

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

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

**ALINE DE OLIVEIRA RAMOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
NA EMPRESA COOPER-RUBI**

RUBIATABA-GO  
2011



# FOLHA DE APROVAÇÃO

**ALINE DE OLIVEIRA RAMOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA COOPER-RUBI**

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE  
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER

Orientador \_\_\_\_\_

Francinaldo Soares de Paula

Especialista em Educação e Administração

2º Examinador \_\_\_\_\_

Enoc Barros da Silva

Especialista em Administração de Empresas

3º Examinador \_\_\_\_\_

Wilson Luiz da Silva

Especialista em Direito Civil e Processo Civil e Docência Universitária

Rubiataba, 11 de janeiro de 2012.

## **DEDICATÓRIA**

A Deus e a minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que me proporcionou a graça de chegar ao fim desta longa jornada.

Ao Professor Francinaldo Soares de Paula que me acompanhou na elaboração deste trabalho, incentivando-me a dedicar a este estudo.

A minha família que não mediu esforços para apoiar e animar nos momentos difíceis da caminhada de graduação.

## RESUMO

O presente trabalho sobre o tema recrutamento e seleção na empresa Cooper-Rubi, tem como objetivo principal estudar a estrutura e processos do departamento de Recursos Humanos na Cooper-rubi, no quesito recrutamento e seleção propondo sugestões de melhoria, realização de pesquisa descritiva quantitativa e qualitativa no departamento de recursos humanos da empresa, visando analisar a estrutura existente, buscando informações para identificar possíveis pontos que podem receber melhorias no processo. Pode-se afirmar que os estudos propostos, fundamentados em teorias de alto nível técnico-acadêmico, desenvolvidas por autores de renome nacional e internacional em administração e gestão de recursos humanos, permitiram disponibilizar subsídios para uma correta identificação dos processos internos, bem como, propor as melhorias necessárias ao crescimento profissional do departamento de recursos humanos da organização. Enfim, os resultados encontrados demonstram claramente que há possibilidade de implantar várias melhorias no departamento de recursos humanos, especificamente nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, com aplicação de novas ferramentas e procedimentos que irão permitir resultados otimizados em relação a situação atual.

**Palavras-chave:** recrutamento; seleção de pessoal; identificação e melhoria de processos.

## ABSTRACT

The present work on the topic recruitment and selection in the company Cooper-Rubi, has as main objective to study the structure and processes of the Human Resources department at the Cooper-Rubi item in recruitment and selection offering suggestions for improvement., Performing quantitative descriptive and qualitative human resources department in the company in order to analyze the existing structure, seeking information to identify possible points that can receive process improvements. It can be argued that the proposed studies, based on theories of high-level technical and academic, developed by authors of national and international reputation in management and human resource management, provide subsidies to allow a correct identification of internal processes as well as propose necessary improvements to the professional growth of the human resources department of the organization. Finally, our results clearly demonstrate that it is possible to implement several improvements in the human resources department, specifically in recruitment and selection of personnel, implementation of new tools and procedures that will allow optimal results regarding the current situation.

**Keywords:** recruitment, personnel selection, identification and process improvement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo do processo de recrutamento previsto em planejamento.....	23
Figura 2: Fluxograma do processo de recrutamento e seleção.....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Avaliação do Tempo de Recrutamento e Seleção.....	44
Gráfico 2: Avaliação das Fontes de Recrutamento e Seleção.....	44
Gráfico 3: Avaliação da Metodologia para Recrutamento e Seleção.....	45
Gráfico 4: Avaliação dos Requisitos de Pessoal na RP.....	45
Gráfico 5: Avaliação dos Serviços de Recrutamento e Seleção.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Campos de pesquisa numa entrevista.....	29
Quadro 2: Resultado geral da pesquisa de campo.....	43

## **LISTA DE ABREVIATURAS/SÍMBOLOS**

ARH- Associação de Recursos Humanos

C&S - Remuneração ou cargos e salários

CHB - Nome da empresa do sistema integrado

DP - Departamento de pessoal

EPI - Equipamentos de proteção individual

ERP - Enterprise Resource Planning, Planejamento de Recursos Empresariais

FSE - Preenchimento de ficha de solicitação de emprego

HST - Higiene e segurança do trabalho

Nº - Número

P. - Página

R&S - Recrutamento e seleção

RH – Recursos Humanos

RP - Requisição de pessoal

RT - Relações trabalhistas

SG - Serviços gerais

T&D - Treinamento e desenvolvimento

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. PROBLEMÁTICA.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1 Geral.....	14
3.2. Especificos.....	14
4. JUSTIFICATIVA.....	15
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
6. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	33
6.1. Tipo de Pesquisa.....	33
6.2. Método de Pesquisa.....	34
6.3. Coleta de dados.....	35
6.4. Unidade de Observação.....	36
6.5. Universo População e Amostra.....	36
6.6. Análise dos Dados.....	37
7. RESULTADOS DA PESQUISA.....	39
7.1. Recrutamento e Seleção.....	39
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
9. SUGESTÕES.....	49
9.1. Sugestões para o Departamento de RH da Cooper-Rubi .....	49
9.1.1. Sugestão 1: implantação de mais recursos no Sistema de Informação em RH.....	49
9.1.2. Sugestão 2: Alimentação de dados de RH.....	49
9.1.3. Sugestão 3: Implementação de site com opção para recebimento de currículos de interessados.....	49
9.1.4. Sugestão 4: Implementação de novas formas de informação em RH.....	50
9.1.5. Sugestão 5: Alteração no quadro de colaboradores do departamento de RH.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
APÊNDICES E ANEXOS.....	52
DECLARAÇÕES.....	61

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo teve por finalidade analisar a estrutura do departamento de recursos humanos na empresa Cooper-Rubi, com o objetivo de saber como são desenvolvidos os processos de recrutamento e seleção de pessoal no departamento de recursos humanos da empresa, para identificar possíveis gargalos e propondo sugestões de melhoria.

Pode-se afirmar que os estudos aprofundados neste departamento, aliado aos conceitos e técnicas de administração darão subsídios suficientes para identificar os itens a serem melhorados também irão contribuir para agregar informações teórico-acadêmicas para futuras pesquisas e estudos científicos.

Pautado nestes conceitos e embasados nas pesquisas de campo realizadas, serão apresentadas sugestões de melhoria nos processos internos de recrutamento e seleção de pessoal que tem condições de serem aplicadas na prática e estarão fortalecidos com novas ferramentas e recursos hoje disponíveis que contribuirão para a melhoria dos resultados deste importante e essencial departamento da organização.

## 2 PROBLEMÁTICA

Após a análise da estrutura do departamento de recursos humanos na empresa Cooper-Rubi, realizada no período de estágio, pode-se perceber que no processo de recrutamento e seleção de pessoal, existem gargalos que prejudicam a agilidade no resultado final, que é disponibilizar pessoal com perfil adequado conforme solicitações de todos os setores e departamentos da empresa.

Diante disso surge a problemática:

**Como são desenvolvidos os processos de recrutamento e seleção de pessoal no departamento de recursos humanos da Cooper-Rubi?**

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Geral**

- Estudar a estrutura e processos do departamento de Recursos Humanos na Cooper-rubi, no quesito recrutamento e seleção propondo sugestões de melhoria.

### **3.2 Especificos**

- Estudar o contexto do departamento de Recursos Humanos, com foco nos processos de recrutamento e seleção de pessoal;
- Identificar os gargalos que podem estar prejudicando a agilidade do processo de recrutamento e seleção;
- Elaborar sugestões e implementações para os processos de recrutamento e seleção de pessoal do departamento de Recursos Humanos da empresa Cooper-Rubi.

#### 4 JUSTIFICATIVA

Organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, onde a cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Toda organização é composta de departamentos e processos, não obstante também a COOPER-RUBI, onde na atual situação do departamento de recursos humanos, especificamente nos processos de recrutamento e seleção há a necessidade de melhorias para eliminar pontos que prejudicam a agilidade neste importante item.

Pode-se afirmar que os estudos aprofundados neste departamento, aliados aos conceitos e técnicas de administração darão subsídios suficientes para identificar os itens a serem melhorados e também irão contribuir sobremaneira para agregar informações teórico-acadêmicas para futuras pesquisas e estudos científicos.

A pesquisa deste tema é muito interessante no âmbito pessoal e profissional, pois, recrutamento e seleção de pessoal são atividades que despertam interesse em aprofundar estudos e também são de grande importância para que as organizações sejam fortalecidas de profissionais qualificados, e é nesta fase que se tem condições de escolhê-los com profissionalismo.

Pautado nesses conceitos, as sugestões a serem apresentadas estão claramente visíveis e perfeitamente em condições de serem aplicadas na prática dos procedimentos de recrutamento e seleção, procedimentos estes, que estarão fortalecidos com novas ferramentas e recursos hoje disponíveis que contribuirão para melhoria dos resultados deste importante e essencial departamento dentro da organização.

## 5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Chiavenato (1997, p. 9):

A palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação no seu significado original. A tarefa atual da Administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação. Assim, a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.

A organização como função administrativa pode ser considerada parte integrante do processo administrativo. Neste sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 259):

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Os objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de um certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade.

A direção constitui a terceira função administrativa e que vem logo depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento é estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. Assim, a direção é a função administrativa que se refere às relações

interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e aos seus respectivos subordinados.

O controle é a quarta função administrativa e que depende do planejamento, da organização e da direção para formar o processo administrativo. A finalidade do controle é assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Como processo, o controle apresenta fases que são: o estabelecimento de padrões ou critérios; a observação do desempenho alcançado; a comparação do desempenho com o padrão anteriormente estabelecido e por fim, a aplicação da ação corretiva, que visa fazer como que aquilo que é feito seja exatamente de acordo com o que se pretendia fazer.

Segundo Chiavenato (2008, p. 22) “Organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, onde a cooperação entre elas é essencial para a existência da organização”.

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. Assim as organizações são formadas por pessoas para sobrepujam suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com outros.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 27/28):

As organizações constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram. As organizações de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores. Não existem duas organizações semelhantes: as organizações podem assumir diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. Existem organizações dos mais diversos ramos de atividade e utilizando diferentes tecnologias para produzir bens ou serviços dos mais variados tipos e que são vendidos e distribuídos de maneiras diferentes para os mais diversos tipos de mercados, a fim de serem utilizados pelos mais diversos consumidores.

