

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO DAS CHAGAS VELOSO FILHO

**RECRUTANDO E SELECIONANDO PESSOAS: Um estudo de caso em uma  
empresa industrial em Picos, Piauí.**

PICOS – PI

2013

FRANCISCO DAS CHAGAS VELOSO FILHO

**RECRUTANDO E SELECIONANDO PESSOAS: Um estudo de caso em uma  
empresa industrial em Picos, Piauí.**

Monografia apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí-UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Janayna Arruda Barroso, MSc.

PICOS – PI

2013

Eu, **Francisco das Chagas Veloso Filho**, abaixo identificado como autor, autorizo a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo discriminada, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Picos - PI, 17de Abril de 2013.

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí

Biblioteca José Albano de Macêdo

V437r Veloso Filho,Francisco das Chagas.

Recrutando e Selecionando Pessoas: Um estudo de caso em uma empresa industrial em Picos, Piauí.Francisco das Chagas Veloso Filho. – 2013.

CD-ROM : il. ; 4 ¾ pol. (68 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.

Orientador(A): Prof. MSc. Janayna Arruda Barroso.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

**FRANCISCO DAS CHAGAS VELOSO FILHO**

RECRUTANDO E SELECIONANDO PESSOAS: Um estudo em uma empresa industrial em Picos, Piauí.

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a discente **APROVADO**.

Picos (PI), 09 de abril de 2013.

Profa. Janayra Arruda Barroso, MSc. (Orientadora)

Profa. Liliâne Araújo Pinto, MSc. (Membro)

Prof. Marciel Lopes Lima, Esp. (Membro).

## AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, por ter me dado sabedoria, a minha orientadora Prof.<sup>a</sup>Janayna Arruda pela competência e dedicação. Agradeço a todos os funcionários técnicos administrativos da UFPI de Picos em especial os da Biblioteca por ter prestado um excelente serviço. A todos os professores da UFPI *campus* de Picos-PI a quem fui aluno. Aos colegas de convivência e amizade construída ao longo do curso em especial Danilo, Denis, Elmo e Cidiane. A meu amigo Adailton Rodrigues da empresa Planeta Xerox pela cooperação.

A minha mãe Josefa Maria de Sousa Veloso por me apoiando em todos os sentidos por mais difíceis que fossem. Ao meu pai Francisco das chagas Veloso por vimme apoiando em todos os sentidos por mais difíceis que fossem. Ao meu cunhado Juaceli Soares por ter me incentivado a estudar e por ser um tutor em todo o período em que estive no *campus*. As minhas irmãs Fabiana Veloso e Fátima Veloso pelo companheirismo. Ao meu sobrinho Carlos Eduardo e minhas sobrinhas Fernanda kassyele e Maria Eduarda por ter me incentivado a realizar esse trabalho.

*Dedico ao meu avô, Antônio Veloso  
da Silva, nascido em 21 de junho de 1920 e ainda  
na ativa.*

*Os fins justificam os meios*

*Nicolau Maquiavel*

## RESUMO

Em um mundo globalizado onde a concorrência é acirrada muitas empresas buscamos melhores profissionais, que possuam competências e habilidades para realizar suas tarefas, a busca pelo profissional qualificado é realizada pela ferramenta de gestão de pessoas denominada, recrutamento e seleção. O objetivo geral desta pesquisa é analisar as estratégias de recrutamento e seleção utilizada pela empresa Leo-Plast Ltda, localizada na cidade de Picos-PI. Para tanto, utilizou-se as seguintes técnicas, quanto ao desenvolvimento da pesquisa foi utilizado um estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos, foi usado uma pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica, quanto aos objetivos da pesquisa realizou-se uma pesquisa exploratória, quanto à natureza e a abordagem utilizou-se à pesquisa qualitativa. A coleta de dados ocorreu através de um roteiro de entrevista com os gestores da empresa pesquisada. Na análise dos resultados foi diagnosticada que a empresa tem preferência por candidatos que saibam ler, escrever e que também saibam fazer cálculos simples de matemática, a empresa não exige experiência na carteira profissional e não exige atestados de antecedentes criminais. A empresa faz a contratação de pessoal, por meio das técnicas de recrutamento de indicação das pessoas que já trabalham na empresa, e também por meio de currículo, a empresa não faz recrutamento através de mídias. A seleção da empresa é feita por meio de entrevista, e também por meio de um estágio que duram no máximo cinco dias, a empresa para utilizar essa técnica de seleção, teve que ir a justiça do trabalho e fazer um termo de ajuste de conduta empresarial, para que esse estágio ocorra na legalidade.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção.



## ABSTRACT

In a globalized world where competition is fierce, many companies seek the best professionals who possess skills and abilities to do their jobs. The search is performed by a qualified professional tool for the management of people called, recruitment and selection. The overall goal of this research is to analyze the recruitment and selection strategies used by the company Leo-Plast Ltd., located in the city of Picos-PI. Therefore, we used the following techniques for the development of the research used the case study, as the technical procedures used to field research and literature review, on the objectives of the research used the exploratorythe nature and the approach we used qualitative research. The data was collected through a structured interview with company managers surveyed. In the analysis of the results was diagnosed that the company has a preference for candidates who can read, write and do simple calculations also know math, the company does not require experience in professional portfolio and does not require certificates of criminal records. The company makes the contraction of staff through recruitment techniques indication of people already working in the company, and also through curriculum, the company makes no recruitment through media.

The company's selection is made through interviews and also through an internship that lasts up to five days the company to utilize this selection technique, had to go to the labor court and make an adjustment term business conduct, to that occurs at this stage,legality.

**Keywords:** People Management, Human Resources, Recruitment and Selection.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Organograma atual da empresa .....	14
Figura 02 Fluxograma de atividade da produção da empresa.....	16
Figura 03 Fotos da empresa 01.....	60
Figura 04 Fotos da empresa 02.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 As vantagens e as desvantagens do recrutamento interno .....	22
Quadro 02As vantagens e desvantagens do recrutamento externo.....	23
Quadro 03As vantagens e as limitações do recrutamento e seleção mista .....	26
Quadro 04As cinco técnicas usadas na seleção de pessoas .....	28
Quadro 05 Tipos de dinâmica de grupos e suas descrições .....	34
Quadro 06 Dados dos entrevistados .....	42
Quadro 07 As Categorias e as Sinopses dos resultados das entrevistas .....	42

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Formulação da problemática da pesquisa.....	15
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa .....	16
1.4 Estrutura do trabalho .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
<b>2.1 Recrutamento</b> .....	18
2.2 Tipos de recrutamento .....	19
2.3 Recrutamento interno .....	19
2.3.1 Remanejamento de pessoas .....	20
2.4 Recrutamento externo .....	21
2.4.1 Indicação de funcionário .....	22
2.4.2 Currículo .....	23
2.5 Recrutamento misto .....	24
<b>2.2 Seleção</b> .....	25
2.2.1 Técnicas de Seleção .....	26
2.2.2 Entrevista .....	26
2.2.3 Provas de conhecimento e de capacidade .....	28
2.2.4 Testes psicológicos .....	29
2.2.5 Teste de personalidade .....	30
2.2.6 Técnica de simulação .....	31
2.2.7 Dinâmica de grupo.....	32
2.2.8 <i>Trainees</i> /Estágios .....	33
2.2.9 Outras opções para selecionar .....	35
2.2.10 Avaliação do candidato e a tomada de decisão .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	38
3.1 Caracterização da pesquisa .....	38
3.2 Tipos de fontes .....	39
3.3 Plano de coleta dos dados .....	40
3.4 Plano de tratamento dos dados .....	40

<b>4 AMBIENTE INSTITUCIONAL DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
4.1 Histórico da empresa .....	42
4.1 Missão .....	43
4.2 Visão .....	43
4.3 Valores .....	43
4.4 Organograma .....	44
4.5 Fluxograma .....	45
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
5.1 Quantidades de funcionários .....	49
5.1 Quantidade de admissão e demissão .....	50
5.3 Procedimentos utilizados para o recrutamento de pessoal .....	51
5.4 Procedimentos utilizados para a seleção de pessoal .....	53
5.5 Provas de português e de matemática para selecionar .....	54
5.6 Prova de conhecimento e de capacidade .....	55
5.7 Entrevista.....	56
5.8 Teste psicológicos e dinâmica de grupo.....	57
5.9 Processamento da admissão .....	58
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho mostrará como é realizado o procedimento de recrutamento e seleção dos funcionários da empresa Leo-Plast Ltda, a empresa tem como segmento industrial o beneficiamento de plásticos em geral, sua matéria prima principal é oriunda de reciclagem, seus produtos acabados são vendidos e para todo o Piauí. A empresa pesquisada é de pequeno porte, pois seu quadro de funcionários é de quarenta e cinco pessoas, que trabalham rotineiramente nos três turnos, manhã, tarde e noite. A admissão de pessoal é um processo contínuo que costuma ocorrer em determinado setor da organização denominado de recursos humanos. Na gestão de pessoas os tomadores de decisão conhecido como gestores de recursos humanos têm as atribuições de recrutar, selecionar e tomarem as decisões de contratar ou não contratar.

Segundo Chiavenato (1999) é notório de todo os administradores que, a gestão de pessoas está vinculada às organizações independentemente do seu ramo de atividades, e por isso, depende de vários aspectos, principalmente os aspectos vinculados às especialidades do contexto atual das empresas modernas. Cada vez mais às inovações tecnológicas oferecem apoio para os processos internos e externos organizacionais, uma vez que já há processo de recrutamento e seleção online ou por videoconferências.

Geralmente o que aumenta os custos do recrutamento é o uso inadequado de anúncios feitos pela empresa para atrair candidatos, pode-se aumentar também os gastos no recrutamento com a atração de um numero elevado de candidato para um número pequeno de vaga, podendo assim, consumir muito tempo do gestor na seleção, a permanência dos candidatos escolhidos no processo de seleção demonstra se houve um bom recrutamento ou não.

Segundo Dutra (2007) a maneira como as empresas efetuam a gestão de pessoas passam por grandes mudanças em todo o mundo, essas mudanças vêm sendo motivadas pelas inadequações dos modelos tradicionais da gestão de pessoas.

O processo de admissão aborda duas etapas que são: o recrutamento e a seleção. O recrutamento é uma maneira que visa atrai candidato potencialmente qualificado, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização, no entanto trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de fornecer a

organização um número suficiente de pessoas interessadas. Já a seleção é a escolha entre os candidatos recrutados dos demais, buscando o melhor profissional, com objetivo de aumentar a produtividade e conseqüentemente a lucratividade. A seleção visa à adequação do homem certo para a função certa. E, no entanto, foi através desta pesquisa, que foi adquirido uma noção melhor e mais aprofundada sobre os procedimentos de recrutamento de seleção, bem como a sua relevância na rotina do departamento pessoal de uma organização. O foco principal desta pesquisa está relacionado à gestão de pessoas e em especial o processo de recrutamento e seleção.

### **1.1 Formulação do Problema**

Grandes estudiosos da administração relatam que, o que leva os problemas relacionados a clima organizacional, altos índices de rotatividade de pessoal e o baixo nível de satisfação no trabalho, é proveniente de um mau recrutamento e de uma má seleção, partindo desta premissa, vem à seguinte problemática. **Quais as estratégias de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa Leo-Plast Ltda?**

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias de recrutamento e seleção aplicada pela empresa Leo-Plast Ltda.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar quais as estratégias a empresa utiliza para fazer o recrutamento de seu pessoal.
- Identificar quais as estratégias a empresa utiliza para fazer a seleção de seu pessoal.
- Investigar como é realizado o procedimento para admissão dos funcionários
- Identificar, se houve alguma falha nos procedimentos de recrutamento e seleção.

### 1.3 Justificativa

O presente trabalho deve propor novas idéias de recrutamento e seleção para um bom desenvolvimento organizacional, bem como a importância desse processo em tempos modernos onde a ferramenta de recrutar e selecionar pessoas são essenciais em uma organização competitiva. O motivo pelo qual foi realizada essa pesquisa é porque ninguém nunca investigou esse caso nesta empresa, tornando a problemática desse trabalho um caso inédito a ser estudado.

Esta pesquisa contribuirá tanto para o meio empresarial, como para o meio acadêmico. Para meio empresarial, servirá como modelo para aqueles empresários que pretendem aprimorar o seu método de recrutamento e seleção. Para o meio acadêmico, servirá como fonte de referências para futuras pesquisas.

A elaboração desse trabalho foi de suma importância, pois foi realizando um estudo de caso em uma empresa local com a finalidade de identificar novas técnicas de recrutamento e seleção utilizada pela empresa pesquisada. Este trabalho ficará como base de pesquisa para aqueles que se interessarem pelo o tema, e que mais adiante vire fonte de referência. O que veio em mente em estudar um tema como esse foi que, de maneira geral, como as pessoas são essenciais para uma organização, os estudiosos da administração chamam essas pessoas de capital intelectual organizacional, mas esses capitais intelectuais não aparecem em uma empresa por acaso, e sim, através de uma ferramenta de gestão de pessoas chamada de recrutamento e seleção.

