empresa recruta aqueles funcionários que trabalharam anteriormente na empresa, tira a chance desses 50% de trocar de função. Isso deve ser revisto, pois pode frustrar o funcionário que pretendia trocar de função.

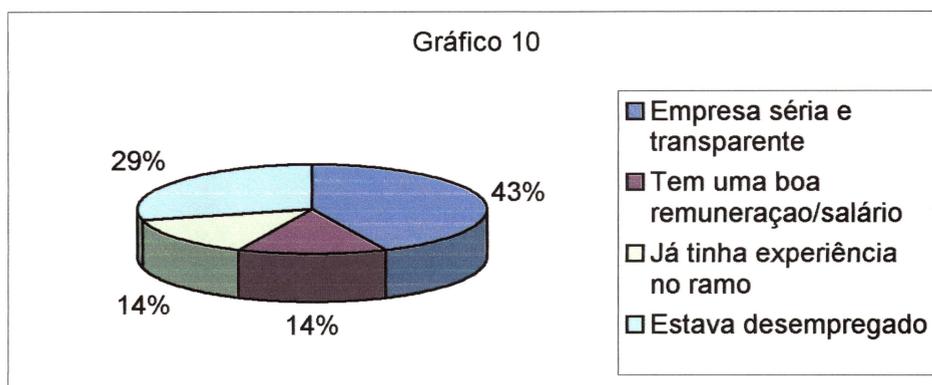
9. Você está contente com sua equipe ou grupo de trabalho?



Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Mesmo não trocando de função totalmente como mostrou o resultado do gráfico anterior, os colaboradores disseram estar contente dentro do seu grupo de trabalho.

10. Indique um dos motivos que levaram você a procurar ou selecionar esta empresa para trabalhar?



Fonte: elaborada pelo autor, 2006.

Como a empresa procura recrutar e selecionar os seus recursos humanos necessários a dar continuidade nas suas atividades; também os candidatos procuram conhecer as políticas e filosofia empresarial na qual se pretende candidatar a uma oportunidade de trabalho. Por isso que 43% dos colaboradores disseram que esta empresa é séria e transparente onde também 14% disseram que o motivo que levou a procurar esta organização é que tem uma boa remuneração.

Os motivos são diversos, também 14% dos colaboradores disseram que já tinha experiência no ramo e 29% disse que motivo levou a procurar esta organização é porque estava desempregado.

Fica claro que estes 43% ficaram sabendo das políticas que esta empresa tem adotado com relação aos seus recursos humanos.

### **Análise do questionário aplicado ao proprietário da empresa**

1. Mesmo não havendo vagas na sua organização, é permitido ao candidato preencher ficha de emprego ou entregar currículos?

A organização esta sempre de porta aberta para receber novos candidatos a emprego, mesmo não havendo vagas a serem preenchida o proprietário aceita que os candidatos preencham ficha de emprego e também aceita receber currículos.

Portanto para essas fichas ou currículos ter alguma serventia, a empresa precisa arquivá-los de uma forma que fique fácil de ser encontrado se porventura a empresa vier a precisar de algum candidato que possa ser selecionado para trabalhar. Pois não adianta uma empresa ficar recebendo candidatos, quando estes vão embora, a empresa nem tem o cuidado de analisar e armazenar os dados, e vem a destruir as fichas ou currículos.

2. Na região em que a sua empresa esta instalada, a procura voluntária de candidato a emprego é grande?

Por ser uma cidade pequena, onde tem poucas indústrias muitos trabalham apenas alguns meses do ano e deixam muitas pessoas desempregada. Como o Estofados Solar tem uma produção contínua, o motivo da procura voluntária a emprego é muito grande e constante.

Desse modo, a empresa não precisa gastar muito com o recrutamento, apenas deve organizar-se para quando necessitar contratar algum funcionário, que seja feito um bom processo de seleção, pois estes candidatos são de diversas qualificações e necessita que seja feita uma rigorosa seleção.

3. Quais são os meios que a sua organização tem utilizado para realizar o recrutamento de pessoal?

Esta organização não tem precisado gastar com o recrutamento, por ser uma empresa de pequeno porte e que esta situada em uma cidade pequena, basta apenas o proprietário dizer aos funcionários que necessita recrutar, que eles já divulgam esta vaga, seja entre a sua família ou entre conversas com companheiros de escola e etc...

4. A organização realiza algum levantamento da necessidade de recrutar e selecionar os seus recursos humanos?

Esta empresa não tem feito um levantamento das necessidades de recrutar e selecionar os seus recursos humanos, isso pode vir a dificultar a empresa a preencher uma vaga que necessita urgentemente ser suprida. Quando se realiza um levantamento, fica mais fácil de prever quais as técnicas de recrutamento que via usar e também onde encontrar as fontes supridoras.

Um fator importante é que o levantamento mostra se as vagas precisam ser preenchidas em quinze, trinta ou até em três meses e com isso a empresa se prepara melhor.

5. Há na organização, um arquivo que informa o desempenho dos atuais funcionários?

Se a empresa resolver realizar o recrutamento interno, é importante que antes seja feita uma análise do desempenho que estes atuais empregados tiveram no cargo que estão atuando. Pois se o candidato não tiver um bom desempenho na função atual, não poderá remanejar ou promover este funcionário.

Desse modo é de grande importância que todos os departamentos antes de realizar o recrutamento interno, busquem no arquivo dos funcionários informações sobre aquele funcionário. Se o pessoal interno não estiver apto a desempenhar as funções, então a empresa terá que realizar o recrutamento externo para suprir as suas necessidades internas.

6. O responsável por realizar o recrutamento e a seleção faz um planejamento adequado, informa os requisitos necessários a que o candidato deve ter para ocupar o cargo?