Ainda de acordo com Chiavenato (1997, p. 601) o conceito de organização para os autores D.O. é tipicamente *behaviorista* “uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Segundo Chiavenato (1997, p. 602):

Dá-se o nome de cultura organizacional ao modelo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados.

Pode-se dizer que toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores. A cultura organizacional é percebida no ambiente de trabalho pelos funcionários, pelas normas formais, regras não escritas, atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização.

Segundo Marra (2000, p. 290):

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

É importante que a empresa defina os valores e as crenças de forma clara e objetiva, para que todos possam compartilhar de um clima mais harmônico, em que há menos divergência entre as pessoas.

De acordo com Marra (2000, p. 289):

Em sentido lato, a cultura referindo-se ao ser humano expressa o modo como este encara as coisas, o mundo, o sentido da vida. Temos, então, cultura como sinônimo de mundividência. A cultura organizacional é tão estreitamente dependente do conjunto de valores das pessoas que a formam a coerência de um hábito cultural somente pode ser analisada a partir do sistema a que pertence. A responsabilidade de conhecer, analisar e acompanhar a evolução da cultura organizacional é uma das grandes tarefas da gestão de AERH, tendo em vista a grande variedade de visões da cultura e as constantes mudanças que os cenários que a albergam e a cercam lhe impõem. É um dos maiores desafios da AERH e do seu analista organizacional, a ponto de obrigá-lo a adotar uma atitude constante de cientista sempre atento às armadilhas das idéias fora do lugar.

Pode-se dizer que os trabalhadores entram em uma organização com valores de trabalho e desejos específicos. Quanto mais coerentes as suas experiências na organização em relação aos seus valores, provavelmente, mais alto será o seu compromisso.

De acordo com Maximiano (2004, p. 111),

Estrutura organizacional define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos. A estrutura organizacional é representada por um gráfico chamado organograma o qual demonstra a divisão por unidades de trabalho e indicam como as responsabilidades estão divididas dentro da organização, bem como a autoridade e hierarquia desde o topo até a base do organograma. Demonstra também, as linhas de comunicação entre as unidades de trabalho, linhas estas, onde nascem as decisões sobre divisão do trabalho e autoridade e hierarquia.

Para que a organização funcione da melhor forma possível é necessário que a empresa tenha uma boa estrutura organizacional. Pois a estrutura organizacional estabelece as relações entre a organização do trabalho dos processos operacionais é a capacidade profissional necessária

A divisão do trabalho, segundo Maximiano (2004, p. 113):

É o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em tarefas menores, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa diferente (ou grupo de pessoas). A divisão do trabalho permite as organizações realizarem tarefas complexas, como a montagem de equipamentos de grande porte, ou fabricar produtos em grande quantidade. Até mesmo nas microorganizações a divisão do trabalho é necessária.

Ainda de acordo com Maximiano (2004, p.113):

A responsabilidade pela execução das tarefas pode ser atribuída a pessoas, individualmente, ou a grupos de pessoas. O conjunto de tarefas atribuídas a uma pessoa chama-se cargo. Um cargo é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional. Um cargo consiste em um conjunto de tarefas ou responsabilidades específicas que uma pessoa (ocupante do cargo) deve desempenhar. Há cargos que têm um único ocupante (por exemplo, o cargo de presidente) e cargos com grande número de pessoas que os ocupam (secretárias, professores e montadores de veículos).

Vimos então que as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados.

Segundo Maximiano (2004, p.113):

Um departamento é um agregado de cargos e tem responsabilidade em relação a uma função da organização (produção, vendas, administração financeira). Os departamentos são identificados pelo título da função sob sua responsabilidade. Excepcionalmente, como acontece nas organizações de pequeno porte, um departamento pode corresponder a um único cargo.

Segundo Chiavenato (1997, p. 741), “sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário”.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 747):

O conceito de informação, tanto do ponto de vista popular como do ponto de vista científico, envolve um processo de redução da incerteza. Na linguagem diária, a ideia de informação está ligada à de novidade e utilidade, pois informação é o conhecimento (não qualquer conhecimento) disponível para uso imediato e que permite orientar a ação, ao reduzir a margem de incerteza que cerca as decisões cotidianas. Para se compreender o conceito de informação, deve-se envolvê-lo com dois outros conceitos: o de dado e o de informação; sendo que dado é o registro ou anotação a respeito de um

determinado evento ou ocorrência. Já a informação é um conjunto de dados com significado, ou seja, que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo.

De acordo com Orlickas (1999, p. 14), “face ao novo contexto de mercado, cada vez mais exigente, o empresariado está sendo desafiado a reformular sua estratégia de ação no convívio com a força de trabalho”.

No entanto, a organização enfrenta um grande paradoxo: quanto mais incerto o futuro, mais ela precisa estar preparada para enfrentá-lo, tendo que definir alternativas para garantir o seu desenvolvimento e perenidade no mercado, o que significa não somente assegurar o bom desempenho no presente, mas também prover de competência e de capacitação seus profissionais, para enfrentar os desafios do futuro, sob condições de constantes e bruscas mudanças.

Visando à minimização das perdas, as empresas precisam adotar, com urgência, certas decisões estratégicas, como: a) reestruturar o sistema de administração de pessoal, tornando-os menos burocráticos, mais ágeis e eficazes; b) estabelecer políticas e objetivos para a área de RH, de acordo com as necessidades atuais e futuras da organização e dos funcionários; c) Melhorar os processos, facilitando a tomada de decisão; d) preparar a empresa para o futuro, pois qualquer mudança encontra um cenário difícil. (ORLICKAS, 1999, p. 14)

Segundo Marra (2000, p. 62):

O sistema de administração em RH, organicamente compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções de ARH. Dependendo do formato organizacional de uma empresa, essa poderá desenhar o seu sistema de ARH dividindo-o nos seguintes subsistemas:

- a) Recrutamento e seleção (R&S);
- b) Treinamento e desenvolvimento (T&D);
- c) Remuneração ou cargos e salários (C&S);
- d) Higiene e segurança do trabalho (HST);
- e) Departamento de pessoal (DP);
- f) Relações trabalhistas (RT);
- g) Serviços gerais (SG), etc.

Este presente estudo compreenderá o foco no subsistema de recrutamento e seleção (R&S), contemplando as suas atividades específicas de captar interna e externamente os recursos humanos, bem como, escolher, sob metodologia específica, os candidatos para

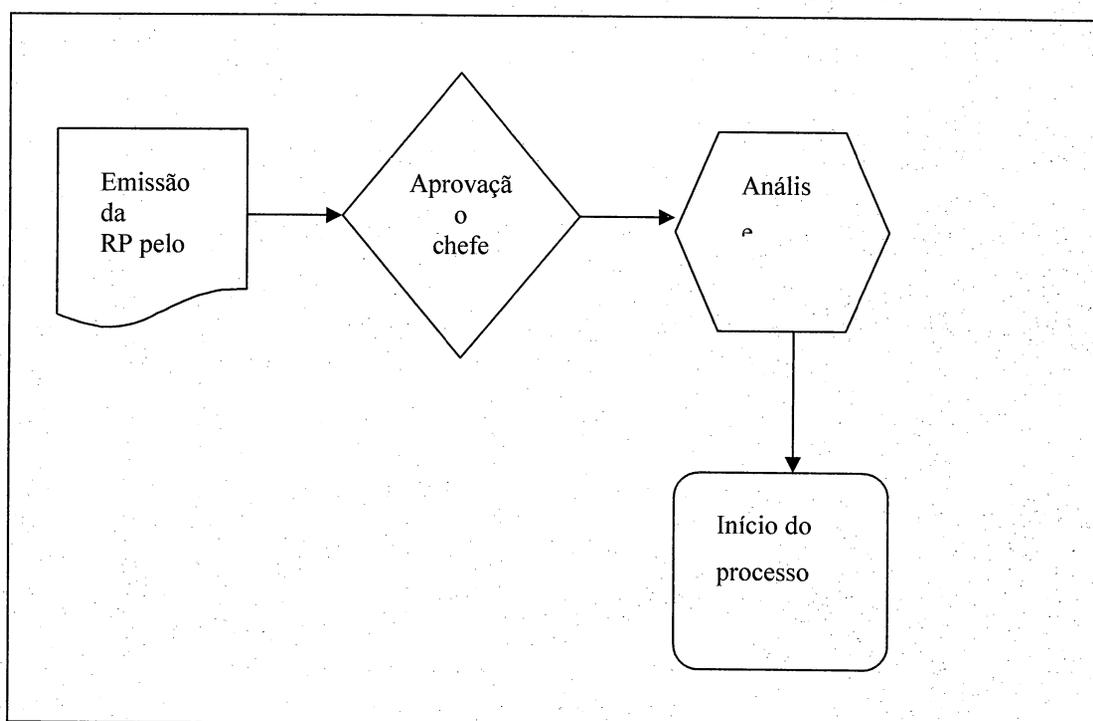
atender o perfil conforme solicitado na (RP) requisição de pessoal originada nos departamentos da empresa.

Segundo Marra (2000, p. 69):

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos e externos da empresa. Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa realidade que, como vemos, origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição de pessoal (RP). Em linhas gerais, a RP segue um fluxo predeterminado pela própria organização (procedimentos de O&M), mas, em geral, o que determina o seu atendimento automático é a sua própria razão de ser: a) RP por motivo de substituição ou aumento de quadro de pessoal previsto em planejamentos; b) RP por aumento de quadro não previsto em planejamentos.

Pode-se dizer que dentro da organização seja ela grande ou pequena é necessário fazer todo processo necessário para atender as necessidades na qualificação das pessoas para as organizações, e o recrutamento é uma técnica fundamental dentro da organização.

**Figura 1: Fluxo do processo de recrutamento previstos em planejamento.**



Fonte: Marra (2000, p. 69).

Segundo Marras (2000, p. 70):

Normalmente a RP possui um campo específico para registrar as características mais importantes e exigidas pelo cargo para bem desempenhar as funções. Nesse particular, a empresa que possui, em sua estrutura orgânica, um subsistema de cargos e salários retira esse campo da RP, pois essas informações estão registradas num instrumento já existente, de emissão dessa área, que é a Descrição de Cargo. A descrição de cargo específica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal. Como exemplo disso, poderia acontecer de um requisitante solicitar uma secretária com bom português (nível gerencial), curso superior e dois anos de experiência nas funções, enquanto outro pode entender que o curso técnico em secretariado é suficiente, mas exigir uma experiência acima de cinco anos.