O tema foi escolhido por entender que, para escolher um bom colaborador, deve ser realizado um bom recrutamento e uma boa seleção, ou seja, procurando sempre ter mais de um candidato para selecionar. Pois, com as mudanças ocorridas nos últimos tempos, o mercado de trabalho exige cada vez mais profissional capacitado para desenvolver suas atividades com maiores habilidades, suprimindo a necessidade de recrutar e selecionar candidato com o perfil mais adequado às vagas existentes. O departamento de recursos humanos é visto como uma função relacionada às pessoas, porém suas metas devem estar associadas com os objetivos da empresa, pois os recursos humanos reforçam os valores, as crenças da empresa, sustentam as normas, programam a mudança cultural da organização no sentido de suprir as metas desejadas.



## 1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em seis capítulos, no primeiro capítulo está encontra-se a introdução e nesta, está inserido, o problema da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa. No segundo capítulo expõe o referencial teórico que orienta o trabalho da pesquisa, e nele está inserida a literatura que serviu como base para realização desta pesquisa. O terceiro capítulo encontra-se os procedimentos metodológicos, descritos para o desenvolvimento da investigação, nesta parte estão inseridos os tipos de pesquisas que foi utilizado neste trabalho, o plano de coleta de dados e o plano de tratamento dos dados. O quarto capítulo encontra-se o ambiente institucional da pesquisa, nesta parte está inserido o histórico da empresa, a missão, a visão, os valões, o organograma e o fluxograma da empresa. No quinto capítulo se apresenta a análise dos resultados da pesquisa, nesta seção estão inseridas as falas dos entrevistados e algumas citações. No sexto capítulo se localiza as considerações finais, nesta seção estão inseridos os resultados alcançados e a conclusão da pesquisa. As últimas seções são apresentadas da seguinte forma, as referencias que foram utilizadas na pesquisa, o apêndice onde está inserido o roteiro da entrevista e por fim tem anexo e nele estão inseridas as fotos da empresa pesquisada.

## 2REFERENCIALTEÓRICO

### 2.1 Recrutamento

A cada dia que passa em um mundo tão globalizado, as empresas contemporâneas estão expandindo sua visão futura e suas atuações estratégicas, sempre visando à lucratividade que é o foco principal das empresas, mas para tanto, a base de sucesso de uma empresa são as pessoas que nela trabalham e que são adquiridas através do processo de recrutamento e seleção, é nesse processo que são identificados e contratados os maiores ativos de uma empresa.

Segundo Chiavenato(2004)recrutamento é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados, diante disso, quando uma organização descobre que está com escassez de funcionário ela já começa a elaborar o processo de recrutamento. Orecrutamento é a primeira etapa do processo de admissão de pessoal nas empresas, e baseia-se em quatro pontos que são; quantidade de candidato para a vaga; quanto maior for o numero de candidato que atendem aos requisitos da vaga, maiores serão as chances de você escolher um bom profissional; experiências dos funcionários, o recrutamento deve atrair candidato com qualificação profissional exigida para cada vaga, a permanência dos candidatos escolhido no processo de seleção demonstra se houve um bom recrutamento ou não, e por ultimo, custo do recrutamento que deve ser mostrado para o gestor financeiro como forma de viabilizar os gastos.

Para Gil (2011, p. 93) “existe vários meios de recrutamento, pois, cabe ao selecionador escolher o mais adequado, considerando, para tanto a natureza dos cargos e os meios oferecidos pela organização”. No recrutamento quanto mais pessoas atraídas, melhor será a seleção. Para Dessler (2003, p. 93) “o recrutamento é importante, pois quanto mais candidato você tiver, mais seletivo poderá ser na contratação”.

De acordo com Ribeiro (2005, p. 52) “recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização”. Para Araújo (2009, p.15) “recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados distintos”. É através do recrutamento e seleção

que são ofertadas as recompensas salariais, e mais adiante as pessoas quando são contratadas são valorizadas dentro da organização, autores da administração ressalta que o maior ativo de uma empresa são as pessoas que nela trabalham.

### **2.1.1 Tipos de Recrutamento**

Os tipos de recrutamento estão classificados em: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto, cada um desses tem suas vantagens e desvantagens. Chiavenato (2006, p.180) “as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas externo, ambos se complementam e se completam”.

Chiavenato (2004, p.126) diz que:

O recrutamento é denominado externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de recursos humanos. É denominado interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humano.

Dessa forma, pode-se ressaltar que, ambos os recrutamentos são plenamente importante no contexto organizacional, às empresas devem optar por um tipo de recrutamento que seja financeiramente mais viável para a organização e que estes apresentem bons resultados.

### **2.1.2 Recrutamento Interno**

O recrutamento interno acontece quando a empresa faz o remanejamento de seu funcionário internamente, esse remanejamento pode ser realizado por meio das promoções ou das transferências de função. Para Pontes (2010, p.107) “o recrutamento interno é preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização, é a valorização dos recursos humanos internos”. Segundo em Gil (2011) o recrutamento interno é um meio bom e viável, pois os candidatos a serem recrutado, já são conhecidos na organização.

Para Tachizawa (2006, p.169) “o recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho mediante remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos ou transferidos”.

### 2.1.2.1 Remanejamento de pessoas

O remanejamento de pessoas é a técnica de recrutamento interno que mais as empresas mais utilizam para redistribuir o seu pessoal, pois o gestor pode trocar os cargos entre os funcionários, transferi-los ou redistribui-los até que o funcionário se adapte ao cargo. Baseando-se em Araújo (2009) o remanejamento de pessoas é comum em casos de substituição motivada por ausências de pessoas que já trabalham na empresa, isso acontece por motivo de transferências, faltas prologadas, treinamento fora da empresa entre outros. Para Ribeiro (2005, p.59) “o recrutamento interno costuma envolver: transferências, plano de carreira [...]. Ao procurar candidato entre os funcionários, você estimula a automotivação e auto aperfeiçoamento”. Dessa forma quando há uma transferência de um cargo para outro, o gestor procura fazer o recrutamento interno para encontrar a pessoa que já conhece e saiba operar uma maquina por exemplo.

Segundo Chiavenato (2010, p.117) “o recrutamento interno tem suas vantagens e desvantagens”. O quadro a seguir explica as vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Quadro 01. As vantagens e as desvantagens do recrutamento interno.

Vantagens	Desvantagens
Aproveita melhor o potencial humano da organização.	Pode bloquear a entrada de novas idéias e experiências novas.
Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.	Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários na organização.	Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas
Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.	Funciona como um sistema fechado de reciclagem continua.

Fonte: Chiavenato (2010, p.117).

Dessa forma, muitas empresas faz um recrutamento interno, ao surgir uma vaga, o Gestor de RH começa a procurar dentro do quadro de funcionário aqueles colaboradores que tenha maior grau instrução e habilidade para desenvolver o serviço, não necessitando fazer um recrutamento externo.

### 2.1.3 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é realizado quando a empresa procura completar a vaga em aberto com candidatos oriundo do ambiente externo da empresa. O candidato é atraído por boas recompensas salariais e também por benefícios para o trabalhador tais como: plano médico, plano odontológico, plano de carreira, seguros entre outros. Essa técnica de recrutamento atrai novos talentos, que na maioria das vezes, trás consigo experiências oriundas de outras empresas onde já trabalhou. As técnicas utilizadas para realizar o recrutamento externo são: anúncio em cartaz, em jornais, em rádio, em agência de emprego, Internet entre outros. Segundo Tachizawa (2006, p.171) “o recrutamento é externo quando a instituição procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”. De acordo com Chiavenato (2010, p.119) “o recrutamento externo tem suas vantagens e desvantagens”. O quadro a seguir explica as vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Quadro 02. As vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Vantagens	Desvantagens
Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades	Afeta a negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização
Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destreza	Reduz a fidelidade dos funcionários ao favorecer oportunidade a estranhos.
Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações	Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários.
Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual	É mais caro oneroso demorado e inseguro do que o recrutamento interno.

Fonte: Chiavenato (2010, p.119).

É dessa maneira que, uma empresa tem como estratégia para recrutar seus novos colaboradores. Os novos funcionários recrutados, trás consigo o conhecimento tácito oriundo de outras empresas onde já trabalhou. Mas por outro lado tem como desvantagens um custo elevado, pois a empresa vai gastar para poder anunciar em mídias. Os tipos de recrutamento externo que a empresa pesquisada mais utiliza é a indicação de funcionário e o recebimento de currículo.

### 2.1.3.1 Indicação de funcionário

Segundo Chiavenato (2006) o funcionário ao recomendar um amigo ou um parente para trabalhar na empresa, esse candidato indicado deverá ter habilidades para desempenhar tal função, se por caso o funcionário indicado for desenvolvido no trabalho e o empregador gostar de suas habilidades, o funcionário que indicou se sentirá prestigiado junto à organização, a apresentação de candidatos pelos funcionários reforça a organização e lhe dar condições de colaborar com a mesma.

Lacombe (2005, p.72) diz que:

No método de indicação pede-se a pessoa altamente confiável e identificada com a empresa à indicação de pessoas de sua confiança que tenha perfil adequado para a vaga, o assunto fica restrito a um grupo distinto que colabora no recrutamento do candidato com o perfil adequado.

Para Gil (2011) pode-se solicitar a pessoa de dentro ou de fora da empresa para indicar candidatos, além de ser um meio viavelmente econômico, a recomendação geralmente refere-se à pessoa com disposição para aceitar o trabalho. Para Chiavenato (2010) a apresentação de candidato por indicação de funcionário é um tipo de recrutamento de baixo custo e tem alto resultado e seus efeitos são relativamente rápidos, a organização estimula seus funcionários a apresentarem candidatos amigos, vizinho ou parentes, o funcionário que faz a indicação se sente co-responsável pela admissão. “A recomendação poderá criar um constrangimento com o candidato em caso de uma rejeição, ou de identificação de alguma falha após a contratação” conforme (GIL 2011, p.94). Essa técnica de recrutamento vem sendo utilizada por muitas empresas por ter um baixo custo envolvido, essas indicações são realizadas através das pessoas que já trabalham dentro da organização, geralmente essas pessoas são de confiança dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2006) umas das técnicas de recrutamento é o comparecimento dos candidatos por parte dos funcionários da organização. Para Araújo (2009) as organizações pedem a indicação de nomes, porque é fácil admitir que o funcionário não irá sugerir um nome que tem competência duvidosa, afinal ninguém deseja correr risco de fazer uma má indicação. Para Pontes (2010) o recrutamento por meio dos colaboradores é a divulgação da vaga existente entre os funcionários para que estes apresentem conhecidos para que se candidate a vaga, a vantagem são os custos baixos e rapidez no processo. Para Dessler (2003) a

política de indicação de funcionário tem seus prós e contras, os funcionários podem fornecer e geralmente fornecem indicações positivas sobre os candidatos que indicam, o motivo principal disso é porque eles estão colocando a sua própria reputação em jogo. Dessa forma, pode-se observar que a indicação de pessoal é viável para uma organização, visto que, é rápido e os custos envolvidos são pequenos, tornando assim, um excelente método para o recrutamento de pessoal.

### **2.1.3.2 Currículo**

O currículo é umas das formas tradicionais de recrutamento e por ser uma forma que envolve custo relativamente baixo, muitas organizações utiliza essa técnica para recrutar seus futuros colaboradores. Com base Gil (2011) os currículos são ferramentas úteis para obtenção de informações dos candidatos, porém na maioria das vezes são insuficientes para proporcionar uma visão geral do candidato a vaga e por isso deve-se combinar seu uso com outros métodos, como a entrevista por exemplo. Para Pontes (2010) é de suma importância, analisar o currículo dos candidatos, e ter muito claro o perfil do candidato, porque é no currículo que pode revelar instabilidade ou estagnação nos empregos anteriores, alto ou baixo grau de atualização profissional.

Com base em Chiavenato (2010) o currículo assume um grande valor no recrutamento externo, funciona como um catálogo ou portfólio do pretendente a vaga, o currículo é apresentado em várias seções que descreve todos os dados da pessoa como, dados pessoais formação acadêmica experiência profissional entre outros. Araújo (2009) diz que as empresas criam um banco de dados com os currículos e acabam utilizando essas informações em tempos depois.

Para Lacombe, (2005, p.87) “a triagem preliminar de currículo destina-se a checar se o candidato tem possibilidades de ser aprovado, verifica-se sua formação básica e sua experiência e compara-se com o que se requer para a vaga”. Dessa forma, é de grande relevância para uma organização a verificação minuciosa dos currículos dos candidatos antes de contrata-los. Pode-se ressaltar que os currículos podem utilizados no momento da entrevista, pois, servirá como um roteiro da entrevista do candidato.

### 2.1.4 Recrutamento misto

O recrutamentomisto é a combinação das duas formas de recrutar, a empresa pode optar por recrutar de forma mista combinando-se as duas formas de recrutamento. Segundo Araújo (2009, p.37) “[...] temos a opção de recrutar e selecionar de forma mista em que, como próprio nome sugere, a organização usufruirá de algumas vantagens em realizar essa atividade”.

Chiavenato (2006, p.180-181) ressalta que:

O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema: inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno caso ele não apresente resultados desejados, a empresa lança a seu próprio pessoal. Inicialmente, recrutamento interno seguido do recrutamento externo caso ele não apresente resultados desejados a empresa dar prioridade a seus empregados nas disputas das oportunidades, não havendo candidato desejado parte para o externo. Recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente esse é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente.

O quadro a seguir expõe as vantagens e as limitações do recrutamento e seleção mista.

Quadro03: As vantagens e as limitações do recrutamento e seleção mista.