Para que o recrutamento venha a ter sucesso é importante que seja feito um planejamento que deixa claro para os candidatos que tipo de qualificação ou quais os pré-requisitos que estes devem possuir para que possam ser selecionados. É no recrutamento que já elimina candidatos que não têm perfil para ocupar certos em aberto na organização.

7. Surgindo alguma necessidade, os atuais funcionários têm prioridades para preencher os cargos em abertos?

A organização que realiza o recrutamento interno tem suas vantagens e desvantagens. As vantagens são o processo rápido e seguro. As desvantagens são que muitas vezes a organização faz o recrutamento interno sem ter um prévio conhecimento das habilidades que este candidato tem; com isso a empresa deixa de colocar pessoas com sangue novo e com novas experiências dentro da organização.

A organização terá que planejar e também buscar através de arquivos de candidatos se estes têm ou não qualificações.

8. A organização aceita que os seus funcionários apresentem algum candidato?

Este fator é de suma importância para a organização, pois com esta apresentação por parte dos seus colaboradores, o processo de recrutamento fica mais barato, não necessita que a empresa gaste com anúncios e outros meios de informar ao mercado de trabalho que existe vagas a serem preenchidas na sua organização.

Quando os candidatos são apresentados por funcionários, além de não ter custos, é geralmente mais rápido e preciso, fica somente as técnicas de entrevistas de seleção para ser aplicadas.

## 10 CONCLUSÃO

Comparamos e analisamos os resultados, concluímos que a empresa “Estofados Solar” têm pequenos detalhes nas sugestões, procuraremos sugerir ou propor mudanças que a organização poderá desenvolver dentro das suas possibilidades, porque não é fácil sugerir muitas mudanças para uma empresa que já está no mercado há mais de dez anos e que conhece bastantes os cenários e ambientes onde atua.

Com as observações feitas ou realizadas dentro da organização e também com os questionários que na metodologia demonstraram que 20% dos funcionários e o proprietário da organização fossem os responsáveis pelos dados da pesquisa. Chegou-se então vários resultados, onde pode-se concluir que a empresa não segue um planejamento de como suprir os seus recursos humanos, mas que a empresa tem tido os seus funcionários como aliados na hora de recrutar e selecionar os seus colaboradores.

Nos resultados ficou claro também que a empresa recebe diariamente candidatos que de uma forma voluntária se apresentam na organização, fazendo com que a empresa não precisasse gastar muito com as técnicas de recrutamento.

Por ser uma empresa de pequeno porte, onde muitos dos candidatos que procuram voluntariamente a empresa já conhece a história desta organização por já ter trabalhado antes nela, fica aí destacado que a empresa precisa cadastrar todos os currículos, para que quando precisar recrutar funcionários, basta olhar as necessidades de recursos humanos e realizar o processo de seleção.

Analisando esta organização como um todo, ou seja, de uma forma ampla e sistêmica, conclui-se que é uma empresa séria e transparente, que procura compartilhar a sua história com os colaboradores e com a sociedade, onde os funcionários sentem motivados e satisfeitos com suas equipes de trabalho, que os atuais funcionários sempre tem prioridade com relação ao recrutamento interno, onde muitos desses já disseram ter trabalhado antes na empresa e que por diversos motivos acabam retornando sempre que a empresa divulga as suas vagas.

De modo geral, a empresa está no caminho certo, precisa apenas de alguns ajustes, que com os ensinamentos de diversos autores que foi utilizado nesta pesquisa, ficará fácil de explorar mais a fundo estes autores no decorrer das atividades dessa organização, para um melhor entendimento e planejamento das funções administrativas futuras.

## 11 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Depois de realizarmos uma análise dos resultados apresentados, formulamos algumas sugestões, que ao nosso ver poderiam contribuir para a melhoria da empresa no momento em que esta precisar de realizar um planejamento, que visa a buscar uma melhor forma de suprir os seus recursos humanos, ou seja, como recrutar e selecionar na hora exata, de forma rápida e com poucos recursos financeiros gasto no processo geral de prover as pessoas nos cargos certos.

- Sugere-se: A empresa sempre que precisar recrutar ou contratar pessoas, que use também cartazes na portaria da empresa divulgando as vagas ou oportunidades de emprego;
- Que pode vir a melhorar algumas ações no planejamento de recrutamento e seleção;
- Realmente identifique as reais necessidades de demitir ou de contratar funcionários;
- Como esta empresa está sempre recebendo candidatos a emprego, que os currículos ou as fichas destas pessoas sejam arquivados, ou que seja feito um banco de dados, onde possa ser detalhado todas as suas qualificações;
- Como a empresa tem dado prioridades para que os atuais funcionários sejam remanejado ou promovidos, sugerimos que a empresa tenha em mãos dados concretos sobre o desempenho que estes candidatos têm tido em seus cargos atuais, se não, é melhor realizar o recrutamento externo.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

*Revisado por*

**APÊNDICE**

## APÊNDICE A

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

**Empresa:** Estofados Solar.

**Razão Social:** Estofados Solar Indústria e Comércio Ltda.

**Endereço:** Avenida dos Eucaliptos, nº 132 Setor Serrinha Rubiataba – Go.

**Telefone:** 3325-1834 **Fax:** 3325-1834 **E-mail:** estofadossolar@uol.com.br

**Nome dos Proprietários ou Grupo Associado:**

Sebastião Sousa Reis e Morival Belchior de Oliveira.