Ainda de acordo Marras (2000, p. 70):

Dessa forma, conclui-se que as empresas com uma área de cargos e salários atuantes e bem organizada favorecem o processo de recrutamento e seleção, na medida em que permitem uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo. Por outro lado, aquelas organizações que não possuem uma área de cargos e salários, ao deixar por conta de cada requisitante as características dos profissionais solicitados, permitem que se estabeleça um sistema inorganizado de estrutura de responsabilidades e uma descompensação no rendimento e na qualidade dos resultados finais da empresa, sem falar nos possíveis problemas de paradigma legal que essa prática acaba gerando. De posse da RP devidamente preenchida e aprovada, o setor de recrutamento de pessoal dá início, então, ao processo propriamente dito. Para isso, a seguinte decisão deve ser tomada: qual fonte de recrutamento utilizar?

Vimos então que quando a organização utiliza este processo de recrutamento e seleção ela estará se adequando as técnicas disponíveis para o bom andamento da mesma.

Marra (2000, p. 71), afirma ainda que:

Fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa. Entre as fontes de recrutamento mais utilizadas, pode-se citar as seguintes: 1. Funcionários da própria empresa; 2. Banco de dados interno; 3. Indicações; 4. Cartazes (internos e externos); 5. Entidades (sindicatos, associações, etc.); 6. Escolas, universidades, cursos, etc.; 7. Outras empresas (fornecedores, clientes, etc.); 8. Consultorias de outplacement ou replacement; 9. Agências de emprego; 10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão, etc); 11. Consultorias; 12. Headhunters. Pelo tipo de fonte a ser utilizada na busca de

recursos, o recrutamento de pessoal divide-se em: a) recrutamento interno; b) recrutamento externo.

As fontes de recrutamento se tornam necessárias para uma seleção perfeita do seu quadro de colaboradores diretos.

De acordo com Marra (2000, p. 71),

Recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação, memorandos ou cartazes, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Vimos então que as empresas mais modernas, que utilizam sistemas informatizados, como a Intranet<sup>1</sup>, possibilitam aos funcionários receberem as informações das vagas disponíveis e realizarem a sua inscrição, preenchendo diretamente um formulário na própria tela do computador.

Segundo Marra (2000, p. 73):

Recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor de R&S, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos. São eles: variável tempo e variável custo. A variável tempo é aquela que determina a exigência temporal que está contida na solicitação feita pela área solicitante da vaga, ao mesmo tempo em que indica, também, pelo mesmo parâmetro temporal, a fonte de recrutamento mais adequada. Algumas requisições são de caráter urgente. Por exemplo, quando o empregado pede demissão intempestivamente, interrompendo seu trabalho sem prévio aviso. Há outras sem limites de tempo, em que o atual ocupante do cargo se dispõe a deixar a empresa assim que for selecionado seu substituto. Finalmente, há fontes de recrutamento que demandam mais tempo do que outras para dar a resposta desejada. A variável custo é a que representa a possibilidade financeira que se dispõe para iniciar um processo de recrutamento e seleção, ao mesmo tempo que possibilita identificar as fontes de recrutamento pela diferenciação de custo que cada uma representa.

---

<sup>1</sup> Intranet é o nome que designa um sistema de comunicação interna, pelo qual todos recebem e enviam mensagens em tempo real, através de uma rede de computadores.

Sendo assim mediante a idéia afirmativa do autor fica claro que o recrutamento, é à busca de recursos humanos para suprir as necessidades da empresa. Antes de começar o processo de recrutar pessoas é necessário definir as características do empregado que desejam. Em meio a essas características: a idade, o nível de escolaridade e de experiência na atividade proposta.

Conforme Chiavenato (2004), “a primeira etapa do recrutamento de pessoas é analisar se há funcionários na organização, após isso a empresa deve escolher e analisar as fontes que podem ser utilizadas, para fazer a melhor escolha de um novo colaborador”.

De acordo Pontes (2004, p. 87) “são duas as fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho”.

Vimos então que é mediante o recrutamento que são feitas as avaliações das necessidades de treinamento em áreas específicas. Fica claro que é necessária a aplicação de treinamento em área específica dentro da organização para que haja rendimento dentro da mesma.

Segundo Chiavenato (2002) o recrutamento interno procura preencher vagas em aberto na empresa, através do remanejamento de funcionários, oferecendo oportunidades para alguns colaboradores subirem de cargo, gerando assim uma valorização do mesmo e motivação para os outros como foco para um futuro promissor. O desenvolvimento de carreiras e os níveis hierárquicos estão obrigando ou levando algumas empresas a trocarem seus funcionários de cargo e contratarem outras para o antigo cargo do indivíduo, assim podendo entrar o recrutamento externo. Após analisar todo o processo do recrutamento interno e rever todas as informações do cargo e da empresa, o recrutador deverá começar a pensar como fazer um recrutamento externo, frente a tantas opções que há no processo de seleção.

Conforme Chiavenato (2002, p. 212) “o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora”.

Havendo uma vaga em aberto, a organização busca o melhor meio de preencher essa lacuna buscando atingir seus objetivos. O processo do recrutamento externo é formado por candidatos desconhecidos que não fazem parte da organização e da cultura da empresa, mas que serão classificados e contratados por alguma forma de recrutamento selecionado pelos recrutadores.

Para Chiavenato (2002, p. 218), “na prática, as empresas nunca fazem apenas o recrutamento interno ou apenas recrutamento externo”.

Todo o conteúdo de recrutamento externo e interno pode ser trocado por um recrutamento misto, mas conseqüentemente a maioria utiliza esse processo, mas não descreve por esse nome até por não ser muito conhecido.

Segundo Chiavenato (2002) a seleção de pessoas vem após o recrutamento, sendo um processo integrado, onde o funcionário tem que estar de acordo com os objetivos e as regras da empresa, já que tudo é formado por um processo contínuo.

De acordo com Marra (2000, p. 74), pode-se apresentar a seguir algumas das principais fontes de recrutamento:

- a) Banco de dados interno – geralmente computadorizada, a empresa forma o banco de dados a partir do recebimento de currículos do dia-a-dia, e que consulta de acordo com suas necessidades.
- b) Indicações – uma vez identificadas as necessidades da empresa, o recrutador distribui a informação interna e externamente.
- c) Cartazes internos e externos – Consiste em colocar painéis nas portas das fábricas ou em locais onde se supõe que haja muita concorrência de profissionais com características parecidas com as que se deseja.
- d) Entidades diversas - Quando se fala em trabalhadores horistas, então, podemos citar os próprios sindicatos dos trabalhadores, que tem um órgão interno para esse fim, ou entidades governamentais, que mantém balcões de atendimento para o cadastramento e busca de empregos.
- e) Consultoria de outplacement – são consultorias que se dedicam especificamente a recolocar profissionais que serão desligados ou que estão em processo de desligamento nas suas respectivas empresas.
- f) Consultoria de replacement – são consultorias que atendem especificamente pessoas físicas (profissionais). São contratadas para tentar recolocar os profissionais no mercado de trabalho.
- g) Agências de emprego – as agências de emprego oferecem serviços de recrutamento de profissionais. Têm como característica o fato de não trabalharem com exclusividade (normalmente uma empresa que deseja

contratar entra em contato com mais de uma agência de emprego ao mesmo tempo).

- h) Consultorias em recrutamento e seleção – as consultorias de R&S têm um perfil de trabalho bem diferenciado daquele das agências de emprego, não só por trabalharem especificamente com cargos que vão do nível médio ao nível médio alto da pirâmide organizacional, como também pelas seguintes razões: metodologia de trabalho, garantia dos serviços, exclusividade, honorários praticados.
- i) Headhunter – é o nome que se dá aos profissionais “caçadores de cabeça”, numa tradução literal, ou de talentos, que agem somente com cargos do topo da pirâmide organizacional (presidentes, vice-presidentes, diretores) ou em ocasiões muito especiais, com profissionais extremamente difíceis de serem localizados.
- j) Mídia – entende-se por mídia, o conjunto de canais de comunicação composto por jornais, revistas, rádios, televisão, etc. Esses diversos canais são utilizados pela área de R&S para veicular anúncio classificado com o objetivo de atrair os recursos humanos, disponíveis ou interessados, do mercado de trabalho.

Mediante as oito fontes apresentadas pelo autor, torna-se necessário a implantação da mesma dentro da organização para que assim ela possa atingir seus objetivos junto a seus colaboradores diretos.

Segundo Marra (2000, p. 76),

Os anúncios classificados em jornais dividem-se, pela sua forma de apresentação, em três tipos: a) anúncio fechado: é aquele em que se a empresa recrutadora não se identifica nominamente. Em geral pede aos interessados para responder enviando um currículo para uma caixa postal, sob um código específico; b) anúncio aberto: é aquele elaborado por uma empresa que se identifica nominamente, indicando endereço, nome de pessoa para contato e até horário para atendimento; c) anúncio semi-aberto: assim denominado quando a empresa, embora se identificando nominamente, não fornece endereço para comparecimento pessoal, apenas solicita o envio de currículos para análise prévia.

Quanto mais a empresa divulgar seus anúncios de interesse direto ela tem muito a ganhar, pois assim aparecerá mais e mais candidatos, sendo assim, aparecerá uma quantidade boa de candidatos aos cargos, e certamente a responsáveis diretos pela contratação poderão optar pelos melhores candidatos, tanto no nível e escolaridade como de qualificação.

De acordo com Marra (2000, p. 76):

Uma vez distribuída a informação das posições em aberto (vagas) na empresa, o recrutador estará pronto para receber os candidatos interessados,

cumprindo a seguinte metodologia: a) recepção dos candidatos; b) preenchimento de ficha de solicitação de emprego (FSE); c) análise documental (horistas); d) entrevista avaliativa preliminar (para mensalistas). O último passo oferecerá ao recrutador uma posição objetiva do material humano de que dispõe para dar continuidade ao processo de seleção. Essa escolha, identificando preliminarmente os candidatos mais adequados às características do cargo, é denominada Triagem do Recrutamento.

Sendo assim, de acordo com a afirmação do autor, após o recrutamento se torna necessário a seleção dos candidatos aos cargos oferecidos pela organização.

Segundo Marra (2000, p. 79):

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. O processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: a) exigências do cargo – são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções; b) características do candidato – é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

O autor afirma que esta seleção compõem-se de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados de cada indivíduo, em particular, na tentativa de conhecê-lo extrinsecamente. Para possibilitar essa análise dos indivíduos, o selecionador dispõe de dois instrumentos que são: entrevista de seleção e testes diversos de aferição.