Vantagens	Limitações
Dificuldade de se exercer o protecionismo e o nepotismo.	Possível manutenção da subjetividade no processo.
Motivação das pessoas na organização.	Demorado processo.
Possível manutenção da racionalidade no processo.	Possível insegurança em relação às pessoas a serem contratadas.

Fonte: Araújo (2009, p.37)

Dessa forma que, muitas empresas têm sucesso na composição de seu capital intelectual humano, para isso, é necessário identificar se essa alternativa mista de recrutar é mais viável do que as demais, ou seja, o gestor deve optar por as melhores formas de recrutar em termos financeiros e que essa decisão possa trazer bons resultados.



## 2.2 Seleção

Na gestão de pessoas a seleção é um exercício de previsão, ela busca a prever quais candidatos serão bem-sucedidos se caso forem contratados, esse sucesso significa desempenhar bem, segundo o critério que a administração utiliza para avaliá-los seus candidatos. Conforme Chiavenato (2010, p.133) “a seleção de pessoal funciona como uma espécie de filtro que permite que, algumas pessoas possam ingressar na empresa são aquelas pessoas que apresentam característica desejada pela empresa que as procura”.

Lacombe (2005, p.79) diz que:

A seleção de pessoal abrange um conjunto de práticas e processo usados para escolher dentre os candidatos disponível, aqueles que parece ser o mais adequado para a vaga existente, ou seja, aquele que tem melhores condições para a empresa e o cargo.

De acordo com Chiavenato (2006) a seleção de pessoa é a escolha da pessoa certa para a função certa, ou seja, é a escolha entre os candidatos recrutados e desses, geralmente são extraídos os mais adequados para o cargo exigente, com objetivo de manter ou aumentar a produtividade, à seleção visa à adequação do homem para o cargo.

### 2.2.1 Técnicas de seleção

Segundo Chiavenato (2006) toda seleção deve ser validada e confiável, na seleção validada temos os dispositivos de validade que os gestores utilizam, que são os testes ou as entrevistas, ou seja, deve-se mostrar a validade, deve-se haver um critério relevante. Na confiável incluía confiabilidade que mede se é confiável ou não, por exemplo, se um teste com indivíduo a nota der positivo deve permanecer estável no curso do tempo, ou seja, em um concurso público mede a confiabilidade através do conhecimento e habilidade do candidato, assim como nas provas de seleção em exames organizacionais para admissão.

Chiavenato (2010, p.133) diz que:

A seleção é um processo decisório baseado em dados confiável para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo o sucesso da organização, o uso da informação a respeito dos candidatos recrutado é exatamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.

O quadro a seguir, especifica cada técnica usada na seleção de candidatos, estas técnicas de seleção são utilizadas por psicólogos ou gestores de recursos humanos, com elas os tomadores de decisão decidem se classifica o candidato ou se elimina, a decisão depende do desempenho do candidato.

Quadro 04. As cinco técnicas usadas na seleção de pessoas.

<b>Técnicas</b>	<b>Especificação</b>	<b>Como é realizado</b>
<b>Entrevista</b>	Dirigidas	Com roteiros
	Não dirigida	Sem roteiros
<b>Provas de conhecimento e de capacidade</b>	Gerais	Prova de cultura geral
	Específico	Prova Conhecimento técnico ou de Cultura Profissional
<b>Testes Psicológicos</b>	Aptidão	Testes Gerais Testes Específicos
	Expressivos	PMK–Teste Psicodiagnóstico Miocinético
<b>Teste de Personalidade</b>	Projetivos	TAT - Teste de Apercepção Temática
	Inventário	Motivação / Frustração
<b>Técnica de Simulação</b>	Psicodrama	<i>Dinâmica de grupo</i>
	Dramatização	<i>Teste Role- playing (simulações de papéis)</i>

Fonte: Chiavenato (2010 p.144).

### 2.2.2 Entrevista

A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas, embora careça mais em tempos modernos, é uma técnica mais

subjetiva e menos equívoca, a entrevista de pessoal é aquela que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos.

Segundo Pontes (2010) a entrevista de seleção é a passo mais importante do processo de seleção, é o momento de dialogar com as pessoas, de conhecê-las e dar a elas uma chance de conhecer a empresa. Para Lacombe, (2005) a entrevista para seleção é feita com a finalidade de observar o candidato, e conferir as informações do currículo, é no currículo que é avaliado a veracidade das informações do candidato.

Chiavenato (2010, p.144-145) diz que:

A entrevista de seleção constitui numa técnica mais utilizada pelas empresas, ela pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos, a entrevista técnica avalia o conhecimento técnico do candidato ao ser contratado. Entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas entre si no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra parte.

Conforme Lacombe (2005) o entrevistador na maioria das vezes é um psicólogo ou um especialista, todavia ele procura fazer uma análise global do candidato, e se for o caso, mais adiante, marcar os testes e as entrevistas complementares, um entrevistador experiente costuma tirar uma conclusão preliminar do candidato, e não faz pergunta que possam ser respondida com um simples sim ou não.

De acordo com Ribeiro (2005) nas entrevistas com roteiros deve-se aplicar as perguntas relacionadas com outras, ou seja, pergunta-se, ao candidato se ele pode fazer tal trabalho, ou seja, se o mesmo tem formação, se ele tem experiência ou aptidões para realizar tal serviços. Pergunta-se ao candidato se ele permanecerá no trabalho, ou seja, se o mesmo tem interesse ou pretensão de estabilidade futura.

Segundo Chiavenato (2006) a entrevista não diretiva, é aquela que não especifica as questões, nem as respostas requeridas, são denominada entrevista sem roteiros, não estruturada ou informal, essas são totalmente livres e suas sequências ficam a cargo do entrevistado. Para Lacombe (2005, p. 87) “a entrevista na unidade de seleção é realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo, é no currículo que é analisada a veracidade e coerência das informações do candidato”. Para Chiavenato (2008) a preparação e o momento da entrevistanão devem ser improvisada, nem deve ser feitas com correrias, a

entrevista deve ser feita com hora marcada, deve-se ter um bom planejamento como leitura preliminar do currículo, deve-se obter um maior número possível de informação do candidato, não intimidá-lo, não frustra-lo, deve-se ocorrer simplesmente, mas com profissionalismo por parte do gestor que faz a entrevista.

Baseando-se em Chiavenato (2008) no momento do procedimento da entrevista, deve levar em consideração os aspectos materiais, pois é neste, que são discutidos o conjunto de informação que o candidato fornece a seu respeito, ou seja, no procedimento da entrevista será discutido sobre a formação acadêmica, a experiência profissional e a situação familiar. É dessa forma, que uma entrevista de seleção tem um roteiro, quando o entrevistador traça um certo roteiro e exige saber do entrevistado um certo assunto como exemplo: formação acadêmica, situação familiar, último emprego entre outros. Já nas entrevistas sem roteiros, são realizadas de forma não estruturada, ou seja, sem traçar qualquer assunto específico, feita de maneira informal. Dessa forma, recomenda-se que as empresas façam as entrevistas de seleção antes de fazer a contratação do seu pessoal.

### **2.2.3 Provas de conhecimento e de capacidade**

As provas de capacidade e de conhecimento vêm sendo muito utilizadas nas empresas que pretendem selecionar os candidatos através das suas idéias, conhecimento ou caligrafia. Os gestores aplicam provas de redação para identificar as idéias e a caligrafia do candidato, aplicam provas de matemática para identificar se o candidato tem conhecimento em cálculos, assim como aplicam provas de português para identificar o nível dele nesta disciplina.

Chiavenato (2010, p.150) diz que:

As provas de conhecimento são instrumento para avaliar o nível de conhecimento geral e específico dos candidatos exigido pelo cargo a ser preenchido. As Provas de conhecimento procura medir o grau de conhecimento profissional ou técnico como: noções de informática, de contabilidade, de redação [...]. Já nas provas de capacidades constituem amostra de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho e medir o grau de capacidade ou habilidade de certas tarefas como a perícia de motorista de caminhão, operador de máquina entre outros. Quanto à forma de aplicação as provas de conhecimento ou de capacidade poder ser orais ou escritas.

Segundo Gil (2011) é de suma importância que, recomende a utilização de exame escrito para preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimento

específico, bem como determinadas habilidades como, por exemplo, o teste de redação. Para França (2010) as provas de conhecimento básico servem para avaliar a cultura do candidato, ou seja, avaliar o seu conhecimento de modo geral ou fundamental, por exemplo; uma prova de redação é ideal para avaliar as idéias e caligrafia do candidato, uma prova de matemática é ideal para analisar as noções em contas do candidato e uma prova de português é ideal para analisar o nível de português do candidato.

De acordo com França (2010, p.42) “as provas específicas visam avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, e que são imprescindíveis para o bom desempenho da função”. Dessa maneira, pode-se ressaltar a relevância em aplicar as provas de capacidades e de conhecimentos nos processos de seleção de pessoal, visto que, as provas de conhecimento visam avaliar os conhecimentos técnico-profissionais das pessoas que busca a vaga de emprego, já as provas de capacidades visam avaliar a capacidade ou habilidade de realizar certas tarefas como, por exemplo, avaliar a habilidade de uma motorista de caminhão, todavia recomenda-se para as empresas que façam o uso dessas técnicas de seleção antes de fazer a contratação de pessoal.

#### **2.2.4 Testes Psicológicos**

Os testes psicológicos têm como foco principal avaliar as aptidões dos candidatos. Diante disso conforme Chiavenato (2010, p.151) “os testes psicológicos constituem uma medida objetiva estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas”.

Chiavenato (2010, p.151-152) diz que:

Os testes psicológicos apresentam três características que as entrevista e as provas tradicionais não têm são elas: Preditor significa a capacidade de oferecer resultados prospectivos capaz de servir como prognóstico para o desempenho do cargo: Validade significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que pretende medir, um teste sem validade não funciona: Precisão significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa à precisão representa a consistência da mensuração e a ausência de discrepância. Os testes psicológicos utilizados no processo de seleção focalizam principalmente as aptidões, servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever seu comportamento em determinadas formas de trabalho.

Para Gil (2011, p.100) “os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos, e também podem ser utilizadas para

avaliação do potencial intelectual dos candidatos e sua habilidade específica como raciocínio abstrato, mecânico [...]”.

Para Lacombe (2005, p. 89) diz que:

Testes Psicológicos são testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e compreensão, habilidade verbal, raciocínio e relações especiais, funções motoras, habilidade físicas, capacidade de percepção e memorização. Um bom teste, bem aplicado permite conhecer o perfil do candidato e compará-lo com o perfil desejado para o ocupante da vaga .

Para Chiavenato (2010, p.151) “os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostra estatística de comparação, sendo aplicado sob condições padronizadas”. Dessa forma, observou-se que os testes psicológicos utilizados na seleção é uma grande “ferramenta” de gestão capaz de selecionar as melhores pessoas possíveis, pois permite conhecer o perfil de cada candidato e suas aptidões, recomenda-se que as empresas utilizem essa “ferramenta” de gestão para selecionar seus futuros colaboradores.

### **2.2.5 Teste de Personalidade**

Muitas empresas utilizam os testes de personalidade para selecionar os candidatos, os testes de personalidade servem para identificar os traços gerais da personalidade dos candidatos como seu equilíbrio emocional, o interesse e a motivação, esses testes são aplicados somente por especialistas, esse profissional que tem um papel fundamental no processo de tomada de decisão. Chiavenato (2010, p.155-56) “tanto a aplicação quanto à interpretação dos testes de personalidade exigem a presença de um psicólogo. Diante de seus custos, esses testes são aplicados em casos especiais ou quando o cargo justifica”.

Chiavenato (2010, p.155) diz que:

O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanente e consistente de pessoas, essas características são identificadas como traços de personalidade e distingue a pessoa das demais. Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

Para Dessler (2003, p.112) “os testes de personalidade avaliam aspectos básicos da personalidade do candidato, como introversão, instabilidade e motivação,

esses testes especialmente os de tipo projetivos são mais difícil de avaliar e de usar”.

Para Chiavenato (2010, p.156):

Os testes de personalidade são denominados de psicodiagnósticos esses revelam os traços gerais da personalidade em uma síntese global, nesta categoria estão os chamados de testes expressivos de expressão corporal como o PMK-Psicodiagnóstico Miocinético de Mira y Lopes nesta categoria também temos os testes projetivos (de projeção da personalidade) como o TAT-Teste de Apercepção Temática, esse testes determinam os traços ou aspectos da personalidade como: o equilíbrio emocional, a frustração, os interesses, a motivação entre outros.

Dessa forma, pode-se ressaltar que, os testes de personalidade são de suma importância para uma organização, pois avalia a motivação dos candidatos, estudiosos da administração diz que, a motivação é quem faz o trabalhador desenvolver mais suas tarefas.

### **2.2.6 Técnica de Simulação**

Em um mundo globalizado onde a competitividade é acirrada muitas empresas investem cada vez mais em seu capital humano, e esse investimento precisa ter um bom retorno, diante disso muitas empresas ao selecionar e entrevistar o seu futuro colaborador complementam os resultados das entrevistas com os testes de simulação. Chiavenato (2010, p.158) “as técnicas de simulação são usadas como complemento dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização”.

Chiavenato (2010, p.157-158)

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupos, a principal técnica de simulação é o psicodrama que fundamenta na teoria geral de papéis, cada pessoa põe em ação papéis que lhe são mais característicos, assim o protagonista ao dramatizar uma cena, assume um papel de *role playing*.