**Nome e Cargo da Chefia Direta:** Sebastião (proprietário).

**Ramo de Atividade:** Fabricação de Estofados.

#### HISTÓRICO:

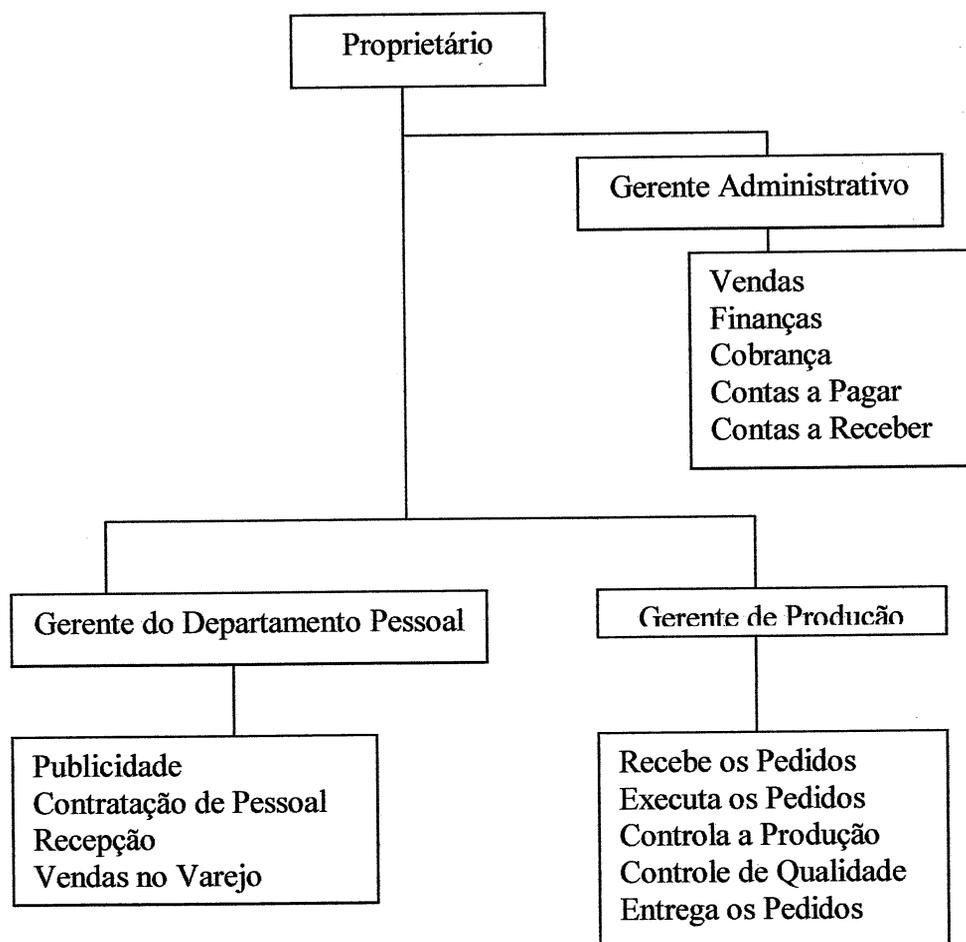
A empresa “Estofados Solar” foi fundada em setembro de 1996, atua no ramo de fabricação de estofados. O empreendedor desta empresa foi o Sr. Sebastião Antônio da Silva, que começou as suas atividades com 22 funcionários, distribuídos em diversas funções, sendo 01 motorista, 01 atendente na área de vendas, 02 na área administrativa, 03 representantes comerciais e 15 funcionários na área de produção ou seja, no “chão de fábrica”.

A empresa era instalada na Rua Jacarandá, no Setor Rubiatabinha, onde devido ao seu crescimento, foi necessário transferir-se para um local melhor e esse local é a Avenida dos Eucaliptos no Setor Serrinha.

Com o passar dos tempos essa empresa foi expandindo e conquistando novos espaços no mercado nacional. Só que por motivos não declarados, a empresa foi adquirida pelos sócios Sr. Sebastião de Souza Reis e o Sr. Morival Belchior de Oliveira, que são os atuais proprietários do “Estofados Solar Indústria e Comércio Ltda”.

Hoje esta empresa está com 65 funcionários e já completou 10 anos de sucesso em suas atividades, pois nunca sofreu uma ação trabalhista e tem como política de qualidade, satisfazer as expectativas dos clientes. Esta empresa também sempre buscou inovar o seu “mix” de produtos nestes 10 anos de existência.

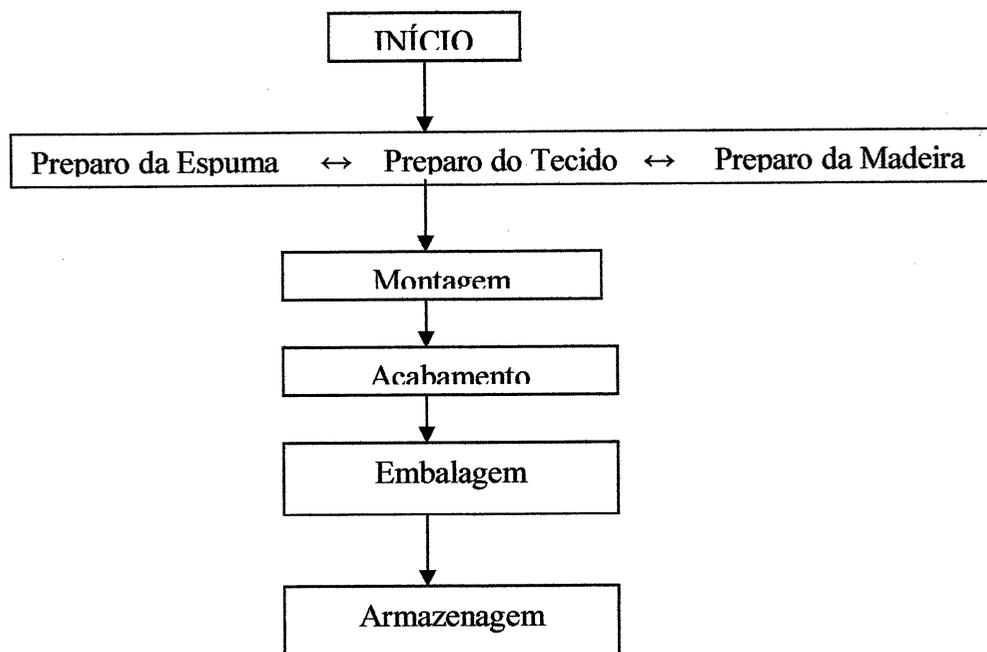
**APÊNDICE B**  
**ORGANOGRAMA ORGANIZACIONAL**



Fonte: elaborado pelo autor desta , 2006.