Para Marra (2000), a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo. Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquele considerado mais importante. Essa situação inverteu-se com o tempo. O primado dos testes psicológicos terminou. O elemento substantivo no processo seletivo atual é a análise do selecionador, isto é, é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista.

Pode-se dizer que uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que, estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um

objetivo comum. E é através da entrevista é que é possível descobrir as principais características dos candidatos aos cargos oferecidos.

Segundo Marra (2000, p. 79),

Uma entrevista de seleção, quanto a sua metodologia, pode ser: a) Entrevista Estruturada – É a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo de todo o tempo da entrevista; b) Entrevista Não-Estruturada – É aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais.

A entrevista deve ser executada de acordo a prioridade da empresa, desde que não prejudique os candidatos. E ela se divide em algumas de acordo com o autor.

O processo de entrevista estruturada na seleção de pessoal apresenta-se dividido nas seguintes fases: a) Apresentação – fase considerada como abertura de todo o processo, é o primeiro contato entre “empresa e empregador” e, portanto, é um momento de grande importância para os candidatos, na medida em que se fixa, nesse momento, a primeira impressão do que deverá ser a organização à qual está se desejando trabalhar; b) Preparo – a fase do preparo do candidato resume-se em trabalhar o lado emocional de uma pessoa que se dispõe a ser “analisada” ou mesmo avaliada por um entrevistador a fim de neutralizar ou minimizar o grau de tensão e ansiedade normalmente presentes em momentos como esses; c) Coleta de dados – a coleta de dados é a fase responsável pela prospecção de todas as informações e dados que compõem a bagagem pessoal de CHA do indivíduo. (MARRAS, 2000, p. 83)

Mediante a afirmação do autor a seguir será demonstrado a subdivisão em quatro campos de análise:

**Quadro 1: Campos de Pesquisa numa Entrevista**

<b>Campos de pesquisa</b>	<b>Principais itens a pesquisar</b>
1. Personal	Idade, estado civil Nível de energia Grau motivacional atual Nível de Q.I. e Q.E. Perfil psicológico de personalidade Principais aptidões e potencialidades
2. Profissional	Perfil das empresas anteriores Cargos ocupados Estabilidade Realizações ou resultados obtidos Responsabilidades ou tarefas mais importantes É membro de alguma associação ou sindicato?
3. Educacional	Qualidade das escolas básicas frequentadas

	Nível de forma superior Pós-graduação (lato ou stricto sensu) Trabalhos ou pesquisas concluídos (temas, avaliação, etc) Idiomas Cultura geral: leituras, cursos, viagens culturais, etc.
4. Social	Clubes e igreja que frequenta Esportes praticados Hobbies É membro de alguma associação para fins sociais? Tem amigos? Quantos? Qual a frequência dos encontros? Qual o seu fim de semana predileto? Como planejou e efetivou as últimas três férias?

Fonte: Marra (2000, p. 83)

Mediante o quadro exposto fica claro que nesta fase, o selecionador procura obter todas as informações que são de real interesse para a composição de um quadro de análise que permita comparar a bagagem do candidato com o conjunto de características exigidas pelo cargo e pela empresa.

De acordo com a idéia exposta do autor o processo da entrevista envolve o profissionalismo e qualificação da equipe que realize o trabalho dentro da organização.

O processo de entrevista deve ser sempre conduzido com extremo profissionalismo, isto é, por um lado, o candidato deve ser levado a agir como alguém que pretende, de maneira séria, “vender” um produto: seu conhecimento, sua maneira de ser, suas habilidades e sua experiência; por outro, o selecionador deve passar a imagem de alguém disposto a ouvir com atenção e interesse todo o depoimento, questionar com inteligência certos ângulos, colocar sutilmente o candidato em situações de avaliação e, finalmente, não permitir expectativas antecipadas com relação ao resultado da entrevista. Divide-se em: a) Análise comportamental – embora essa fase integre o fluxograma geral da entrevista num ponto específico – é nele que acontece o centro da pesquisa – é preciso esclarecer que a análise comportamental está presente em todos os momentos dos diversos pontos do fluxo do processo; b) A concessão de Informações – Nessa fase o entrevistador presta ao candidato todas as informações referentes à empresa e ao cargo a ser preenchido. É importante deixar claro os contornos econômicos, financeiros, físicos e humanos da organização, bem como seu perfil cultural, ressaltando, inclusive, os pontos fortes da empresa e eventuais dificuldades a serem superadas, para completo conhecimento do candidato, incluindo, obviamente, as informações referentes ao perfil daquele que será o superior imediato do cargo a ser preenchido. (MARRAS, 2000, p.83)

Quanto à finalidade, as organizações adotam, entre outros, os seguintes tipos de testes em seus processos seletivos:

Teste prático – é utilizado, em geral, para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho.

Teste situacional – tem a propriedade de avaliar candidatos em determinadas situações práticas do dia-a-dia no trabalho.

- a) Teste psicológico – é o instrumento que permite ao psicólogo projectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos. Os testes psicológicos podem ser divididos em duas categorias. Testes de aptidão, que buscam avaliar características naturais dos candidatos e traços que identifiquem tendências claras de capacidade para a realização de determinadas tarefas. Testes de personalidade, são utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos formado por características únicas que determinam o perfil comportamental de cada um.
- b) Teste grafológico – análise da escrita (grafia) individual, através da qual pode-se concluir sobre dezenas de traços de personalidade.
- c) Dinâmica de Grupo – algumas empresas adotam, no processo seletivo, a técnica de dinâmica de grupo.
- d) Análise Global - uma vez terminados todos os passos anteriores é chegado o momento de realizar, como subsídio na montagem do laudo final, uma pesquisa de informações históricas do candidato, com o objetivo de confirmar e esclarecer dados recebidos durante a entrevista.
- e) Laudo Final – É a síntese de todo o processo seletivo. No laudo, o cliente da área de R&S recebe o parecer final dando o perfil de cada um dos candidatos finalistas e o respectivo posicionamento no processo, em decorrência das avaliações realizadas.

Segundo Marra (2000, p. 79):

A rigor, qualquer um dos candidatos apresentados pelo setor de R&S ao requisitante (é de bom senso sempre apresentar algo em torno de três candidatos por cargo) poder preencher o cargo com sucesso; a chamada entrevista técnica com o requisitante tem o papel de transferir para este a decisão final e permitir que ele, requisitante (chefe imediato), possa sentir entre os indicados aquele que no seu ponto de vista melhor se adapta à sua maneira de ser e trabalhar.

O autor ainda complementa que, nesse ponto, com a escolha do candidato ideal pelo requisitante, está terminado o processo seletivo realizado através do setor de R&S. Mas não está ainda acabado o processo de seleção como um todo. Para considerá-lo assim, o candidato ainda deverá passar por uma avaliação médica, para só depois ser encaminhado para o departamento de pessoal com toda a sua documentação, com vistas a efetuar os registros legais.

Como último passo, o candidato deverá dirigir-se ao departamento de pessoal (setor de registros) com toda a sua documentação, para que sejam tomadas todas as providências burocráticas e as práticas necessárias para tornar-se um empregado efetivo da empresa. A empresa montará um dossiê de empregado onde normalmente estarão arquivados: Currículo do empregado; Cópia da carteira de trabalho e documentos pessoais (RG, CPF, etc); Ficha de registro; Laudos do setor de R&S; Requisições (RP) com todas as aprovações; Exames médicos e laudo médico; Certificados, diplomas e registros profissionais do empregado; Declaração médica da

última empresa onde trabalhou dando resultado de seu quadro clínico de saída; Outros documentos. (MARRAS, 2000, p.87)

Na atualidade, toda empresa necessita de controles informatizados e não é diferente para o Departamento de Recursos Humanos das organizações, onde são necessários sistemas integrados para auxiliar, ajudar e também dar agilidade no fluxo do processo de trabalho.

Segundo Souza (2004, p. 9)

Sistemas de informações gerenciais ou ERP, que é um termo genérico para um conjunto de atividades executadas por um software multi-modular, que tem por objetivo auxiliar o fabricante ou o gestor de uma empresa nas importantes fases do seu negócio; pode-se definir ERP como uma arquitetura de software que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades de uma empresa, como: fabricação, logística, finanças e recursos humanos. Normalmente, é composto por um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto de aplicações.

Pode-se dizer que os sistemas de informações gerenciais, conforme exposto acima, podem ser específicos, como é o caso de sistemas de informações gerenciais em recursos humanos, que está intimamente ligado às informações de recursos humanos, desde o processo de recrutamento e seleção de pessoal, até a gestão completa do processo do departamento de recursos humanos.

## 6 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o procedimento do trabalho utilizou a pesquisa que de acordo com Gil (2002, p. 17):

Pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

De acordo com Cervo (1996, p. 44):

Define pesquisa como uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. A pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução. Os três elementos são imprescindíveis, uma vez que uma solução poderá ocorrer somente quando algum problema levantado tenha sido trabalhado com instrumentos científicos e procedimentos adequados.

### 6.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com Gil (2002, p.41),

As pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão.

Em função do caso específico, objeto deste trabalho, que é a realização de estudo no departamento de recursos humanos da empresa, e fundamentado nos conceitos teóricos de pesquisa, conforme estes renomados autores, define-se como sendo esta pesquisa do tipo exploratória.

Pesquisa exploratória segundo Gil (1999):

As pesquisas exploratórias têm com principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vistas, a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem estudos levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem técnicas quantitativas de coletas de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (GIL, 1999, p. 43).

## 6.2 Método de Pesquisa

Segundo Roech (1999, p. 130), “a pesquisa descritiva trabalha com as características de uma população ou de um fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis, definindo também a natureza de tais correlações, sem se comprometer com a explicação dos fenômenos descritos”.

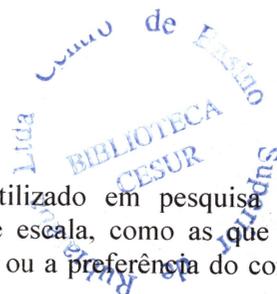
Baseado nos conceitos teóricos e pautado nos objetivos deste estudo, é aplicado o método de pesquisa exploratória, pois, pretende-se identificar a quantidade e também a qualidade dos dados. A mesma foi aplicada através de um questionário específico e também, estudo e levantamento de dados no departamento de recursos humanos da organização. A unidade empírica utilizada foi alguns departamentos da empresa que, diretamente fazem uso do departamento de recursos humanos para suprir seu quadro de colaboradores”.