Chiavenato (2010, p.158) “as técnicas de simulação são utilizadas nos cargos que exijam relacionamento interpessoal como direção, gerência, supervisão [...], estas técnicas devem ser conduzidas por psicólogos ou especialistas no assunto”. Essa técnica é como se fosse uma dinâmica de grupo, a pessoa que disputará a vaga é submetida a interpretar um papel, ou seja, é como se fosse um teatro, mas a sena deste está ligada a alguma situação empresarial ou algum problema que o candidato terá que solucionar, o termo *role playing* que dizer dramatização. Dessa

forma, pode-se ressaltar que esse tipo de técnica de seleção deve ser aplicado para cargos que envolva gerência ou supervisão de uma empresa, observou-se que essas técnicas de seleção serviram para complementar os resultados das entrevistas, recomenda-se que as empresas utilizem essa técnica para selecionar seus colaboradores de alto nível.

### **2.2.7 Dinâmica de grupo**

Muitas empresas utilizam a dinâmica de grupo em forma de jogos, em forma de dramatização, ou de forma lúdica, a dinâmica de grupo é utilizada para selecionar os candidatos em uma seleção, esse tipo de seleção é feita por um selecionador com a função de coordenador de atividades, também pode ser realizado por um psicólogo ou por um Gestor de RH. De acordo com Araújo (2009, p.26) “[...] a dinâmica de grupo é altamente aconselhável, não importando o número de candidatos agrupados”.

Para Gil (2011, p.109):

A dinâmica de grupo é um dos recursos incorporados mais recentemente à seleção de pessoal, consiste em colocar os candidatos em grupos diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação. A dinâmica de grupo mostra-se bastante adequada para avaliação de muitas características tais como: liderança, sociabilidade criatividade, capacidade de análise, tomada de decisão [...].

Para Lacombe (2005, p.89):

A dinâmica de grupo é em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa situação simulada do trabalho cotidiano e observando suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar, as informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguida nos testes, podem ser feitas varias tipos de simulaçãoque indicam as aptidões e as característica dos candidatos.

Observa-se que a dinâmica de grupo, consiste em avaliar na prática os candidatos em grupos ou separadamente, pois, os coordenadores de atividades ou os gestores responsáveis pela seleção criam uma situação problema e solicitam que os candidatos resolvam essa situação, os que melhores se destacarem serão selecionados dos demais. O quadro a seguir explica os tipos de dinâmica de grupo e suas descrições.

Quadro 05. Tipos de dinâmica de grupos e suas descrições.



<b>Tipos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Simulações</b>	As simulações são criadas com o propósito de conhecer o candidato, o candidato deve ter em mente que nessa simulação será testado o seu conhecimento prático.
<b>Jogos</b>	A disputa será boa para o candidato que possuir alta criatividade e ser altamente rápido na ação do jogo.
<b>Dramatização</b>	Nas dramatizações o candidato terá que desempenhar edramatizar papéis pessoal e profissional convencendo os avaliadores que agiria de tal maneira em determinadas situações.

Fonte: Araújo (2009 p.26-27)

Segundo Gil (2011) a dinâmica de grupos serve para fazer a avaliação de muitas características da pessoa, segundo o autor essas características são: comunicabilidade, capacidade de julgamento, capacidade de argumentação, controle das tensões e das ansiedades, a capacidade de atuar sob pressão. Diante disso, pode-se observar que, a dinâmica de grupo é uma grande ferramenta utilizada na seleção de pessoas, pois é através desta ferramenta, que muitas empresas selecionam seus funcionários, recomenda-se que as empresas utilizem essa técnica para selecionar seus futuros colaboradores.

### **2.2.8 Programas de *Trainees* / Estágios**

Com a finalidade de diminuir os custos com recrutamento e seleção, as organizações estão cada vez mais oferecendo vagas em Programa de *Trainees* para os alunos universitários que pretendem estagiar. Para o estagiário há duas vantagens à primeira é colocar tudo em prática o que aprendeu na universidade e a segunda vantagem é que, pode-se conseguir um emprego formal após terminar o tempo de estágio. Chiavenato (2006, p.178) “muitas empresas desenvolvem programa de *trainees* para recrutar, selecionar e preparar jovens saídos das universidades para ocupar posições gerenciais em seus quadros após o período de estágio supervisionado”. Para Snell e Bohlander (2010) os programas de estágio ofertam aos estudantes a oportunidade de adquirir experiência no mundo real, as empresas se beneficiam obtendo estudantes funcionários com novas ideias e motivação no trabalho.

Segundo Dessler (2003) muitos estudantes universitários arranjam seus empregos através de estágios, pois é uma das formas de recrutamento e seleção que vem crescendo muito nos últimos tempos. Para Chiavenato (2010) as empresas

bem desenvolvidas estão investindo em programas de *trainees* como uma estrutura de enriquecimento planejado do capital humano à longo prazo e um verdadeiro programa de melhoria contínua do pessoal.

Para Araújo (2009, p.25) “[...] temos acesso direto às fontes de captação de pessoas em programas de estágios ou de *trainees* junto a entidades educacionais [...]”. O autor relata que, caso a empresa necessite de pessoas para programas de *trainees*, tem as fontes como as universidades, que estão repletas de alunos curiosos para colocar tudo em prática o que aprendeu na teoria, principalmente aqueles alunos que já estão no último ano da sua formação.

Conforme Dessler (2003) o treinamento de aprendizagem é um método estruturado pelo qual as pessoas ganham habilidades por uma combinação de ensino em sala de aula e no treinamento no trabalho. Para Lacombe (2005) a vantagem para a organização deste período de experiência é que, caso o funcionário estagiário não seja aprovado no prazo previsto a incidências de encargos sociais são pequena. Para tanto, esse período de experiência pode ser entendido como um estágio onde o candidato fica em observação por parte dos seus superiores.

Segundo Dessler (2003) os estágios podem ser ocasiões lucrativas para o estudante, bem como para os empregadores, para o estudante um estágio pode significar adquirir habilidades práticas, o estagiário pode observar os empregadores potenciais e aprender com eles mais técnicas e práticas. Já os empregadores podem utilizar estagiários para importantes contribuições enquanto os avaliam como possíveis futuros funcionários.

Chiavenato (2010, p.418-419) ressalta que:

Os participantes do programa de *trainees* desenvolve um estágio programado, recebe um treinamento planejado contínuo misturado com profissionais de alto nível, participam de certas atividades na empresa. Os programas de *trainees* estão voltados para estudantes recém-formados ou no último ano da sua formatura. Algumas empresas fazem convênios com escolas de alto nível para acompanhamento da formação escolar dos alunos e depois contrata-los.

Conclui-se que os programas de *trainees* e estágios, vêm crescendo muito nos últimos anos, esse programa está destinado aos estudantes do último ano da sua formação ou os recém-formados, para o estudante estagiário há duas vantagens, a primeira vantagem é que, os estágios podem ser situações lucrativas para

os estudantes, a segunda vantagem é que, um estágio pode significar adquirir as habilidades na prática. A vantagem para os empregadores é que, o mesmo pode usar os estagiários para importantes contribuições enquanto os avaliam como possíveis futuros funcionários. Para estudante universitário é um excelente negócio, pois além de aprender na prática, pode-se ainda aumentar suas receitas, pois, há empresas que remuneram os seus estagiários, outra vantagem é que, o estagiário pode ser contratado após o término do estágio. Recomenda-se que as empresas utilizem os Programas de *Trainee* e estágios para selecionar.

### **2.2.9 Outras opções para selecionar**

Há outras formas de selecionar pessoas que segundo alguns autores, pode-se verificar o passado profissional, educacional, as referências pessoais, as referências créditos e os exames toxicológicos. Lacombe (2005, p.90) “[...] há problemas ético na seleção, muitas empresas aproveitam o exame médico para eliminar os candidatos com doenças crônicas, viciados em drogas e mulheres grávidas”. Dessa forma, pode observar que, mesmo contra a ética, há empresa que não contrata mulheres grávidas. Para Snell e Bohlander (2010, p.223-224) “[...] candidatos a emprego em obras federais [...], estão sujeitos à aplicação de teste para o uso de drogas [...]. Mais da metade das companhias dos EUA realizam teste para detectar o uso de drogas antes de fazer a contratação de funcionários”. O autor relata que, as empresas norte americanas fazem análise minuciosa do candidato antes de fazer a contratação. Segundo Dessler (2003) a maioria dos empregadores procura examinar os antecedentes e as referências dos candidatos, isso acontece por duas razões, à primeira é para verificar a veracidade das informações factuais fornecida pelos candidatos e a segunda é para examinar os antecedentes criminais da pessoa.

Snell e Bohlander (2010, p.217) dizem que:

Quando o entrevistador está satisfeito com as qualificações que o candidato parece ter, são investigadas informações sobre emprego anterior e outras informação. Entre outras opções de verificação [...], estão, o passado profissional, educacional e os antecedentes criminais.

As empresas dificilmente contrata pessoa da mesma família e podem “barrar” o candidato se por acaso, ele tiver algum parente próximo que trabalhe dentro empresa onde ele pretende trabalhar, para tanto, tem empresa que tem essa norma de conduta e utiliza esse método na seleção. Conforme Lacombe (2005, p. 91)

“algumas empresas chegam a proibir a admissão de pessoas da mesma família, a principal razão disso, é a formação de grupos informais muito fortes”. Os grupos informais quando são muito forte em uma empresa tendem a enfraquecem o poder e a ordem da organização conforme (LACOMBE 2005).

Algumas empresas selecionam seus funcionários através das referências. Para Snell e Bohlander (2010) [...] as referências pessoais são utilizadas para analisar e selecionar funcionários, elas não provam ter sucesso na previsão do desempenho do funcionário, as cartas de referências exageram as qualificações do candidato e isso limita a sua validade, muitas empresas utilizam cartas de referências para recomendar seus ex-funcionários para outras empresas.

Outra opção de selecionar é a fonte de informação sobre o candidato utilizando os relatórios de créditos, esse tipo de seleção é utilizado para cargos mais complexos. Segundo Lacombe (2005) as informações cadastrais podem ser utilizadas na seleção de pessoas [...].As organizações obtêm dados dos antigos empregadores do candidato, e informam se o candidato já emitiram documentos falsos, ou seja, cheques sem fundos ou se estão na lista de serviço de proteção ao credito, ou se respondem algum processos na justiça, o custo das informações seráaltos e complexos.

Para Snell e Bohlander (2010, p. 220):

Utilizando relatório sobre créditos para selecionar. Em termos de contratação um relatório de créditos vai além da área financeira e inclui um conjunto de informação sobre um indivíduo [...], as organizações precisam receber uma autorização por parte do candidato, caso esse relatório seja necessário para seleção [...].

Dessa forma, conclui-se que há empresas que utilizam informações de créditos para selecionar seus funcionários, há empresas que não contrata mulheres grávidas, há empresa que seleciona seus funcionários através de referências, o autor relata que as referências não provam ter sucesso na previsão do desempenho do funcionário. Recomenda-se para as empresas que façam os exames médicos toxicológicos para excluir da seleção os viciados drogas.

### **2.2.9 Avaliação do candidato e a tomada de decisão**

Em processo de seleção o que mais é esperado por parte dos candidatos são os resultados das entrevistas, dos testes e das provas, todavia esse resultado só tem duas decisões que é, aprovação ou rejeição. Ribeiro (2005) ressalta que, além

dos testes e das entrevistas, sempre que for necessário reforçar as convicções da empresa respeito do candidato, recomenda-se aprofundar a avaliação da seguinte maneira: compara os candidatos entre si e escolher o melhor, obter referências pessoais dos ex-chefes dos candidatos. Para Gil (2011) os dados colhidos por meio da entrevista só se tem importância após a avaliação, pode-se dizer que avaliar significa prever o comportamento futuro do candidato no trabalho.

Chiavenato (2006, p.198) diz que:

Logo que o entrevistado deixa a sala o entrevistador deve empreender a tarefa de avaliar o candidato, enquanto os detalhes estão frescos em sua memória, se não fez anotação, deve registrar detalhes, se anotou alguma coisa em folha de avaliação ela deve ser checada. No final, a decisão deve ser tomada em relação ao candidato, se ele foi aceito ou rejeitado e qual foi a sua colocação entre os demais.

Para que se obtenha uma boa escolha do candidato e tome as devidas decisões é necessário que o gestor considere todos os testes realizados com o candidato sejam positivos, além do mais “verificar os antecedentes pessoais e profissionais dos cinco mais interessantes e elimine os que possuam más referências” (RIBEIRO, 2005, p.96).

Gil (2011, p.111-112) diz que:

A tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grandes responsabilidades, envolve naturalmente muito pessoal. Ainda há algumas recomendações que auxiliam nesta tarefa são elas: é mais importante considerar as relações do que as credenciais do candidato, candidatos fortes ameaçam gerentes fracos, candidato superqualificado costuma se sentir desmotivado no trabalho, candidato finalista não deve ser dispensado até que o escolhido aceite definitivamente o cargo.