## APÊNDICE C

## FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO DO ESTOFADOS SOLAR



Fonte: elaborado pelo autor desta, 2006.

**APÊNDICE D****FACER-Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba**

**Questionário para pesquisa de trabalho universitário, aplicado para o proprietário da empresa, sua colaboração é muito importante, não precisa assinar.**

1- Mesmo não havendo vagas na sua organização, é permitido ao candidato preencher ficha de empregado ou entregar curriculum?

---

---

2- Na região em que a sua empresa está instalada, a procura voluntária de candidato a emprego é grande?

---

---

3- Quais são os meios que a sua organização tem utilizado para realizar o recrutamento de pessoal?

- ( ) Anúncio em rádio;
- ( ) Cartazes e/ou avisos na entrada da empresa;
- ( ) Através de parentes ou de funcionários;
- ( ) Usa-se o pessoal interno.

4- A organização realiza algum levantamento da necessidade de recrutar e selecionar os seus recursos humanos?

---

---

5- Há na organização, um arquivo que informa o desempenho dos atuais funcionários?

---

---

6- O órgão ou funcionário responsável por realizar o recrutamento e a seleção, faz um planejamento adequado, informa os requisitos necessários a que o candidato deve ter para ocupar o cargo?

---

---

7- Surgindo alguma necessidade, os atuais funcionários têm prioridades para preencher os cargos em abertos?

---

---

8- A organização aceita que os seus funcionários apresentem algum candidato?

---

---

## APÊNDICE E

### FACER-Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba

**Questionário para pesquisa de trabalho universitário, aplicado aos funcionários, sua colaboração é muito importante, não precisa assinar.**

1- Como você ficou sabendo que esta empresa necessitava recrutar funcionário?

- ( ) Através de anúncios em rádio/TV;  
 ( ) Através de cartazes na portaria da empresa;  
 ( ) Através da escola ou faculdade;  
 ( ) Através de funcionários da empresa.

2- Você conhece a história de como esta empresa surgiu no mercado, ou seja, qual o nome do fundador e o ano da sua constituição?

- ( ) Sim ( ) Não

3- Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

- ( ) 30 dias à 1 ano  
 ( ) 1 à 3 anos  
 ( ) 3 à 6 anos  
 ( ) 6 à 10 anos

4- Você já tinha trabalhado antes nesta empresa?

- ( ) Sim ( ) Não

5- Você passou por alguma entrevista de seleção para trabalhar nesta empresa?

- ( ) Sim ( ) Não

6- Quando você foi selecionado para trabalhar nesta empresa, você estava desempregado ou estava trabalhando em outra organização?

- ( ) Desempregado ( ) Trabalhando

7- Você já tinha alguma experiência para ocupar o cargo ou a vaga, na qual a empresa necessitava?

- ( ) Sim ( ) Não

8- Na sua empresa ou na sua equipe de trabalho, você troca sempre de função?

- ( ) Sim ( ) Não

9- Você está contente com a sua equipe ou grupo de trabalho?

- ( ) Sim ( ) Não

10- Indique um dos motivos que levou você a procurar ou selecionar esta empresa para trabalhar?

- ( ) Empresa séria e transparente; ( ) Já tinha experiência no ramo;  
 ( ) Tem uma boa remuneração/salário; ( ) Estava desempregado.

**APÊNDICE F**  
**DADOS DO ALUNO**

**NOME: Rosimar César Pereira**

**Nº DA MATRÍCULA: 040752001**

**ENDEREÇO: Av. Café Qd. 54 Lt. 2/ nº 26**

**CEP: 76350-000      CIDADE: Rubiataba      Estado: Goiás**

**TEL. RES: (62) 3325-2235**

**CELULAR: (62) 8442-9908**

**ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: Recursos humanos (Planejamento do subsistema de recrutamento e seleção).**