Segundo Cervo (1996, p. 138):

Questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra “questionário” refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

De acordo Roesch (1999, p. 142):

Questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor. O



questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Possui a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais (o que pode não acontecer na entrevista). Deve, ainda, ser limitado em sua extensão e finalidade. O questionário pode ser elaborado por perguntas abertas e fechadas. A primeira, são destinadas à obtenção de respostas livres, embora possibilitem recolher dados ou informações mais ricas e variadas, são codificadas e analisadas com maiores dificuldades. Já a segunda, são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar.

### 6.3 Coleta de dados

De acordo com Gil (2002, p.163), “a coleta de dados, envolve a descrição das técnicas a serem utilizadas para a coleta de dados. Modelos de questionários, testes ou escalas deverão ser incluídos, quando for o caso.”

Para o levantamento dos dados, foi utilizado o questionário composto de perguntas direcionadas ao recrutamento e seleção de pessoal, fundamentado no referencial, com objetivo de buscar informações reais sobre este processo, com objetivo de buscar informações reais sobre cinco tópicos importantes para avaliação do departamento, sendo:

1. Intervalo de tempo consumido no processo de recrutamento e seleção;
2. Fontes de recrutamento utilizadas no processo de recrutamento;
3. Formas e metodologia de trabalho para o processo de recrutamento e seleção aplicados;
4. No processo de recrutamento e seleção dos colaboradores efetivos, foram atendidos os requisitos da RP?
5. Em função da especificidade e do ramo de atuação da empresa, os serviços de recrutamento e seleção atende as necessidades do departamento?
6. Solicitação de sugestões de melhoria para melhoria dos resultados do processo de recrutamento e seleção de pessoal no departamento de RH.

Realizou-se também, o trabalho de levantamento de dados e conhecimento profundo do departamento de Recursos Humanos da empresa, com sua estrutura hoje existente, incluído quantitativo e qualitativo de pessoal, processos internos realizados, metodologias de

recrutamento e seleção de pessoal, aplicação prática diária no departamento de recursos humanos da empresa COOPER-RUBI.

#### **6.4 Unidade de Observação**

Segundo Roesch (1999, p. 148):

A técnica de observação em pesquisa quantitativa é a amostra de atividade, que é muito aplicada ao estudo do trabalho e ao gerenciamento de operações. A observação é utilizada para entender como indivíduos usam seu tempo em situação de trabalho; para estudar e revisar a alocação de recursos ou para calcular a frequência de atrasos.

No estudo em questão foi selecionado o departamento de recursos humanos da empresa, aplicando esta técnica de observação dos colaboradores na execução das atividades individuais de cada um, visando observar especificamente o processo de recrutamento e seleção de pessoal em todas as suas fases realizadas internamente na organização.

#### **6.5 Universo População e Amostra**

Segundo Roesch (1999, p. 138):

Nas fases do projeto de pesquisa, devemos definir o universo, população e amostra do estudo a ser realizado. Usualmente, os levantamentos são usados com grandes populações. Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistas ou aplicar questionário para o propósito específico de um estudo. Dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa, ou ainda capacidade de processamento dos dados, faz-se necessário extrair uma parcela desta população para investigar, em vez de utilizar seu total. Desse modo, utiliza-se o processo de amostragem.

De acordo com Gil (2002, p.163), “população e amostra, envolve informações acerca do universo a ser estudado, da extensão da amostra e da maneira como será selecionada”.

Segundo Roesch (1999, p. 139):

O propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa. Numa amostra aleatória, a suposição é de que é possível inferir estatisticamente a

probabilidade de que um padrão observado na amostra seja replicado na população. A amostra deve ser extraída de maneira que cada membro da população tenha a mesma chance estatística de ser incluído na amostra.

Com base nos conceitos e teorias de universo, população e amostra, foi decidido utilizar todo pessoal lotado nos cargos de encarregados, supervisão e gerências empresa, onde se coletou informações de um 100% destes colaboradores e extraídos uma amostra de 50 pessoas.

## 6.6 Análise dos Dados

Segundo Roesch (1999, p. 187):

A análise propicia a identificação da problemática existente. Os dados poderão ser cruzados a fim de possibilitar a identificação de pontos críticos, problemas, descobertas, etc. Algumas vezes, envolve o uso de estatísticas. Os resultados podem ser comparados com outros projetos ou situações. Em alguns casos, cabe analisar os resultados à luz de modelos teóricos sobre o tema.

De acordo com Gil (2002, p.163):

A análise dos dados, envolve a descrição dos procedimentos a serem adotados para análise quantitativa. Muitos estudos de campo possibilitam a análise estatística de dados, sobretudo quando se valem de questionários ou formulários para coleta de dados. No entanto, diferentemente dos levantamentos, os estudos de campo tendem a utilizar variadas técnicas de coleta de dados. Daí porque, nesse tipo de pesquisa, os procedimentos de análise costumam ser predominantemente qualitativos. A análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolvem a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Após realizado o levantamento de dados e conhecimento da estrutura do departamento de recursos humanos da empresa, foi executado o trabalho de organização, estruturação para demonstração dos resultados obtidos nesta importante fase do processo, para que se possa identificar os gargalos existentes e apresentar sugestões acadêmico-profissionais para melhoria do processo de recrutamento e seleção de pessoal nesta organização.

Baseado nos conceitos teóricos dos autores sobre análise dos dados, os dados coletados através do questionário que compõe o formulário de pesquisa foram tabulados, analisados e apresentados em forma de planilhas conforme será demonstrado nos itens de resultados e sugestões.

## **7 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **7.1 Recrutamento e Seleção**

A atual estrutura do departamento de recursos humanos da empresa, está definida da seguinte forma: uma supervisora de recursos humanos, uma assistente administrativa de recursos humanos, técnicos em segurança do trabalho e auxiliares administrativos que servem a este departamento e também outros trabalhos ligados ao departamento de pessoal.

Como a empresa trabalha com dois períodos distintos durante o ano civil, que são: safra e entressafra, onde o primeiro – SAFRA - é o período em que a empresa faz toda a colheita da matéria-prima (cana-de-açúcar) e o processamento industrial para a transformação em produto acabado, álcool anidro e hidratado, período este, que a indústria praticamente não pára a produção e trabalha 24 (vinte e quatro) horas por dia, onde somente existem paradas programadas de manutenção básica, em torno de 6 (seis) horas a cada 30 (trinta) dias de trabalho. O segundo – ENTRESSAFRA – é o período em que a empresa faz a manutenção de todo o parque industrial de máquinas, preprando-o para a próxima safra e também a manutenção de toda a parte agrícola – canaviais – com plantio de novas áreas e execução dos tratamentos culturais nas áreas já plantadas.

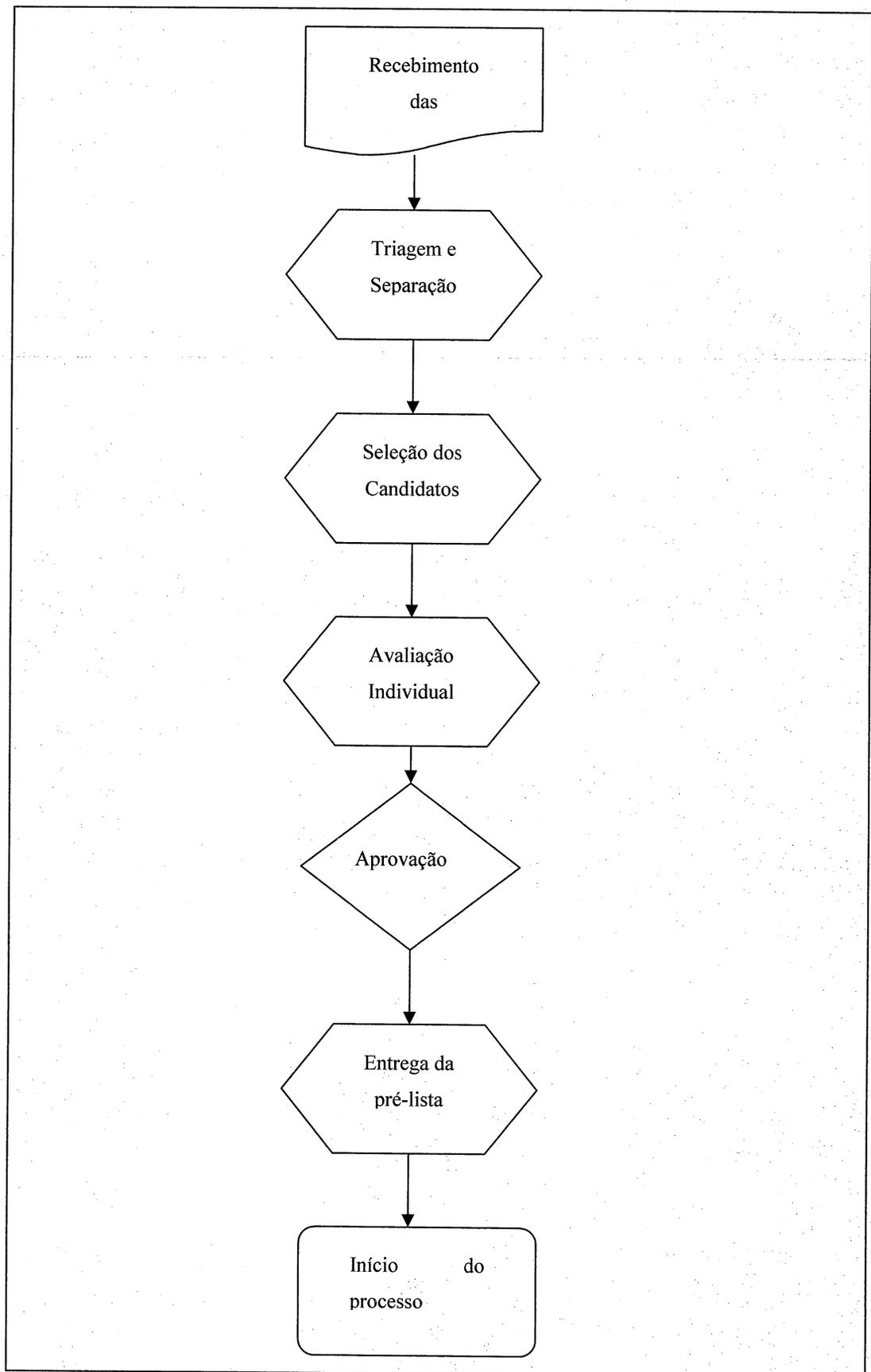
Em função do exposto acima, é que está implantado o fluxograma de trabalho do referido departamento, o qual tem a seguinte formação:

#### **SAFRA (reaproveitamento de pessoal da safra anterior)**

1. Solicitação formal de pessoal pelas gerências / supervisões de cada setor da empresa;
2. Preenchimento da ficha de inscrição individual pelos candidatos que já trabalharam em safras anteriores;
3. Seleção das fichas obedecendo critérios internos (faltas injustificadas, atestados, suspensão, advertência e outros) e políticas de recursos humanos definidas pela diretoria;
4. Avaliação individual de cada candidato pré-selecionado na separação das fichas;

5. Entrega da lista pré-selecionada ao departamento solicitante, juntamente com ficha de autorização de contratação, para posterior devolução assinada pelo responsável pela solicitação de contratação;
6. Execução dos procedimentos de recebimento da documentação;
7. Recebimento de cópia da documentação pessoal;
8. Realização dos exames admissionais e se tiver apto, é liberado para procedimentos de contrato;
9. Assinatura de contrato de trabalho;
10. Participação em reunião de integração composta de palestras, vídeos e resumido treinamento executado pelos profissionais ligados ao departamento de recursos humanos da empresa;
11. Recebimento dos equipamentos de proteção individual (EPI) e liberação ao trabalho nas datas agendadas pelos gerentes/supervisores.