Entende-se que a tomada de decisão em relação à contratação de pessoal tem como tarefa básica escolher os candidatos com melhores afinidades para o cargo em que estão concorrendo, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustarem ao cargo devem ser contratados, e os outros devem ser cadastrados em um banco de dados para possível contratação futura e os demais serão rejeitados, objetivo básico da tomada de decisão em relação à contratação de pessoal é o de escolher e classificar melhores talentos possíveis.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Este capítulo tem como parte principal a definição do conceito de metodologia, bem como, descrever como foi realizada a pesquisa em termos metodológicos. De acordo com Silva (2003, p.25) “metodologia é o estudo do método que busca determinado conhecimento científico”. Para Marconi e Lakatos (2006, p.253) “método científico consiste em uma série de regras com a finalidade de resolver determinado problema ou explicarum fato por meio das hipóteses ou de teorias que deve ser testadas e comprovadas”.A pesquisa foi desenvolvida da seguinte forma.

Quanto à modalidade, delineamento e o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o estudo de caso, que de acordo com Gil (2006, p.54) “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais e consiste em um estudo profundo e exaustivo”. Para Silva (2003, p.63) “o estudo de caso, é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade, a maior utilidade do estudo de caso é nas pesquisas exploratórias, como também nas pesquisas mais complexas”.

Segundo Silva (2003) o estudo de caso pode ser desenvolvido através da observação dos fatos a serem pesquisados, através das entrevistas estruturadas, das entrevistas não estruturadas, da aplicação de questionário e da análise documental, o objeto a ser pesquisado neste tipo de pesquisa pode ser uma situação, um indivíduo, uma empresa ou uma atividade da empresa. Nesta pesquisa foi utilizado o estudo de caso para identificar uma atividade da empresa, ou seja, identificar a estratégica utilizada pela empresa para recrutar e selecionar seus funcionários.

Para Silva (2003) o estudo de caso é indicado para estudos em que se trabalham uns ou um caso específico, que se considera típico ou ideal para explicar certa situação dos fenômenos, diante disso, o estudo de caso permite identificar, tratar e solucionar um problema ou um caso específico com profundidade e precisão.

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo foi realizada no ambiente de estudo, ou

seja, na empresa onde se pesquisou os fenômenos, já a pesquisa bibliográfica foi elaborada a partir de acervo já publicado, ou seja, em livros que continha o assunto pesquisado, a pesquisa bibliográfica norteou esse estudo de maneira eficiente e eficaz. Segundo Silva (2003, p. 65) “a pesquisa de campo consiste na coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos, neste tipo pesquisa envolve as entrevistas e as aplicações dos questionários para coleta de dados”. Para Vergara (2007, p.48) “a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao publico em geral”.

Quanto aos objetivos da pesquisa, utilizou-se a pesquisa exploratória, pelo fato de ter sido realizado um estudo em uma empresa onde nunca tinha sido realizado esse tipo de pesquisa, neste estudo foi realizado as entrevistas com pessoa ligada ao fenômeno e um levantamento bibliográfico. De acordo com Silva (2003, p. 65) “a pesquisa exploratória é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento, nesse tipo de pesquisa envolve estudo de caso, levantamento bibliográfico e a entrevista com pessoas ligadas ao problema”.

Quanto à natureza e a abordagem da pesquisa, utilizou-se à pesquisa qualitativa, essa abordagem qualitativa foi realizada da seguinte forma, em primeiro lugar foi realizado uma entrevista gravada em áudio, em segundo lugar foi realizada a transcrição das entrevistas, e com isso obteve as interpretações dos fenômenos. De acordo com(GIL, 1991, p.20) “pesquisa qualitativa tem uma relação dinâmica entre o mundo real e o mundo subjetivo, é a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, então é feita a interpretação dos fenômenos”.

De acordo com Barroso (2009 *apud*TRIVIÑOS, 1992) a pesquisa qualitativa permite examinar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas organizacionais e a abordagem descritiva, é praticada quando o que se pretende buscar é o conhecimento de determinadas informações.

### **3.2 Tipos de fontes**

Segundo Andrade (2006) as fontes primárias são formada por textos originais, ou por materiais que ainda não foram trabalhados, nem publicados, as fontes primárias pela sua importância origem a outras obras que vão formar uma literatura sobre aquele determinado assunto, são exemplo de fontes primárias as

fotografias, recursos áudio visuais, entrevistas, programa de rádio entre outros. Já a fonte secundária refere-se às fontes bibliográficas, livros, revistas ou qualquer material que já foi publicado, e partindo desta premissa para dar relevância a esse estudo, foram utilizados os dois tipos de fontes descritas a seguir.

Utilizou-se como fonte primária as duas entrevistas realizadas com os administradores da organização que tinha uma ligação com recrutamento e seleção, o objetivo dessas entrevistas foi colher informações dos entrevistados para poder dar solução do problema da pesquisa. Utilizou-se como fontes secundárias o acervo bibliográfico que tinha como assunto sobre o tema abordado, essas fontes serviram para dar sustentação ao referencial teórico da pesquisa.

### **3.3 Plano de coleta dos dados**

Segundo Vergara (2007) o plano de coleta dos dados da pesquisa refere-se aquela parte da pesquisa, na qual o autor explica para o leitor, como os dados foram coletados, e como os objetivos da pesquisa foram alcançados, com a coleta dos mesmos. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de duas entrevistas com roteiros, a primeira entrevista foi realizada junto ao gestor de recursos humanos da empresa, a segunda entrevista foi realizada junto à diretora da empresa. As entrevistas foram realizadas através de questionários com perguntas abertas e subjetivas, e foram gravadas as falas dos entrevistados por meio de um gravador de áudio. As entrevistas ocorreram em Janeiro de 2013.

### **3.4 Plano de tratamento dos dados**

De acordo com Vergara (2007, p.59) “os dados podem ser tratados de forma não estatística”, ou seja, não representado em números e nem em gráficos, e sim de forma subjetiva, ou seja, de forma qualitativa como, por exemplo, em uma interpretação das informações apresentada de forma estruturada. Vergara (2007) pode-se usar a forma descritiva para apoiar uma interpretação dita como subjetiva.

Segundo Vergara (2007) o tratamento dos dados se refere a parte do trabalho, na qual o autor da pesquisa, explica para o leitor, como os dados da pesquisa foram tratados e interpretados e como os objetivos da pesquisa foram alcançados com a coleta dos mesmos. O plano de tratamento dos dados foi



realizado da seguinte forma, utilizou-se como estratégia básica, a transcrição e a digitalização do áudio para o formato de texto do *MicrosoftWord*, e com isso os dados da pesquisa ficaram em formato de texto padrão.

## 4 AMBIENTE INSTITUCIONAL DA PESQUISA

### 4.1 Histórico da empresa

A empresa Leo-Plast Ltda é uma empresa familiar que foi fundada em 2004 pela senhora Iracema e seu esposo, o nome Leo-Plast é em homenagem ao seu filho Leonardo, a empresa se instalou pela primeira vez no bairro Boa Sorte em Picos-PI, anos depois em 2007 transferiu-se para o bairro Candurú em Picos-PI, em 2012 a empresa se instalou definitivamente em seu próprio prédio, no bairro Pantanal em Picos-PI, o motivo pelo qual a empresa foi aberta, foi porque os proprietários já trabalhavam com embalagens e sacolas plásticas, mas só com a distribuição da mesma, daí veio a idéia de fabricar as sacolas plásticas. A empresa quando começou no ano de 2004, tinha somente três máquinas e dez colaboradores, hoje a empresa tem vinte máquinas e quarenta e cinco colaboradores que trabalha vinte e quatro horas por dia, dividido em três turnos; manhã, tarde e noite. A empresa Léo-Plast Ltda está localizada na rua projetada sem número no Bairro Pantanal, Picos-PI e está legalmente cadastrada com o número do CNPJ 06.058.433/001-73, o e-mail da empresa é [leoplast@hotmail.com](mailto:leoplast@hotmail.com).

A empresa tem como ramo de atividade, a fabricação de sacolas plásticas, que são utilizadas para embalagens de mercadorias em geral. As principais matérias primas da empresa são plásticos reciclados, esses plásticos são oriundas de associações de catadores, essas sucatas plásticas brutas são lavadas e depois fundidas, e com isso se transforma em matéria prima pré-fabricada, que posteriormente se transformarão em sacolas plásticas que é o seu principal produto. Os principais fornecedores da empresa são: JPS Reciclagem da cidade de Natal Rio Grande do Norte, PNEP Recicladora da cidade de Salvador no estado da Bahia, bem como catadores de plásticos da cidade de Picos e macrorregião.

A empresa tem como principais clientes, o Comercial Rocha localizado na cidade Picos-PI, Casa das Sacarias localizada da cidade Picos-PI e Casa São Francisco também localizado na cidade Picos-PI. Nota-se que os principais clientes, são todos da cidade de Picos-PI, que compram os produtos da empresa em atacado e revende nas cidades da macrorregião.

Os principais concorrentes da empresa são: Araújo Plásticos Ltda da cidade do Codó no Maranhão e J&J Embalagens Plásticas da cidade de Teresina-PI. Não há concorrente na cidade de Picos, nem na macrorregião.

#### **4.2 Missão**

Oferecer aos nossos clientes, o melhor produto do mercado. Respeito e dedicação total aos nossos clientes, fornecedores e colaboradores. Segundo Santos (2001, p.42) “o principal motivo para se adotar uma missão de uma empresa é a necessidade de se modernizar, se manter viva, produtiva e competitiva de igual, ou melhor, que a concorrência”.

#### **4.3 Visão**

Ser uma empresa de atuação em todo o nordeste e ter reconhecimento em todo território Nacional e sempre atuando com eficiência, rentabilidade e contribuindo sempre para a preservação do meio ambiente. De acordo com Santos (2001, p.42) “visão é o conjunto de valores nos quais a empresa se sustenta para garantir a sua permanência competitiva no mercado e na sua renovação ao longo da sua existência”.

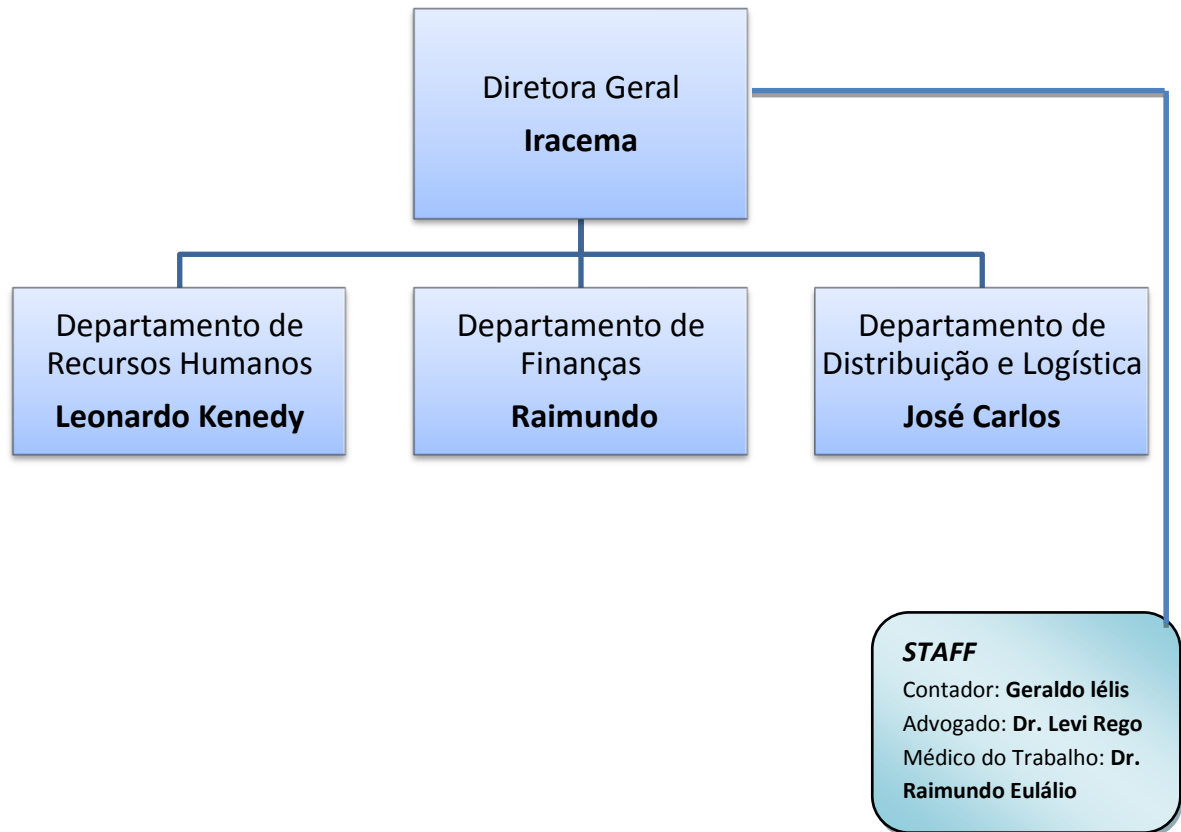
#### **4.4 Valores**

Humildade, comprometimento, determinação, motivação, seriedade, disciplina, empenho, garra e eficiência. De acordo com Santos (2001 *apud* MAXIMILIANO, 2000) os valores organizacionais geralmente estão nas normas de condutas da empresa, e têm influência de como os chefes tratam os seus colaboradores de modo geral.

Para Dutra (2007, p.71) “a valorização das pessoas é medida pelas recompensas por ela recebida com a contrapartida de seu trabalho para a organização”.

## 4.5 Organograma

Figura 01. Organograma atual da empresa pesquisada



Fonte: Pesquisa realizada fev. 2013.