**EMPRESA: Estofados Solar**

**RESP. PELO ESTÁGIO NA EMPRESA: João Edson**

**ENDEREÇO: Av. dos Eucaliptos nº 132 Setor Serrinha – Rubiataba – GO.**

**TELEFONE: (62) 33251834**

FOTOS DA EMPRESA







**ANEXOS**

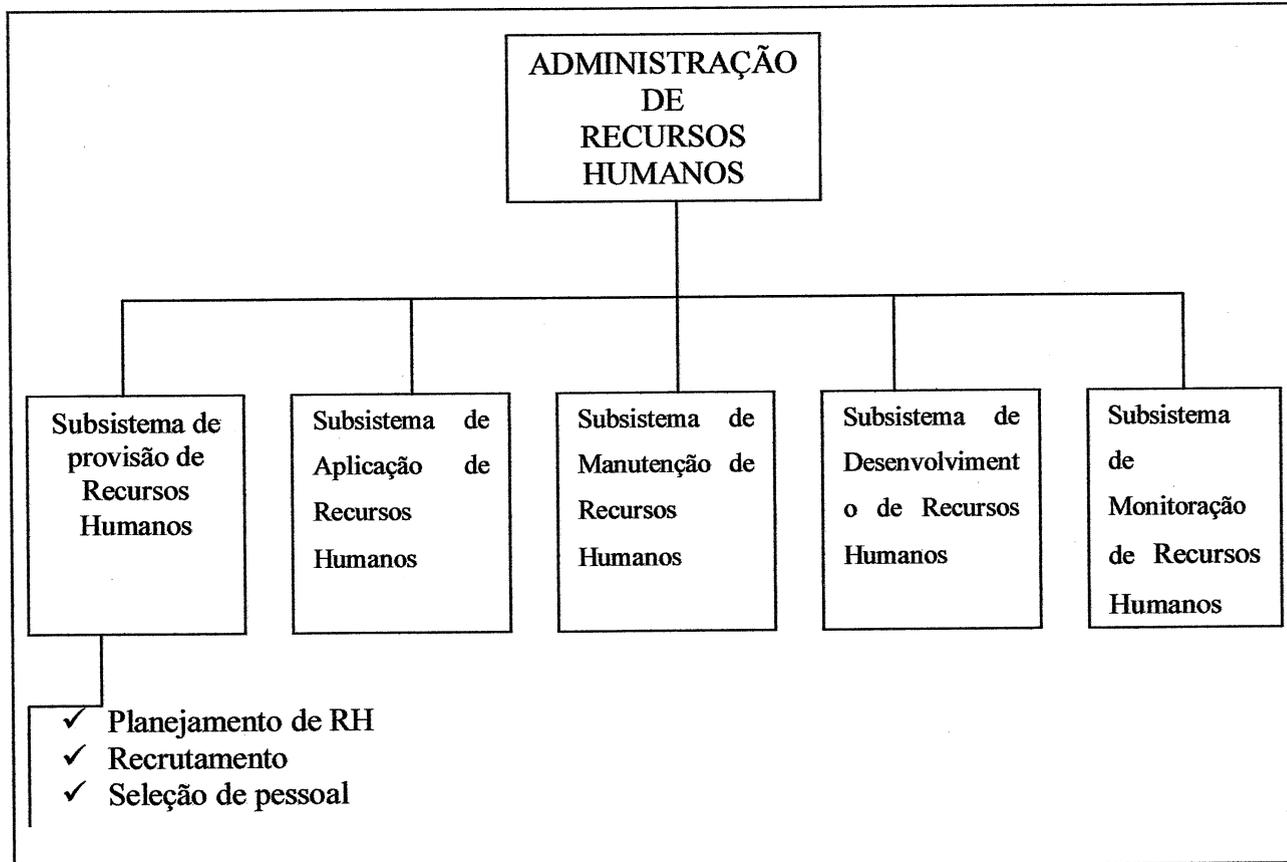
## Anexo A

### Os Cincos Processos Básicos na Gestão de Pessoas

Processo	Objetivo	Atividades Envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de pessoas Seleção de Pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas Desenho de cargos Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de Dados/Sistemas de Informação Controles- frequência- Produtividade- Balanço Social.

Fonte: Chiavenato, 2000.

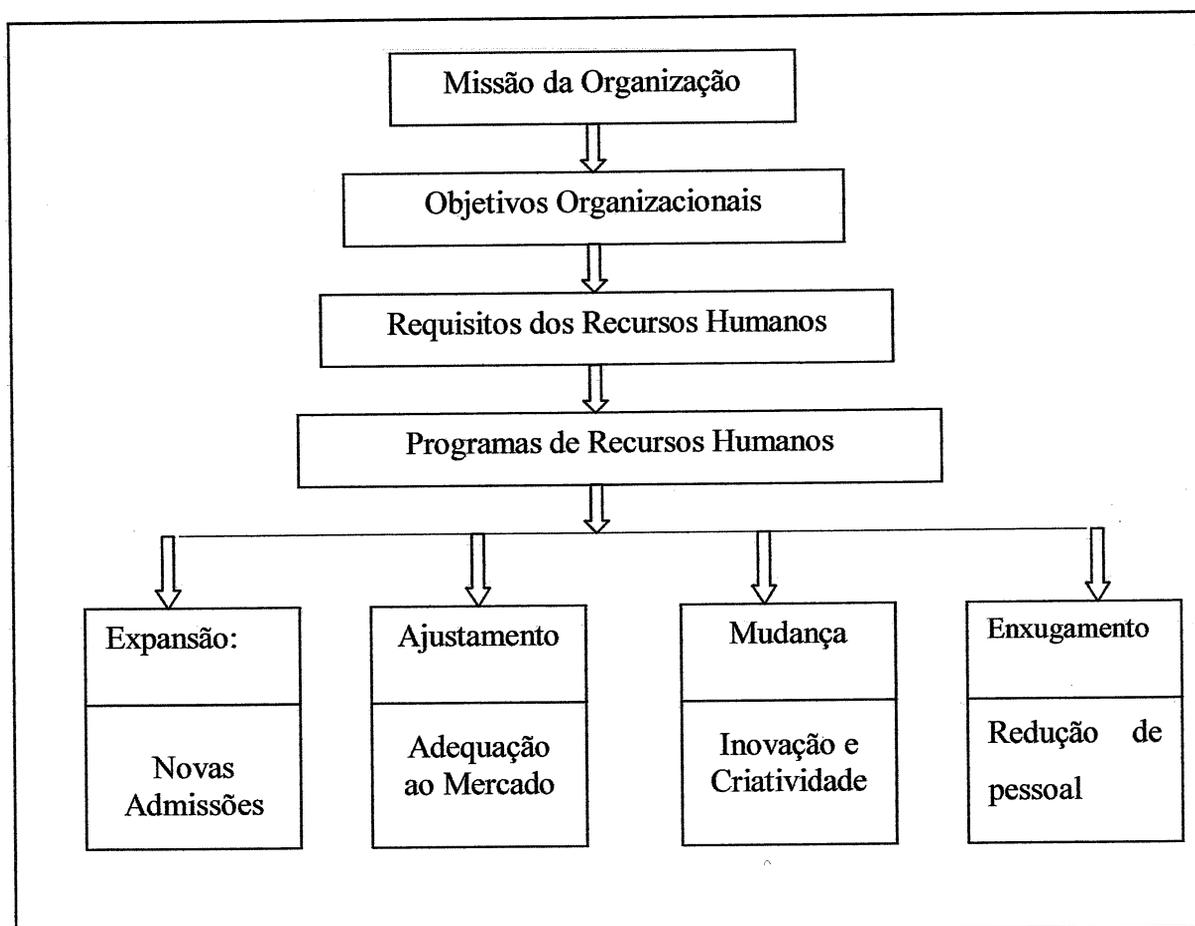
### Subsistema de provisão de recursos humanos