Figura 2: Fluxograma do processo de recrutamento e seleção.



Fonte: pesquisa de campo 2011.

**Novas Contratações:**

1. Recebimento de currículo, através de e-mail e entrega em mãos;
2. Triagem e separação por função, qualificação e arquivamento em pastas de controles internos para pesquisa quando houver solicitação de pessoal;
3. Quando há alguma solicitação nova de pessoal onde não se tem currículo disponível, é realizada uma publicação em meios de voz (rádio) informando a vaga existente;
4. Quando é necessário contratação em massa (rurícolas), também é anunciada em rádio local, a disponibilidade de vagas para o trabalho em aberto.
5. Seleção das fichas obedecendo a critérios internos (faltas, atestados, suspensão, advertência e outros) e políticas de recursos humanos definidas pela diretoria;
6. Avaliação individual de cada candidato pré-selecionado na separação das fichas;
7. Entrega da lista pré-selecionada ao departamento solicitante, juntamente com ficha de autorização de contratação, para posterior devolução assinada pelo responsável pela solicitação de contratação;
8. Execução dos procedimentos de recebimento da documentação;
9. Recebimento de cópia da documentação pessoal;
10. Realização dos exames admissionais e se tiver apto, é liberado para procedimentos de contrato;
11. Assinatura de contrato de trabalho;
12. Participação em reunião de integração composta de palestras, vídeos e resumido treinamento executado pelos profissionais ligados ao departamento de recursos humanos da empresa;
13. Recebimento dos equipamentos de proteção individual (EPI) e liberação ao trabalho nas datas agendadas pelos gerentes/supervisores;

Nos estudos internos realizados na COOPER-RUBI, pode-se constatar a existência de um sistema integrado de informações gerenciais (ERP), desenvolvido pela empresa CHB SISTEMAS, o qual dispõe de diversos módulos, incluindo alguns relacionados ao departamento de recursos humano e pessoal.

O referido sistema CHB hoje existente contempla no módulo de Recursos Humanos, algumas ferramentas para administração deste importante processo interno da empresa.

Nele está disponível opção para cadastramento dos recrutados, incluindo informações importantes para avaliações que são registradas na etapa de coleta dos dados (personal, profissional, educacional e social, que servirão para avaliações no item de seleção de pessoal, conforme já revisto no referencial teórico).

No sistema também, estão disponíveis vários tipos, modelos e opções de relatórios contemplando o processo de recrutamento de pessoal na empresa. Relatórios estes, que são utilizados internamente para a gestão e operação diária do processo de recrutamento e seleção de pessoal na empresa COOPER-RUBI.

### **APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DA PESQUISA – QUESTIONÁRIO**

Após a coleta de dados realizada no departamento de recursos humanos da empresa COOPER-RUBI, foi realizado o trabalho de tabulação dos dados e conseqüentemente foi extraído o resultado da pesquisa realizada, conforme descrito a seguir.

### **RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**Quadro 2: Resultado geral da pesquisa de campo.**

N	QUESTÕES	RESULTADO %					
		Ruim (1)	Regular (2)	Bom (3)	Muito Bom (4)	Ótimo (5)	Excelente (6)
	O intervalo de tempo consumido hoje no processo de recrutamento e seleção atende as necessidades do seu departamento?	-	-	50%	50%	-	-
	As fontes de recrutamento hoje utilizadas pelo departamento de RH atende as necessidades de pessoal do seu departamento?	-	-	20%	80%	-	-
	As formas e metodologia de trabalho de recrutamento e seleção aplicadas permitem um bom resultado no trabalho de captação de pessoal para o seu departamento?	-	-	70%	30%	-	-
	Todos os colaboradores efetivados no seu departamento, atenderam os requisitos exigidos na RP (requisição de pessoal) ?	-	-	80%	20%	-	-
	Em função da especificidade do ramo de atuação da empresa, você considera que os serviços de recrutamento e seleção atende as necessidades do seu departamento?	-	-	80%	20%	-	-

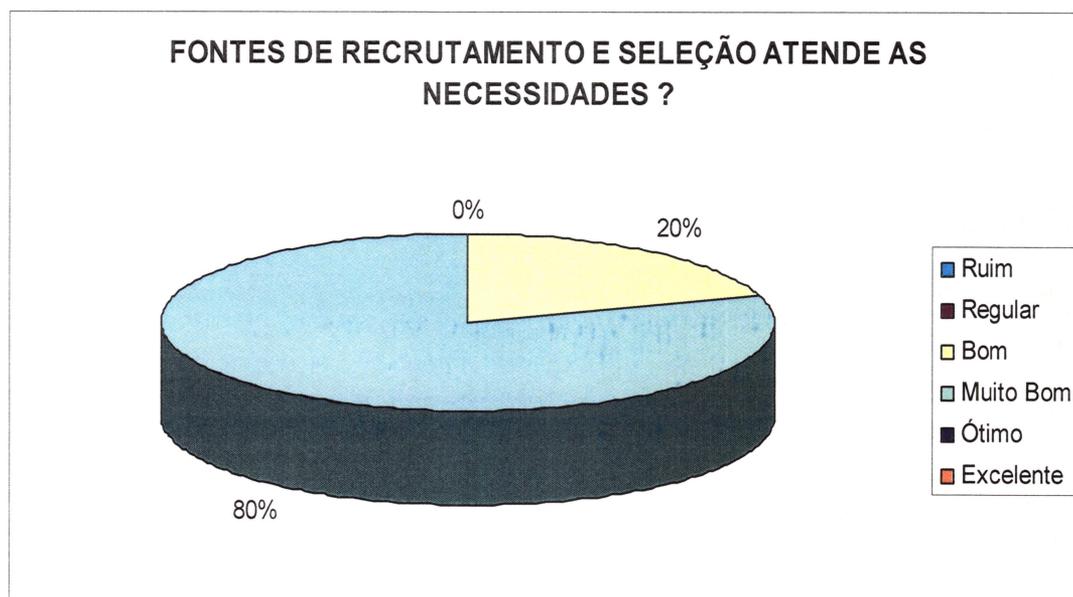
Fonte: dados do autor, 2011.

Gráfico 1: Avaliação do Tempo de Recrutamento e Seleção.



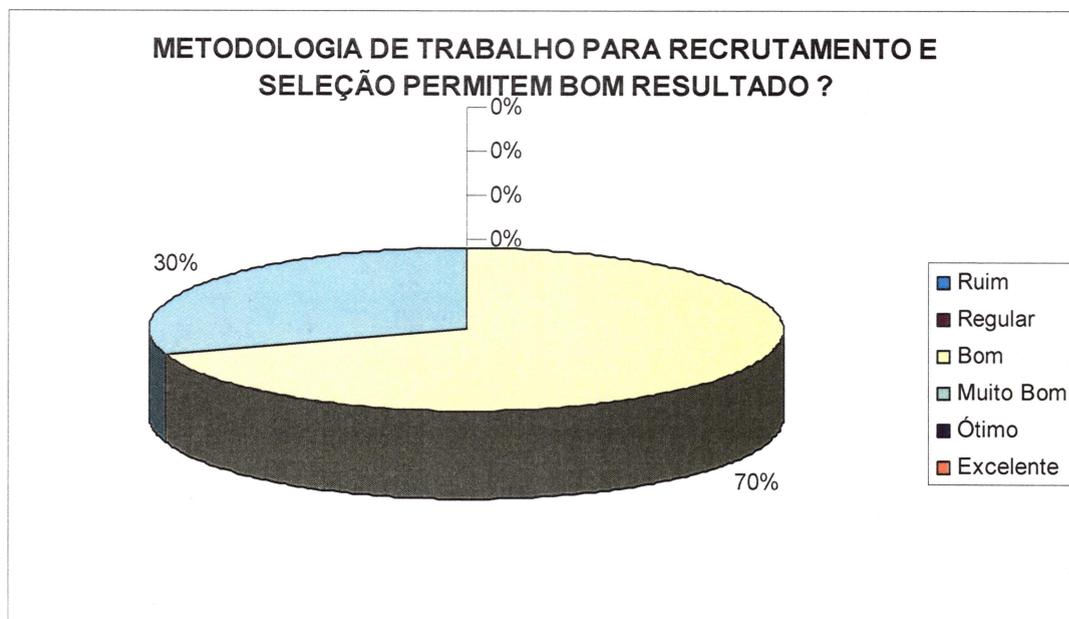
Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Gráfico 2: Avaliação das Fontes de Recrutamento e Seleção.