Segundo Chiavenato (2006) a departamentalização funcional, é um modelo muito utilizado nas estruturas organizacionais de pequeno ou grande porte, a departamentalização tem como principal utilidade, a organização das atividades empresariais com o princípio da especialização, e favorece o controle total para a direção da empresa.

Para Santos (2001) o serviço de *staff* é de suma importância para a organização, pois fornece os serviços de apoio de assessoramento, para as empresas que os contrata, pode-se observar que, o *staff* são aqueles serviços descentralizados que são prestados à direção da empresa. Pode-se observar que, o organograma da empresa pesquisada se destaca com o *staff* descentralizado. Todavia há uma ligação somente com a direção da empresa, descentralizando dos demais órgãos, assim a linha tracejada é por lado fora da organização.

Para Chiavenato (2010, p.136):

[...] o órgão de recursos humanos presta assessoria aplicando provas e testes para avaliar as características dos candidatos, enquanto o gerente de linha toma as decisões a respeito deles, a comparação é quase sempre uma função do *staff*, executada pelo o órgão de seleção de pessoal, que deve contar com um especialista ou psicólogo para realizar tal tarefa com a finalidade de tornar a seleção um processo fundamentado.

Para Chiavenato (2006) a estrutura *staff* é constituída por pessoas com conhecimento de algum assunto específico e esse conhecimento auxilia os dirigentes de uma organização a toma decisão. A hierarquia conceituada como linha, assegura o comando, a disciplina e poder de decisão, enquanto a função *staff*, conceituada como assessoria fornece os serviços de consultoria ou de assessoria para aos dirigentes da organização.

Os serviços de *staff* são realizados por pessoas que tem autoconhecimento do assunto em que atuam, as pessoas trabalham descentralizado da empresa, ou seja, atuam em escritório fora das dependências da empresa, os serviços de *staff* complementa e reforça a decisão da empresa. Para Chiavenato (2010, p.24) “a atividade prestadora de serviços *staff*, prevalecia fortemente sobre a responsabilidade de linha dos gerentes da empresa”.

#### **4.6 Fluxograma**

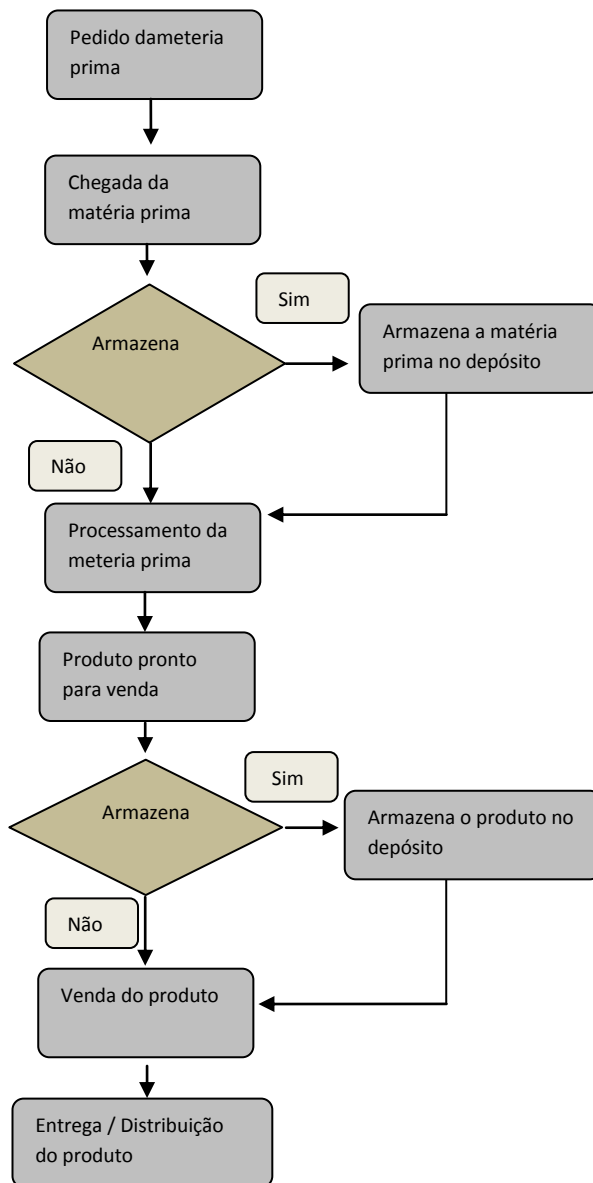
As atividades de uma empresa são realizadas através de vários processos, e essas etapas são chamadas de fluxograma, na empresa pesquisada foi observado várias etapas de solicitação e de serviços para a fabricação do produto, que são, desde a solicitação da matéria prima junto aos fornecedores até as distribuição dos produtos juntos aos clientes.

De acordo com Santos (2001, p.92) “o fluxograma representa os registros dos passos lógicos de execução de determinado serviço e serve como manual gráfico de procedimento, permitindo a execução de uma tarefa”.

O fluxograma é uma das formas mais simples e poderosas de conhecer os processos realizados por uma empresa, pois permite a identificação das etapas dos processos, permite a identificação dos pontos de decisão e dos pontos de controle.

A seguir será apresentado o fluxograma de atividade da produção da empresa pesquisada.

Figura 02. Fluxograma de atividade da produção da empresa pesquisada



Fonte: Dados da pesquisa.

Na primeira etapa do fluxograma está o pedido da matéria prima juntos aos fornecedores, esse pedido é realizado antes de acabarem os estoques, depois de chegar a matéria prima, o administrador decide se armazena ou não, se armazenar vai toda a carga de matéria prima para o depósito, se não armazenar é realizado o processamento da matéria prima, ou seja, é feito o processo de fabricação, que é a lavagem, a fundição, a pré-fabricação e por fim o acabamento. No processo seguinte o produto está pronto para a venda e o administrador decide se armazena ou não, se armazenar o produto ficará no depósito para atender os possíveis pedidos dos clientes, se não armazenar é porque os produtos já foram vendidos antes mesmo da

fabricação, ou seja, feitos por encomendas. E na última etapa, a empresa faz a entrega na própria fábrica ou distribui as mercadorias nas empresas das clientelas.

De acordo com Santos (2001), o fluxograma é feito com símbolos padronizados, esses símbolos mostram as sequências lógicas das etapas realizadas na execução de um processo. O fluxograma é uma ferramenta de controle.

A próxima seção constará a análise dos resultados, obtidos na pesquisa em questão.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No primeiro quadro, estão relacionados os entrevistados que estão ligados ao recrutamento e seleção da empresa pesquisada.

Quadro 06: Dados dos entrevistados que estão ligados ao recrutamento e seleção da empresa.

<b>Pesquisados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Localidade</b>
Entrevistado 01	Gestor de RH	Leo-Plast Ltda	Bairro Pantanal Picos-PI
Entrevistado 02	Proprietária/Diretora	Leo-Plast Ltda	Bairro Pantanal Picos-PI

Fonte: Pesquisa Realizada, Jan. 2013.

A seguir, no quadro 07, estão dispostas as categorias de análises definidas, a partir do roteiro de entrevista, as entrevistas foram realizadas com os gestores da empresa, e têm por objetivo, proporcionar uma solução para a problemática da pesquisa.

Quadro 07. As Categorias e as Sinopses dos resultados das entrevistas

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS SINOPSES DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS</b>
<b>DADOS DA EMPRESA</b>	
Quantidade de funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa tinha dez funcionários, hoje a empresa tem quarenta e cinco funcionários.</li> </ul>
Quantidade média de admissão e demissão	<ul style="list-style-type: none"> <li>São demitidos cinco e admitidos maiscinco funcionários em um período de 1 ano.</li> </ul>
<b>RECRUTAMENTO</b>	
Procedimentos utilizados para o recrutamento de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa faz seu recrutamento por meio de indicação por parte dos trabalhadores que já trabalham na empresa.</li> <li>A empresa faz seu recrutamento externo por meio de currículo.</li> <li>A empresa faz recrutamento interno.</li> <li>A empresa não faz recrutamento externo através de mídias.</li> </ul>
<b>SELEÇÃO</b>	



Procedimentos utilizados para a seleção de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A seleção é feita por meio de entrevista e estágios.</li> </ul>
Provas de português e de matemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor da empresa não aplica provas de português, nem de matemática para selecionar.</li> </ul>
Prova de conhecimento e de capacidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor da empresa não aplica provas de conhecimento específico para selecionar.</li> <li>• O gestor da empresa faz teste com motorista antes de admiti-lo.</li> </ul>
Procedimento realizado na hora da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor quer saber se o candidato sabe ler e escrever para depois aplicar o formulário padrão da empresa.</li> <li>• O entrevistador quer saber do entrevistado onde ele já trabalhou e porque foi demitido.</li> </ul>
Teste Psicotécnico e Dinâmica de Grupo para selecionar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa não tem Psicólogo.</li> <li>• A empresa não faz testes psicológicos, nem dinâmica de grupo para selecionar.</li> </ul>
Procedimento utilizado para admissão de funcionário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa não exige experiência na CTPS do candidato</li> <li>• A empresa não exige carta de recomendação ou de indicação, por parte de outras empresas.</li> <li>• A empresa não exige o CAC – Certidão de Antecedente Criminal do candidato.</li> <li>• A empresa exige o exame médico (ASO – Atestado de Saúde Ocupacional) e documentação completa.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa Jan. 2013

As seções seguintes discorrerão sobre as categorias de análise com as falas dos entrevistados e serão expostos os tópicos dos questionários juntamente com as perguntas.

#### 4.1 Quantidades de funcionários

Grandes estudiosos da administração chamam as equipes de funcionários de uma empresa de capital intelectual organizacional. Diante disso, foi questionado sobre a quantidade de funcionários da empresa pesquisada e com isso é ilustrada a fala do entrevistado.

Logo no início em que a empresa começou a se instalar, tínhamos dez funcionários, até por que só tínhamos três maquina. Hoje temos um quadro de quarenta e cinco colaboradores que trabalha vinte e quatro horas por dia, dividido em três turnos manhã, tarde e noite.

(Entrevistado 02)

De acordo com o entrevistado 02, verifica-se que a empresa aumentou seus colaboradores e conseqüentemente seus números de máquinas, dessa forma pode-se observar que, a empresa é de pequeno porte, todavia é bem administrada, pois a empresa vem crescendo nos últimos anos segundo o entrevistado 02.

#### 4.1 Quantidade de admissão e demissão

Uma alta rotatividade de fundiários em uma empresa leva o gestor de recursos humanos usar frequentemente a ferramenta de gestão de pessoas para recrutar e a selecionar, essa rotatividade acontece através das admissões, das demissões, das transferências [...]. De acordo com Pontes (2010, p.32) “não é positivo um alto índice de rotatividade de funcionário, no entanto pode ser considerando como bom um número próximo ou menor que 10% no período de um ano”. As admissões de pessoas quando feitas rotineiramente, tem um custo financeiro envolvido no processo de recrutamento e seleção, já nas demissões rotineiras, tem um custo financeiro envolvido nas verbas rescisórias, e esses custos financeiros não é positivo para a organização.

E partindo desse ponto de vista, com intuito de realçar e aprofundar a pesquisa, os entrevistados foram interrogados da seguinte forma. Em um ano, quantos funcionários são admitidos e demitidos nesta empresa? Através disso obteve as seguintes falas.

São demitidos cinco e admitidos cinco funcionários no período de um ano, isso acontece da seguinte forma, quando a empresa compra novas máquinas, quando os funcionários pedem dispensa ou quando os funcionários são demitidos com ou sem justa causa.

(Entrevistado 01)

São admitidos novos funcionários quando a empresa adquire novas máquinas ou quando surge novas vagas de demissões, é demitido alguém, quando há redução no quadro de funcionário, ou quando algum funcionário comete erro grave. Para um período de um ano, são demitidos cinco e admitidos mais cinco funcionários.

(Entrevistado 02)

De acordo com entrevistado 01, são demitidos cinco e admitidos mais cinco funcionários para cada período de um ano, de acordo com o entrevistado 01 o que leva a esse número são os pedidos de dispensas, os demitidos por ou sem justa causa ou quando a empresa compra novas máquinas.

O entrevistado 02 relatou que para um período de um ano, são demitidos cinco e admitidos cinco funcionários. Isso acontece, quando há redução no quadro de funcionário, quando algum funcionário comete erro grave ou quando a empresa adquire nova máquina. Para Pontes (2010, p.31) “os administradores devem se preocupar, com rotação de pessoal, uma vez que ela aumenta, há um custo financeiro envolvido no recrutamento, na seleção, e no treinamento de novos funcionários”. De acordo com Pontes (2010, p.32) “a fórmula utilizada para cálculo de rotação de pessoal é”:

$$IR = (D+A/2) / (Ni + Nf) \times 100$$

Baseando-se em Pontes (2010) explicando essa fórmula, temos: o IR é o índice de rotação, A é a admissão, D é a demissão, Ni é o número de funcionário início do período, Nf é o número de funcionário no final do período. Logo, aplicando a fórmula com os dados colhidos na entrevista, vem:

$$(5 + 5) = 10/2 = 5 / (45) \times 100 = 11,1\% \text{ aa}$$

No período de um ano, há um índice de rotação de 11,1% ao ano, diante disso, conforme a citação acima, o resultado do cálculo não é bom para a empresa. Autores relatam que o funcionário quando não são produtivos devem ser demitidos para dar vagas a outras pessoas, muitas empresas usam essa técnica, e com o uso desta técnica consequentemente é aumentado índice de rotação de pessoal. A principal razão em saber a quantidade de admissão e demissão é aprofundar a pesquisa, e também ressaltar que há sempre um custo envolvido no processo de recrutamento e seleção, esses custos podem ser diretos e indiretos, tornando assim prejudicial para a organização.