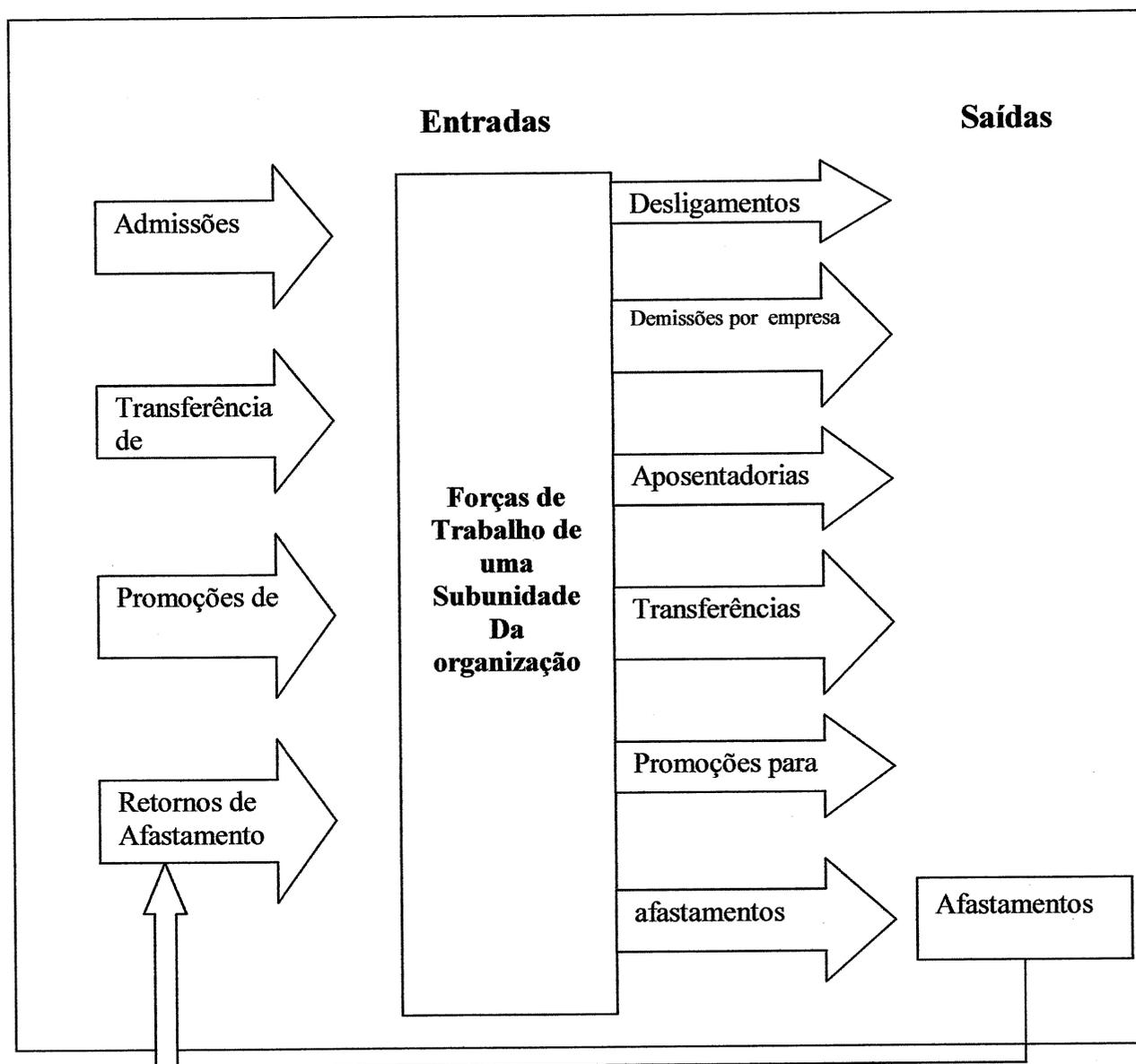
Fonte: Chiavenato, 2000.

## Anexo B

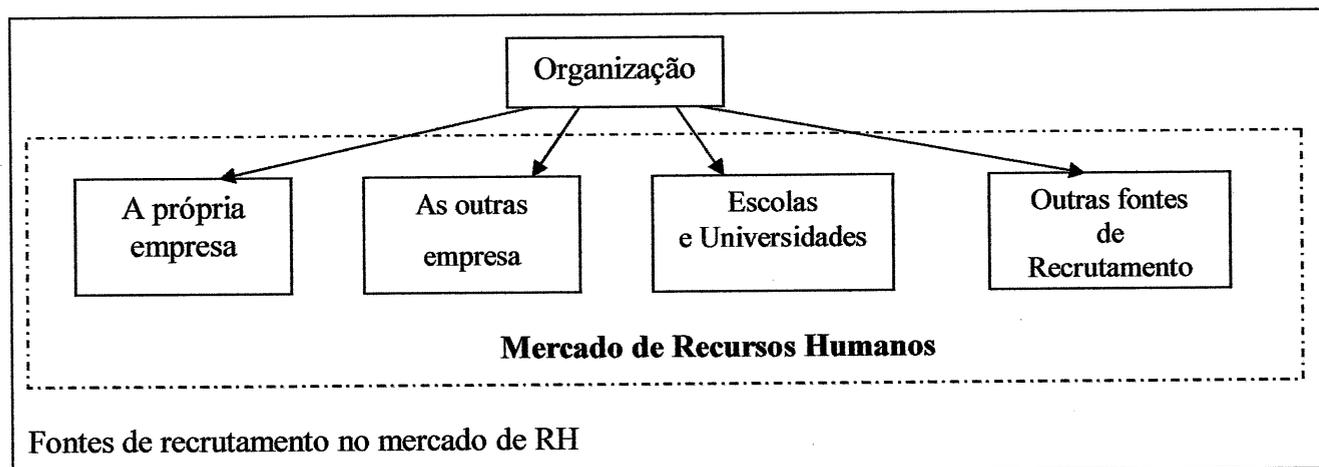
### Bases do planejamento de pessoal



Fonte: Chiavenato, 2000.