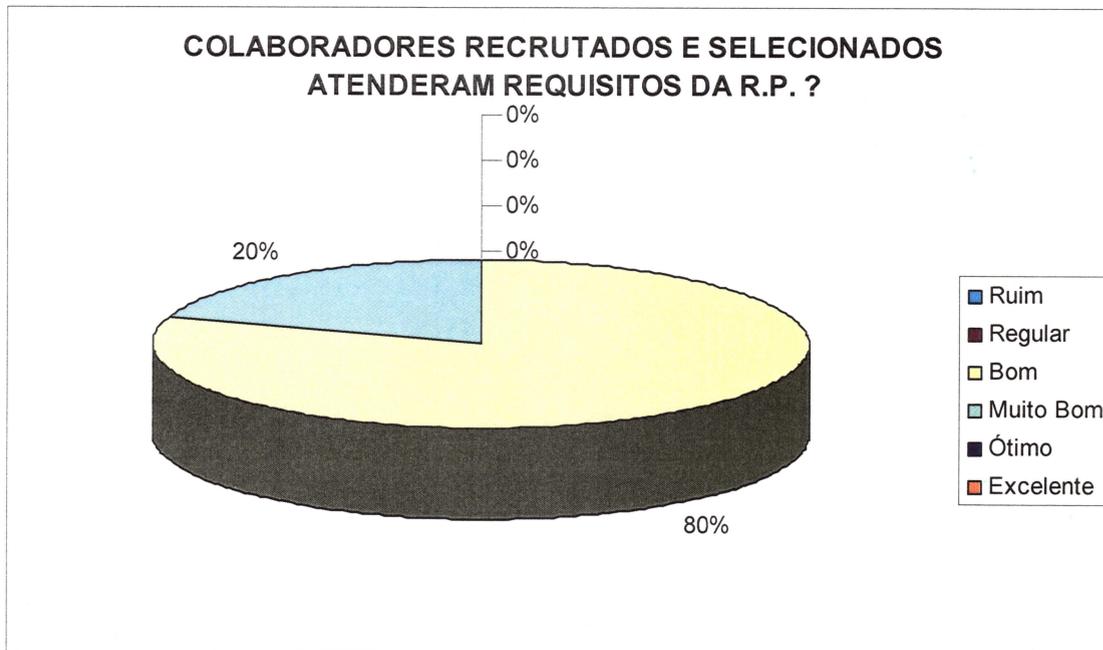
Fonte: pesquisa de campo, 2011.

Gráfico 3: Avaliação da Metodologia para Recrutamento e Seleção.



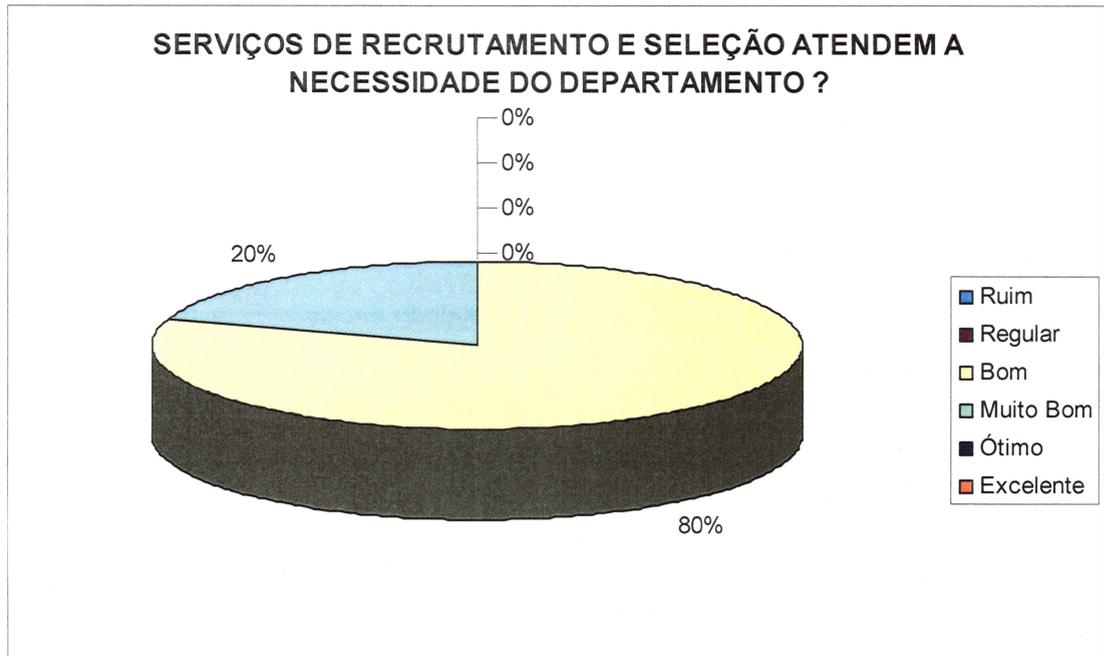
Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Gráfico 4: Avaliação dos Requisitos de pessoal na RP.



Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Gráfico 5: Avaliação dos serviços de Recrutamento e Seleção.



Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Baseado na planilha e gráficos com resultado das coletas de dados entre profissionais de diversos departamentos da organização, pode-se perceber que o resultado do trabalho do departamento de recursos humanos, especificamente quanto ao processo de recrutamento e seleção de pessoal, está atendendo as necessidades dos requisitantes, porém, nota-se que existe uma lacuna grande que comporta melhorias e otimizações no processo como um todo.

No quesito, sugestões de melhoria, obteve-se o retorno dos colaboradores pesquisados, indicando na grande maioria que poderia melhorar os processos, implantando novas tecnologias para agilizar e facilitar o trabalho de manuseio de grande quantidade de papel, utilizando de meios magnéticos e de sistemas para esse fim.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos deste trabalho que é estudar a estrutura e processos do departamento de Recursos Humanos na Cooper-Rubi, com foco quesito recrutamento e seleção, buscando identificar os gargalos que podem estar prejudicando a agilidade do processo, propondo sugestões de melhoria, visando o resultado final dos trabalhos.

Diante dos objetivos e da problemática apresentados, foi elaborado e estruturado o projeto para pesquisas de campo e estudos do departamento de recursos humanos o qual foi realizado conforme planejamento prévio.

Através do trabalho realizado durante este período de estudos e pesquisas, conclui-se que o mesmo foi de grande proveito para enriquecimento dos conhecimentos sobre a prática de administração, particularmente da administração de recursos humanos focando dois grandes e fundamentais grupos que são o recrutamento e seleção de pessoal.

Segundo Marra (2000, p. 69) “recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos e externos da empresa”.

Ainda de acordo com Marra (2000, p. 79), “seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa, baseada fundamentalmente na análise comparativa da exigência e característica do cargo”.

Como pode-se constatar através dos números apresentados no resultado da pesquisa, eles mostram que os trabalhos realizados pelo departamento de recursos humanos da empresa nos tópicos de recrutamento e seleção estão entre, bom e muito bom, mesmo assim, existe um espaço que pode ser preenchido por modificações e melhorias no processo para atingir um

estágio ainda mais avançado no trabalhos realizados, que estão pautados nos conceitos dos autores especialistas no assunto.

Enfim, pode-se afirmar que os estudos propostos, fundamentados em teorias de alto nível técnico-acadêmico, desenvolvidas por autores de renome em administração e gestão de recursos humanos, permitiram disponibilizar subsídios para uma correta identificação dos processos internos, bem como, elaboração das propostas de melhorias necessárias ao crescimento profissional do departamento de recursos humanos da empresa COOPER-RUBI, conforme será demonstrado no tópico sugestões.

## **9 SUGESTÕES**

### **9.1 SUGESTÕES PARA O DEPARTAMENTO DE RH DA COOPER-RUBI**

Com base no referencial teórico, estudos internos e pesquisas realizadas, apresentam-se através deste trabalho algumas sugestões para a empresa:

#### **9.1.1 Sugestão 1: implantação de mais recursos no Sistema de Informação em RH:**

Com base nos estudos realizados, apresenta-se sugestão de melhoria para implantação de mais recursos no atual sistema hoje utilizado na empresa:

- Integrar o sistema CHB ao banco de dados de currículo;
- Integrar as rotinas de recrutamento e seleção a opção do site (inclusão de ficha individual de inscrição).

#### **9.1.2 Sugestão 2: Alimentação de dados de RH**

Implementação de novas rotinas nos processos internos para alimentação de dados sobre os pontos básicos de RH no sistema de Informações em RH:

- Alimentação do banco de dados com os currículos recebidos, incluindo as informações básicas para pesquisas futuras;
- Alimentação do banco de dados com todos os cursos e treinamentos realizados pelos colaboradores individualmente;
- Alimentação do banco de dados com conteúdo sobre as práticas e conhecimentos de cada função, dos departamentos e setores da empresa;
- Digitalização dos currículos recebidos impressos, anexando a opção no banco de dados de currículo, incluindo observações anotadas (indicação de alguém, restrição por alguma questão relevante).

#### **9.1.3 Sugestão 3: Implementação de site com opção para recebimento de currículos de interessados:**

- Planejamento, avaliação e decisão para construção de site para a empresa;

- Incluir neste site, bloco com informações básicas da empresa, missão, visão, produtos, etc....
- Incluir especificamente informações sobre Recursos Humanos da empresa;
- Incluir opção para os interessados em vagas de trabalho, postar seu currículo e ter o retorno da empresa referente ao recebimento do mesmo;
- Incluir opção para os ex-colaboradores (safra/entressafra) incluir sua inscrição on-line, encerrando o ciclo de inscrições em papel, colagem de fotos, etc...

#### **9.1.4 Sugestão 4: Implementação de novas formas de informação em RH:**

- Implementação de relatórios de informações extraídas do banco de dados sobre RH;
- Implementação de ferramentas (sistemas informatizados) para recebimento de currículo, triagem e separação;
- Implementação de ferramentas (sistemas informatizados) para recebimento das inscrições do ex-colaboradores da empresa (safra/entressafra), com isso, possibilitar a melhoria do tempo gasto no processo de recrutamento/seleção do pessoal.
- Implementação de ferramenta para disponibilizar informações via gráficos para apresentação a diretoria da empresa e utilização em reuniões internas para decisões sobre assuntos de recursos humanos.

#### **9.1.5 Sugestão 5: Alteração no quadro de colaboradores do departamento de RH:**

- Inclusão de um psicólogo no quadro de colaboradores da organização, visando a qualidade do importante trabalho realizado no processo de recrutamento e seleção de pessoal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos** / Idalberto Chiavenato. – Ed. Compacta, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital das organizações**, 8. ed. – 4 reimp. – São Paulo: São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CORREIA, Luiz Henrique Andrade. **Redes de computadores e sistemas distribuídos**. Lavras, MG: UFLA/FAEPE, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo. Atlas. 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRA, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Reginaldo Ferreira. **Sistemas integrados e comércio eletrônico**. Lavras, MG: UFLA/FAEPE, 2004.