### **4.3 Procedimentos utilizados para o recrutamento de pessoal**

Os entrevistados foram questionados sobre quais são os procedimentos utilizados para o recrutamento de pessoal da empresa, e com isso obteve as seguintes falas.

O método para recrutar candidatos são por meio de currículos que são entregue na própria empresa ou por meio de indicações das pessoas que já trabalham na empresa, não utilizo recrutamento por meio de mídias tais como: rádio, tv e jornais.

(Entrevistado 01)

O Recrutamento daqui é feito através de currículo ou indicações dos nossos colaboradores. Dependendo das necessidades a empresa faz recrutamento interno.

(Entrevistado 02)

De acordo com entrevistado 01 o recrutamento é feito por meio de currículo ou por meio de indicação dos funcionários que já trabalha na empresa, o entrevistado 01 relatou que não utiliza recrutamento por rádio, jornais, nem tv. O entrevistado 02 se manifestou da mesma forma e ressaltou ainda que, dependendo da necessidade de pessoal a empresa fazia o recrutamento interno, o entrevistado 02 discursou ainda sobre a indicação de pessoal, com isso foi encontrado na literatura o método de indicação de pessoa por partes dos colaboradores.

Lacombe (2005, p.72) ressalva sobre indicação de pessoas e diz que:

No método de indicação, pede-se a pessoa altamente confiável e identificada com a empresa à indicação de pessoas de sua confiança que tenha perfil adequado para a vaga, o assunto fica restrito a um grupo distinto que colabora no recrutamento do candidato com o perfil adequado.

Lacombe (2005, p.87) “a triagem preliminar de currículo destina-se a checar se o candidato tem possibilidades de ser aprovado, verifica-se sua formação básica e sua experiência e compara-se com o que se requer para a vaga”. Para Dessler (2003) as indicações por funcionário têm seus prós e contra, os funcionários da empresa podem fornecer informação sobre candidatos que indicam a vaga em aberto, nessa jogada em especial, ele está colocando a sua reputação em jogo, por que pode ser que esse candidato indicado seja bom, mas também pode ser que esse candidato seja ruim, se porventura for ruim acaba comprometendo a reputação do funcionário que o indicou, mas se esse funcionário indicado for bom, esse funcionário que o indicou ficará com uma boa reputação na empresa.

Segundo Pontes (2010, p.91) “considera-se recrutamento como atração de mão de obra, uma empresa terá maior facilidade no recrutamento externo quanto melhor for sua imagem no mercado e essa imagem é relacionada à remuneração”. Para Lacombe (2005) o recrutamento de uma empresa acontece quando no início de

suas instalações ou no caso de empregado demitido ou demissionário, surgido assim à vacância, e em seguida todo o processo para recrutar novos funcionários.

#### **4.4 Procedimentos utilizados para a seleção de pessoal**

Questionou-se aos entrevistados sobre, quais são os procedimentos utilizados na seleção de pessoal desta empresa, diante disso obteve os seguintes discursos.

O critério principal é ser selecionado por meio de estágios que duram até cinco dias, antes o ministério do trabalho pedia para que, assim que o pessoal entrasse na empresa, já eram para assinar as suas carteiras de trabalho, já aconteceu aqui, com um prazo de três dias apenas já tinha pessoas que já pedia para sair do emprego, gerando uma burocracia para a empresa. Com isso, fizemos um TAC - Termo de Ajuste de Conduta junto ao órgão da Justiça do Trabalho, esse termo nos deu o direito para realizar estágios com aquelas pessoas que pretendem trabalhar na empresa, o termo diz que a validade do estágio é de até cinco dias, e que não serei prejudicado por parte dos órgãos da justiça do trabalho. Com isso o estagiário fica em observação, para ver se ele se adapta a maquina ou não, se passar no estágio, fazemos uma entrevista e posteriormente fazemos a contratação. Também oferecemos vagas de estágios para os estudantes universitários, as regras são regidas pela lei do estagiário.

(Entrevistado 01)

A seleção daqui é feita por meios de estágios que duram no máximo cinco dias, se por caso a pessoa for aprovada no estágio ele é admitido, mas se caso não for aprovados colocamos outra pessoa para estagiar.

(Entrevistado 02)

De acordo com entrevistado 01, percebe-se que a empresa seleciona seus funcionários através de estágios que duram no máximo cinco dias, e que foi realizado acordo com a justiça do trabalho para que a empresa possa realizar esse estágio como um tipo de seleção, a empresa também oferece vagas de estágios para universitários. O entrevistado 02 se manifestou da mesma forma e ressaltou ainda que só dar uma chance, ou seja, caso o estagiário não for aprovado, é colocado outra pessoa para estagiar. Segundo Lacombe (2005, p. 95) “a vantagem para a empresa deste período de experiência é que, caso o empregado não seja aprovado no prazo previsto a incidências de encargos sociais é muito pequena”. Esse período de experiência pode ser entendido como um estágio onde o candidato fica em observação por parte dos seus superiores.

Baseado em Lacombe (2005) a legislação facultar os empresários contratar os funcionários por mais de dois períodos de experiência, ou seja, não pode ultrapassar mais que dois contratos de experiência como, por exemplo, quarenta e cinco dias podendo ser prorrogado por mais quarenta e cinco dias, esse período de experiência pode ser considerando com um estágio mais prolongado. Para Snell e Bohlander (2010, p.267) “os programas de estágio oferecem aos estudantes a chance de adquirir experiência no mundo real, as organizações se beneficiam obtendo estudantes-funcionários com novas ideias e motivação”.

#### **4.5 Provas de português e de matemática para selecionar**

Baseando-se em França (2010) as provas de conhecimento básico serve para avaliar a cultura do candidato, ou seja, avaliar o seu conhecimento de modo geral ou fundamental, por exemplo; uma prova de redação é ideal para avaliar as ideias e caligrafia do candidato, uma prova de matemática é ideal para analisar as noções de matemática do candidato, uma prova de português é ideal para analisar o nível de português do candidato.

Partindo deste conhecimento, foi questionado aos entrevistados, se eles aplicavam provas de português e de matemática na hora da seleção, e com isso obtive as seguintes falas.

Não aplicamos provas de português nem de matemática na seleção, mas o candidato faz um preenchimento de um formulário padronizado da empresa que já vem inclusive com teste simples de palavras, para ver se pelo menos o candidato é alfabetizado, neste formulário também tem cálculos simples de soma, e com esse formulário, verifico as informações básicas do candidato como, por exemplo: se a pessoa sabe ler, se sabe escrever, se tem a caligrafia boa, se sabe somar. Esse tipo de formulário foi criado após uma falha na seleção, por contratado uma pessoa que não sabia ler, nem escrever, essa pessoa também não conhecia dinheiro, isso na época gerou um grande problema para a empresa.

(Entrevistado 01)

Não aplicamos essas provas de português nem de matemática na seleção, só aplicamos um formulário padronizado da empresa.

(Entrevistado 02)

Verifica-se que a empresa não aplica provas de matemática, nem provas de português, mas de acordo com o entrevistado 01 ele ressalta que, a empresa tem um formulário padronizado que inclusive, tem testes simples para verificar se o

candidato é alfabetizado, o entrevistado 02 se manifestou da mesma forma. A aplicação desses tipos de provas antes contratação, é de suma importância para organização, o intuito do gestor que aplica essas provas, é saber, qual é o nível de conhecimento do candidato.

#### **4.6 Provas de conhecimento e de capacidade**

Algumas empresas aplicam provas de conhecimento e de capacidade para selecionar os melhores candidatos, essas provas servem para verificar o nível de conhecimento e de habilidades das pessoas interessada na vaga em aberto. Segundo França (2010, p.42) “as provas específicas visam avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, e que são imprescindíveis para o bom desempenho da função”. Para Dessler (2003, p.113) “o teste de aprendizado é a medição do que uma pessoa aprendeu em um determinado tempo”.

Para Chiavenato (2010, p.150) diz que:

As provas de conhecimento são instrumento para avaliar o nível de conhecimento geral e específico dos candidatos exigido pelo cargo a ser preenchido. As Provas de conhecimento procura medir o grau de conhecimento profissional ou técnico como: noções de informática, de contabilidade, de redação [...]. Já nas provas de capacidades constituem amostra de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho e medir o grau de capacidade ou habilidade de certas tarefas como a perícia de motorista de caminhão, operador de maquina entre outros. Quanto a forma de aplicação as provas de conhecimento ou de capacidade poder ser orais ou escritas.

Partindo deste conhecimento, perguntou-se aos entrevistados se eles aplicavam provas de conhecimento e de capacidade na hora da seleção e com isso obteve os seguintes discursos.

Não aplicamos provas de conhecimento. Mas na contratação de um profissional motorista, faço um teste por meio de uma viagem local. Geralmente esse profissional é indicado pelo pessoal que já trabalha na empresa. Para operador de maquina não aplico provas e nem testes porque é feito um treinamento na própria empresa, para operador de empilhadeira, não é aplicamos provas, nem teste basta ter noção de motorista. Exijo somente a CNH-Carteira Nacional de Habilitação em dias, se a viagem local ocorreu bem eu faço a contratação. Não faço contratação de pessoas estranhas para motorista.

(Entrevistado 01)

Não aplicamos prova de conhecimento específico. Mas fazemos treinamento para operador de máquina e teste para motorista.

(Entrevistado 02)

De acordo com entrevistado 01 ele não aplica prova de conhecimento, mas, no entanto ele aplica teste antes de contratar um motorista, esse teste é feito por meio de uma viagem local, e para operador de máquina não aplica provas e nem testes porque é feito um treinamento na própria empresa e para operador de empilhadeira, não é aplicados provas nem teste, segundo ele, basta ter noção de motorista. O entrevistado 01 não faz contratação de pessoas estranhas para ser motorista. O entrevistado 02 relata que não aplica prova de conhecimento para contratar alguma pessoa. Diante disso foi encontrada na literatura, a importância da aplicação das provas específicas como forma de avaliar o conhecimento profissional do candidato.

Baseando-se em Dessler (2003) os testes antes da contratação é de suma importância para organização, todo funcionário antes de ser contratado deve antes fazer teste para poder o empregador julgar suas habilidades, existe várias formas de medir habilidades físicas e motoras de uma pessoa como, por exemplo, as destrezas das mãos, dos dedos e força, para os operadores de máquina o teste de destreza chamado *stromberg* é o ideal. Dessa forma seria viável aplicar os testes de destreza para os candidatos operadores de máquinas antes de contrata-los.

#### **4.7 Entrevista para seleção**

De acordo com Pontes (2010, p.163) “a entrevista de seleção é a etapa mais importante do processo de seleção, é o momento de conversar com as pessoas, de conhecê-las e dar a elas a oportunidade de conhecer a empresa”. Para Lacombe, (2005, p. 87) “a entrevista para seleção é realizada com o objetivo de observar o candidato, e checar as informações do currículo, é no currículo que é analisado a veracidade das informações do candidato”.

Partindo deste conhecimento, foi questionado aos entrevistados sobre quais são as perguntas que são feitas na hora da entrevista para seleção, e com isso obtive as seguintes falas.



Na hora da entrevista, eu quero saber, se o candidato sabe ler e escrever para depois aplicar o formulário citado antes, pergunto se a pessoa é desenrolado no trabalho, ou seja, se é aberto, se é desenvolvido, pergunto se ele sabe somar, então peço a ele resolver cálculos simples de soma.

(Entrevistado 01)

Procuro saber onde ele reside, nível de escolaridade, estado civil, onde trabalhou, o que fazia no ultimo emprego e porque saiu lá.

(Entrevistado 02)

De acordo com a fala do entrevistado 01 é possível identificar que são perguntas básicas, que ele se interessa em saber é se o candidato sabe ler, escrever, somar, pergunta se é desenvolvido no trabalho, ou seja, se ele aprende rápido. Já o entrevistado 02 aprofunda e procura saber onde o candidato mora, nível escolar, onde trabalhou e porque saiu do emprego.

Baseando-se em Lacombe (2005) na maioria das vezes o entrevistador é um psicólogo, e ele procura fazer uma análise geral do candidato, quase sempre ele deixa marcado os testes e as entrevistas complementares para outros dias, um psicólogo costuma tirar uma conclusão preliminar do candidato e com isso ele não faz pergunta sem sentidos e nem perguntas que possam ser respondida com sim ou com não.

#### **4.8 Testes Psicológicos e Dinâmica de Grupo**

Aos entrevistados foram questionados se a empresa fazia testes psicológicos na seleção, também foi questionado, se a empresa fazia dinâmica de grupo no momento da seleção, e com isso obtive os seguintes discursos.

Não fazemos testes psicológicos e nem dinâmica de grupo, é através da conversa na hora da entrevista que eu sei se a pessoa é desenvolvida ou não, pois como acompanho tudo de perto, eu sei na prática, se não for desenvolvida é desclassificada na hora da entrevista.