**Anexo C****Modelo de planejamento de pessoal integrado**

Fonte: Chiavenato, 2000.



Fonte: Chiavenato, 2000.

## Modelo de Requisição de Empregado

De: Departamento \_\_\_\_\_

Para: Divisão de Relações Industriais

Seção de Recrutamento e Seleção

Data/ Emissão

/ /

Data/Recebimento

N.º /

### Requisição de Empregado

SEÇÃO

CÓDIGO SEÇÃO

TÍTULO DO CARGO

CÓDIGO

QUANTIDADE

CLA

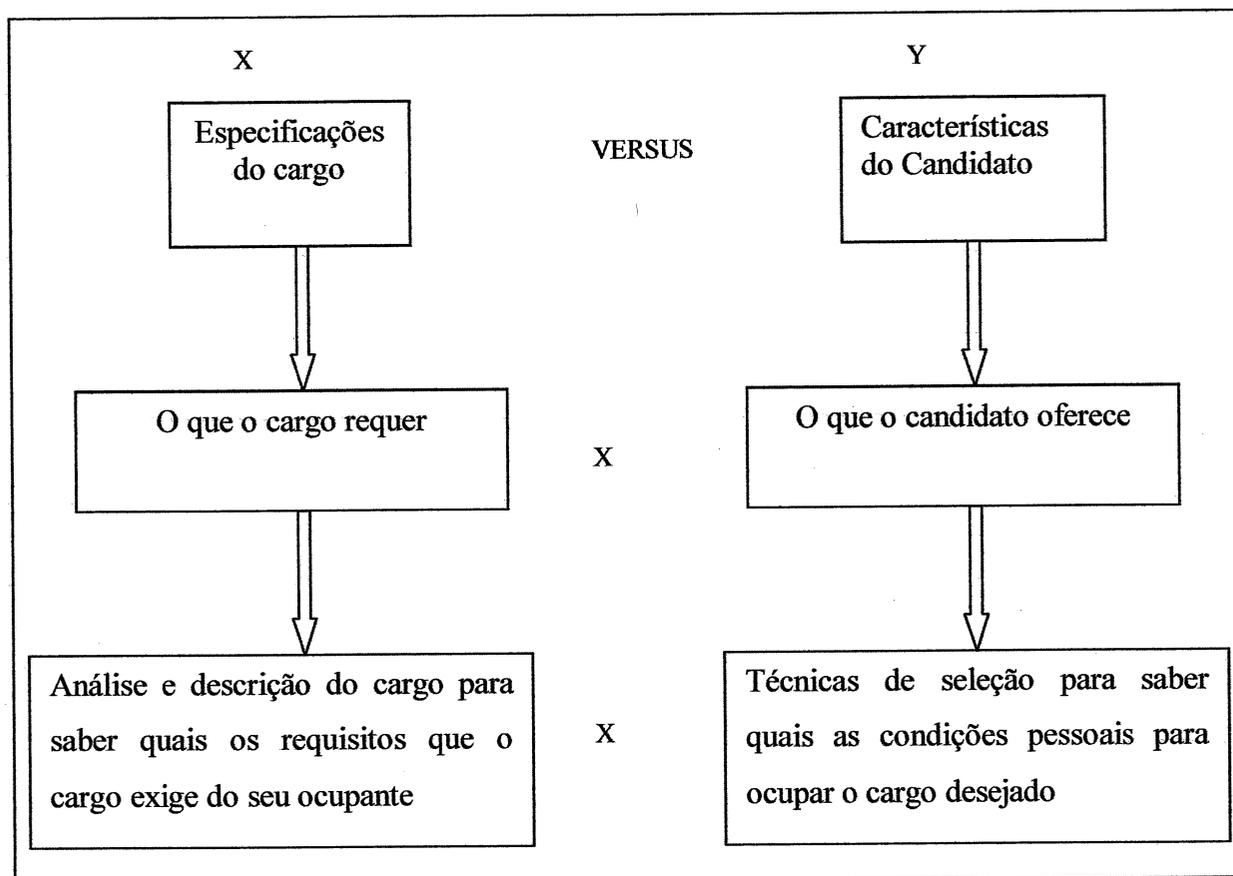
POR SUBSTITUIÇÃO

Registro	Data/Saída	Nome	Cargo
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