(Entrevistado 01)

Não fazemos esses testes

(Entrevistado 02)

De acordo com as respostas de ambos entrevistados a empresa não faz testes psicológicos com candidatos na hora da entrevista, de acordo com ambos entrevistados a empresa não faz dinâmica de grupo para selecionar seus

candidatos, e com isso foi encontrado na literatura a importância desses testes, como forma de avaliar profundamente o candidato antes de contratá-lo.

Testes psicológicos são testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e compreensão, habilidade verbal, raciocínio e relações especiais, funções motoras, habilidade físicas, capacidade de percepção e memorização. Um bom teste, bem aplicado permite conhecer o perfil do candidato e compará-lo com o perfil desejado para o ocupante da vaga (LACOMBE, 2005, p. 89).

Lacombe (2005, p.89) diz que:

A dinâmica de grupo é em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa situação simulada do trabalho cotidiano e observando suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar, as informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as já conseguidas nos testes anteriores, podem ser feitas vários tipos de simulação que indicam as aptidões e as características dos candidatos.

Observou-se que a empresa não tem psicólogos e por isso não faz testes psicológicos. Esses testes servem para avaliar a personalidade, raciocínio, habilidade físicas e o temperamento dos candidatos, a empresa não faz dinâmica de grupo, a dinâmica de grupo, serve para indicar as aptidões dos candidatos, recomenda-se que as empresas realizem os testes psicológicos e dinâmica de grupos antes da admissão de seus funcionários. É de suma importância que as empresas realizem testes psicológicos antes de fazer a contratação de seu pessoal, pois autores relatam que um bom teste permite conhecer o perfil desejado dos candidatos. Recomenda-se a utilização de testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção das empresas.

#### **4.9 Processamento da admissão**

É notório de todos os administradores saber que, para um funcionário ser admitido é necessário fazer todos os procedimentos de recrutar, selecionar, entrevistar, estagiar ou treinar para depois contratar. A admissão está ligada à seleção, é nesse último processo que se encontra os exames médicos, e a documentação exigida pela empresa, caso ocorra algum problema no exame médico ou na documentação, o candidato é recusado por parte da empresa.

De acordo com Snell e Bohlander (2010, p.223) “um exame médico é feito em geral para assegurar que a saúde de um candidato seja adequada para atender

aos requisitos do cargo”. Os problemas ligados à saúde que pode rejeitar o candidato são: as doenças crônicas, hepatite, diabetes, problema na coluna [...]. Geralmente esses problemas de saúde só são identificado através de diagnóstico precisos, vale ressaltar que há empresas que não faz admissão de mulheres já grávidas. Segundo Lacombe (2005, p.90) “muitas empresas aproveitam o exame médico para eliminar candidatos com doenças crônicas, viciados em drogas e mulheres grávidas”. Pode-se ressaltar que, mesmo contra os princípios éticos, as empresas não contratam mulheres grávidas.

Os problemas ligados à documentação que pode rejeitar os candidatos são: ausência da CTPS, RG, CPF [...], e a certidão de antecedente criminal positiva, algumas empresas não faz admissão de pessoas que tenha “passagem na polícia”. De acordo com Snell e Bohlander (2010 p.217) “entre outras opções de investigação do candidato estão, o passado profissional, educacional e os antecedentes criminais”. O candidato também pode ser rejeitado na admissão, se por acaso houver alguma pessoas da mesma família, que já trabalhe dentro organização.

Lacombe (2005, p. 91) diz que:

Algumas empresas chegam a proibir a admissão de pessoas da mesma família, a principal razão disso, é a formação de grupos informais muito fortes. Os grupos informais quando muito fortes enfraquecem o poder e a ordem da empresa. O candidato depois de recrutado, selecionado, entrevistado, treinado e estagiado é feito o processamento da admissão.

Para Lacombe (2005, p. 93) “terminado o processo de seleção, é processada a admissão, que começa com a comunicação do resultado do candidato e o pedido de apresentação dos documentos exigido pela empresa e a legislação”.

Partindo deste conhecimento, os entrevistados foram questionados sobre como é realizado o processamento da admissão dos funcionários, e o que é exigido pela empresa, e com isso veio os seguintes discursos.

Os procedimentos exigidos pela empresa são as apresentações dos documentos: ASO – Atestado de Saúde Ocupacional, que é feita pelo nosso médico do trabalho Dr. Eulálio, duas fotos 3/4, apresentação da CTPS, Xerox de RG, CPF, reservista militar, comprovante de residência, certidão de nascimento dos filhos até 14 anos idade para ser pago o salário família, cartão do PIS, CNH em dias para a função de motorista. Não contratamos pessoas da mesma família.

(Entrevistado 01)

Exigimos a documentação completa, exame médico, exigimos que a pessoa possua um transporte próprio, principalmente para aqueles que vão trabalhar no turno da noite. Não exigimos carta de recomendação por parte de outras empresas. Não exigimos experiência na CTPS. Não fazemos contratações de pessoas da mesma família.

(Entrevistado 02)

O entrevistado 01 exige a apresentação dos seguintes documentos exame médico, Xerox de todos os documentos, inclusive certidão de nascimento dos filhos até 14 anos de idade para poder ser pago o salário família, o entrevistado 01 também exige CNH em dias para aqueles que serão contratados para motorista. O entrevistado 02 exige exame médico, não exige carta de recomendação, Não exige experiência na CTPS, exige que o candidato possua transporte próprio principalmente par aqueles que irão trabalhar a noite. Ambos os entrevistados relataram que não contra pessoas da mesma família.

No momento da entrevista, entrevistador questionou-se a ausência de um documento de suma importância segundo a literatura, que não foi relatado naquele momento, e com isso o entrevistador perguntou ao entrevistado se ele exigia o atestado de antecedente criminal e com isso veio a seguinte fala.

Não, nunca exigi.

(Entrevistado 01)

Nunca solicitei esse documento dos candidatos

(Entrevistado 02)

De acordo com a resposta de ambos entrevistados, nenhum solicita o atestado de antecedentes criminais do candidato antes de admiti-lo, esse documento é identificado na literatura como uma opção de investigar profundamente o passado do candidato e de suma importância.

Snell e Bohlander (2010, p.217) ressaltam sobre os antecedentes criminais, e diz que:

Quando o entrevistador está satisfeito com as qualificações que o candidato parece ter, são investigadas informações sobre emprego anterior e outras informação. Entre outras opções de investigação [...] estão, o passado profissional, educacional e os antecedentes criminais.

Snell e Bohlander (2010, p.217)dizem que:

O exame médico, é uma das ultimas etapas no processode seleção por que pode ser oneroso, um exame médico é feito em geral para assegurar que a saúde de um candidato seja adequado para atender os requisitos do cargo. A interpretação dos exames é extremamente importante na determinação de alguma deficiência do trabalhador.

Ambos os entrevistados solicita exame médico dos candidatos antes de fazer a contratação, até por que é obrigado por lei. Segundo Lacombe (2005, p.90) “é obrigado por lei o exame médico antes da admissão”. Foi encontrado na literatura a importância desse exame no que diz respeito à saúde de quem for contratado por empresas privadas ou publicas, também foi encontrado nas referencias a importância da solicitação dos antecedentes criminais da pessoa que pretende trabalhar na empresa. Recomenda-se que as empresas solicitem os atestados de antecedentes criminais antes da contratação, pois autores ressalta a importância deste documento. Recomenda-se que as empresas realizam os exames médicos antes da admissão, pois esse exame é obrigatório por lei.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação aos resultados da pesquisa observou-se que a empresa utiliza como técnica de recrutamento a indicação dos funcionários que já trabalham na empresa, esses funcionários indicam algum amigo ou algum parente, a empresa também utiliza como outra forma de recrutamento, o recebimento de currículo. Com relação às técnicas de seleção, observou-se que a empresa utiliza a entrevista como uma das formas para selecionar, outra técnica importante de seleção que a empresa utiliza é um estágio que dura no máximo cinco dias, o estagiário fica em observação durante cinco dias, se por acaso a pessoa passar no estágio é feita a contratação, essa técnica de seleção foi adquirida junto à justiça de trabalho através de um termo de ajuste de conduta empresarial.

Observou-se na pesquisa que, a empresa tem um quadro de 45 funcionários e uma rotação de pessoal de 11% por ano, os autores relatam que uma rotação é boa quando um número chega próximo ou menor que 10% por ano, a razão principal em saber a rotação de funcionário nesta empresa, é somente para aprofundar a pesquisa. A empresa não exige experiência na carteira profissional dos candidatos, não exige atestado de antecedentes, não faz testes psicológicos, não faz dinâmica de grupo, não aplica provas de conhecimento, mas a empresa faz teste com candidato à vaga de motorista. A empresa não aplica prova de português, nem de matemática, mas tem um formulário padrão que pode identificar a caligrafia pessoa e as noções de cálculos simples, no momento da entrevista o entrevistador procura saber do candidato onde ele mora, se sabe ler, escrever e se sabe somar, onde já trabalhou e por que saiu.

Concluiu-se que as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa pesquisada são estrategicamente bem elaboradas, dessa maneira, considera-se que, o objetivo geral que era analisar as estratégias de recrutamento e seleção aplicados pela empresa Leo-Plast foram alcançados, pois foi detectado que esses processos acontecem a partir da análise de currículo, indicação de pessoal, entrevista e estágios. E, conseqüentemente todos os objetivos específicos também foram alcançados, pois o primeiro objetivo específico da pesquisa era identificar as estratégias que a empresa utiliza para fazer o recrutamento de seu pessoal, esse objetivo foi alcançado da seguinte forma, foi detectada que empresa utiliza para o recrutamento, à indicação do pessoal que já trabalha na empresa, a empresa faz

recrutamento interno e recebimento de currículo. O segundo objetivo específico era identificar quais as estratégias a empresa utiliza para fazer a seleção de seu pessoal, portanto esse objetivo foi alcançado da seguinte forma, a empresa utiliza uma entrevista com roteiro de acordo com o currículo e um estágio que dura no máximo cinco dias. O terceiro objetivo específico era identificar como é realizado o procedimento para admissão dos funcionários, esse objetivo foi alcançado da seguinte forma, a empresa no momento da admissão de seus funcionários, não exige experiência na carteira profissional, não exige carta de recomendação, não exige atestado de antecedentes, não contrata pessoas da mesma família, exige exame médico, exige documentação completa e exige que a pessoal saiba ler e escrever. O quarto objetivo específico era identificar, se houve alguma falha nos procedimentos de recrutamento e seleção, diante disso segundo os entrevistados já houve uma falha logo bem no início da abertura da empresa, pois já foi contratada uma pessoa que não sabia ler, nem escrever.

Dessa forma, foi respondida a problemática da pesquisa. Recomenda-se que essa técnica de estágio requerido legalmente junto à Justiça do Trabalho, seja aplicada em outras empresas, tendo em vista que, essa técnica apresentem bons resultados para os empregadores da cidade de Picos no Piauí.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**: Elaboração de trabalhos na graduação. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Luís Cesar G. **Gestão de Pessoas**: Estratégia e interação organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas. 2009.

BARROSO, Janayna Arruda. **O impacto das políticas públicas no desenvolvimento de arranjos produtivos locais**: Ocaso do APL de ovinocaprinocultura em Quixadá, Ceará. 2009. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/10.pdf>>. Acesso em 25. Jan.2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humano nas organizações, 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações, 8.ed. São Paulo, Atlas: 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humano nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações: São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humano nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**, 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceito e instrumento para gestão de pessoas na empresa moderna**. 1.ed. São Paulo, editora Atlas, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos, 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas: 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papeis profissionais. 1.ed. São Paulo: Atlas. 2011.



LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**: São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 6.ed. São Paulo: LTr, 2010.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SANTOS, Waldinar. **Base sólida para sua empresa**. 2ª.ed. Teresina: SEBRE/PI, 2001. Saraiva, 2005.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa à contabilidade: orientação de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, E.L e MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª.ed. Florianópolis: Laboratório de ensino a distancia da UFSC, 2001.

SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14 edição norte americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TACHIZAWA, T. **Gestão de pessoas: Uma abordagem aplicada à estratégias de negócio**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, S.C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 8ª.ed. São Paulo: Atlas: 2007.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

Esta entrevista faz parte da minha conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Piauí, peço por gentileza a vossa senhoria me responda essas perguntas, esse pesquisa é somente de cunho acadêmico para obtenção da minha graduação em Administração.

1. Qual a quantidade de funcionários nesta empresa?
2. Em um período de um ano, qual a quantidade de admissão e demissão nesta empresa?
3. Quais são os procedimentos utilizados para o recrutamento de pessoal nesta empresa?
4. Quais são os procedimentos utilizados para a seleção de pessoal nesta empresa?
5. No momento da seleção é aplicado provas de português e de matemática para selecionar os melhores candidatos?
6. No momento da seleção é aplicado provas de conhecimento e de capacidade para selecionar os melhores candidatos?
7. Quais são as perguntas mais frequentes que você faz para o candidato na hora da entrevista de seleção?
8. A empresa faz testes psicológicos para selecionar seus funcionários? A empresa faz dinâmica de grupo para selecionar seus funcionários?
9. Como é processada a admissão de funcionário nesta empresa? E o que é exigido do candidato para contratá-lo?

## ANEXO

Figura 05. Fotos do ambiente interno da empresa pesquisada (instrumentos denominado por máquina sacoleira).



Fonte: Pesquisa realizada Janeiro de 2013.

Figura 05. Fotos do ambiente interno da empresa pesquisada.



Fonte: Pesquisa realizada Janeiro de 2013.