POR AUMENTO DE QUADRO

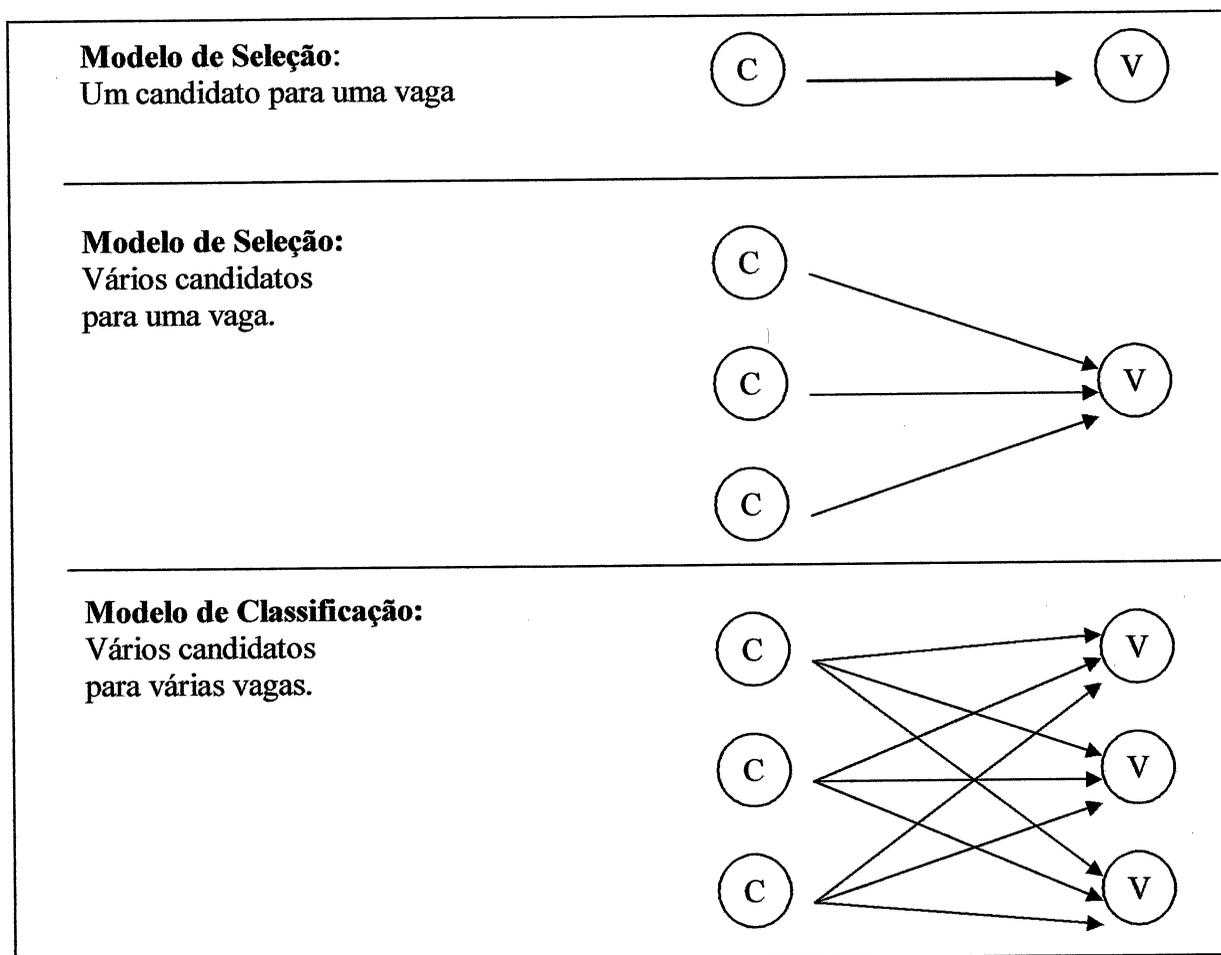
MOTIVO DO AUMENTO DE EFEITO

Fonte: Chiavenato, 2000.

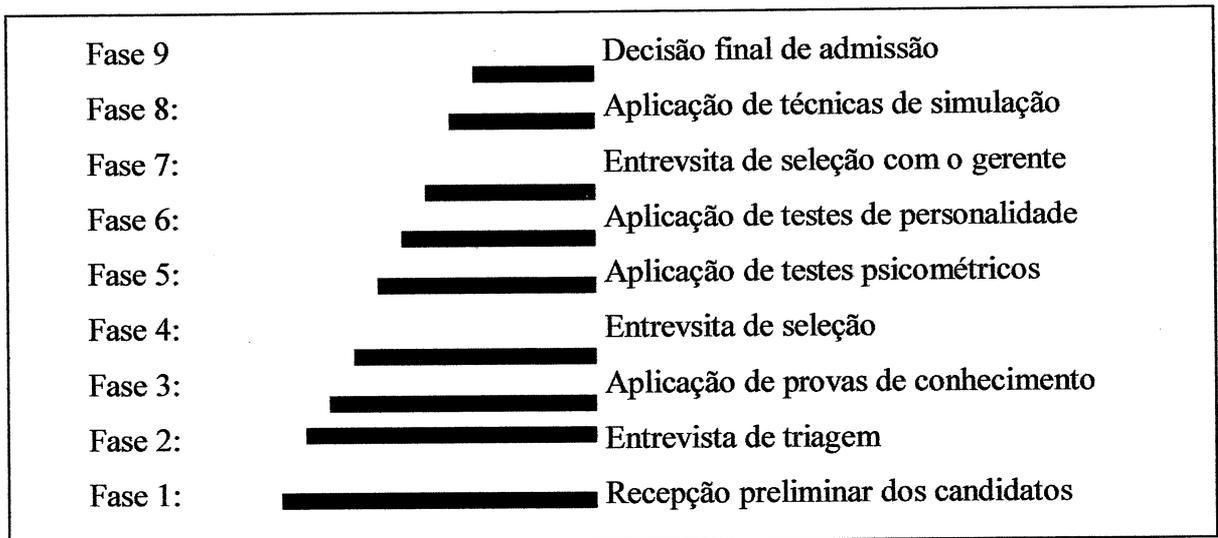
**Seleção de pessoal como uma comparação**

Fonte: Chiavenato, 2000.

## MODELOS DE COLOCAÇÃO, SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CANDIDATOS



Fonte: Chiavenato, 2000.

**Processo de seleção como seqüência de etapas de dificuldade crescente**

Fonte: Chiavenato, 2000.