Revisado por

*Célia Romano do Amaral Mariano*

Biblioteconomista CRB1/1528

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

**Nome da Entidade Concessionária:** Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda

**Endereço:** Rodovia GO 434 , Km- 24 Zona Rural

**Telefone:** (62) 3325-6000      **Fax:** (62)3325-6000

**E-mail:** [cooper-rubi@cooper-rubi.com.br](mailto:cooper-rubi@cooper-rubi.com.br)

**Nome dos Proprietários ou Grupo Associado:** 28 (vinte e oito) associados

**Composição da Diretoria:**

**Diretor Presidente:** Dr. Paulo Antonio Cavalcanti de Moraes

**Diretor Comercial:** Dr. Luismar Melo

**Diretor Adm./Financeiro:** Dr. Paulo Fernando Cavalcanti de Moraes

**Superintendente Administrativo:** Alberto da Costa Lima e Silva

**Gerente Administrativo:** Adão Moreira da Silva

**Ramo de Atividade:** Destilaria de Álcool

**Área de Atuação:** Fabricação de álcool

#### 1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Diante do Programa Nacional de Álcool, incentivo do Governo e do espírito cooperativista instalado em Rubiataba, a COOPER RUBI Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda, foi fundada no decorrer do ano de 1983 acoplada a COOPER - AGRO Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba, constituída por 63 cooperados, da qual foi desmembrada no dia 09/01/1987.

Realizou sua primeira safra de cana de açúcar em 1986, com fabricação de Álcool Etílico Hidratado Carburante e em 1998 passou a fabricar Álcool Anidro. Ao longo desses anos a Cooper-Rubi esmagou em media 354.078.540 toneladas de cana por safra, produzindo em media 28.655.000 litros de álcool (Anidro e Hidratado)

Hoje, a COOPER-RUBI gera em torno de 1700 empregos diretos e indiretos no seu período de safra que dura em torno de 6 meses, contribuindo para o desenvolvimento da região e proporcionando melhor qualidade de vida a todos os envolvidos com a empresa.

Em 1995 a Cooper-Rubi deu início a um decidido esforço na direção da proteção e desenvolvimento de seus recursos humanos, foi implantado o Serviço Especializado e

Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMET que é composto pela seguinte equipe: Médico do trabalho, Engenheiro de segurança do trabalho, Técnico de segurança do trabalho e Auxiliar de enfermagem do trabalho, pois, a empresa considera que vale a pena investir em segurança do trabalho. Também mantém diversos outros programas sociais como: Alfabetização, Bolsa de Estudos, Cursos e treinamento específico profissional, dentre outros benefícios oferecidos.

**Número de empregados:** 307 (média)

**Principais metas da empresa:** Maximizar a produção de álcool, através de investimentos no setor agrícola e industrial.

**Levantar principais recursos que resulta o produto final:**

Produção de álcool utilizando: recursos financeiros, recursos humanos, matéria prima, insumos, materiais, serviços de terceiros, instalações industriais e processos produtivos.

**Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa:**

- a) **Categoria dos profissionais que atuam na empresa:** Administração, Engenheiros, Técnicos, Operacionais.
- b) **Divisão técnica de trabalho:** a) Industrial: processamento da cana de açúcar; b) Administrativa: Funções administrativas.
- c) **Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos:** a) Qualificados: todas as funções específicas;
- d) **Não qualificados:** auxiliares gerais (prestam serviços gerais); c) Vários treinamentos oferecidos de acordo com cada função.
- e) **Condições de jornada de trabalho:** a) Horários normais: 8 horas diárias a área administrativa e b) 8 horas diárias cada turno na área industrial.
- f) **Descrever a rotatividade da mão-de-obra:** Rotatividade normal para empresa do setor sucroalcooleiro (safra/entressafra).

**APÊNDICE B****FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba****DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO****RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA COOPER-RUBI****Acadêmica: Aline de Oliveira Ramos****Empresa:****Setor:****Supervisor Responsável:****Função desempenhada:****Tempo de Empresa:****Quantidade de colaboradores do departamento:****QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

1) O intervalo de tempo consumido hoje no processo de recrutamento e seleção atende as necessidades do seu departamento?

( ) Ruim    ( ) Regular    ( ) Bom    ( ) Muito bom    ( ) Ótimo    ( ) Excelente

2) As fontes de recrutamento hoje utilizadas pelo departamento de RH atende as necessidades de pessoal do seu departamento?

( ) Ruim    ( ) Regular    ( ) Bom    ( ) Muito bom    ( ) Ótimo    ( ) Excelente

3) As formas e metodologia de trabalho de recrutamento e seleção aplicadas, permite um bom resultado no trabalho de captação de pessoal para o seu departamento?

( ) Ruim    ( ) Regular    ( ) Bom    ( ) Muito bom    ( ) Ótimo    ( ) Excelente

4) Todos os colaboradores efetivados no seu departamento, atenderam os requisitos exigidos na RP (requisição de pessoal) ?

( ) Ruim    ( ) Regular    ( ) Bom    ( ) Muito bom    ( ) Ótimo    ( ) Excelente

5) Em função da especificidade do ramo de atuação da empresa, você considera que os serviços de recrutamento e seleção atende as necessidades do seu departamento?

( ) Ruim    ( ) Regular    ( ) Bom    ( ) Muito bom    ( ) Ótimo    ( ) Excelente

6) Apresente sugestões de melhorias para o processo de recrutamento e seleção hoje aplicados na empresa que poderão melhorar o resultado para o seu departamento:

---



---

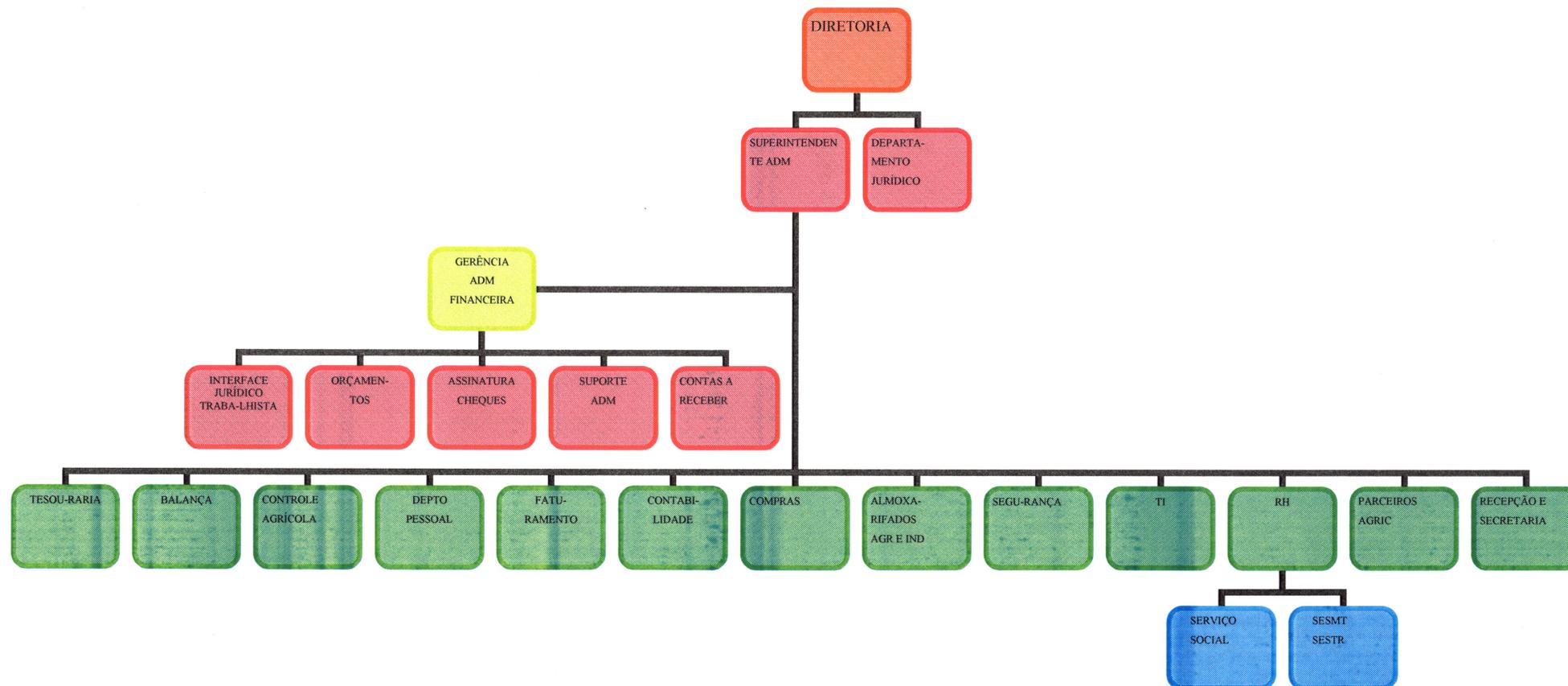


---



---

## ANEXO A ORGANOGRAMA DA COOPER-RUBI



Fonte: pesquisa de campo 2011

## ANEXO B



## COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE RUBIATABA LTDA

## FICHA DE INSCRIÇÃO

Nome: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

Data Nascimento: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ N° do calçado: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_ Endereço: Rua: \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

Fone: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Função Pretendida: \_\_\_\_\_

Turno Pretendido: Turno 01 ( ) Turno 02 ( ) Turno 03 ( ) Indiferente ( )

Trabalhou na Cooper-Rubi: Sim ( ) Não ( ) Trabalhou na Agro-Rub: Sim ( ) Não ( )

Ano que trabalhou: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Obs: No caso de outra Empresa:

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Período: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO C

## EXEMPLO DE ANÚNCIO ABERTO



COOP. AGROINDUSTRIAL DE RUBIATABA LTDA

## MECÂNICO INDUSTRIAL

Experiência de 3 a 5 anos em empresas do setor sucroenergético;  
Disponibilidade para horário de trabalho em turnos.

Os interessados deverão enviar o "Currículo Vitae" para endereços abaixo ou comparecer pessoalmente:

Rodovia GO 434 Km-24 zona rural - [rh@cooper-rubi.com.br](mailto:rh@cooper-rubi.com.br)

Caixa Postal: 50

Rubiataba-GO

Fone (62) 3325-6000

Depto. de Recursos Humanos

## ANEXO D

## EXEMPLO DE ANÚNCIO SEMI-ABERTO



COOPER-RUBI

COOP. AGROINDUSTRIAL DE RUBIATABA LTDA

**MECÂNICO INDUSTRIAL**

Experiência de 3 a 5 anos em empresas do setor sucroenergético;  
Disponibilidade para horário de trabalho em turnos.

Os interessados poderão comparecer no endereço abaixo:

Galpão da Agro-Rub  
Rua: Mangueira nº 1.064 Setor: Aeroporto.  
Rubiataba-GO.

## GLOSSÁRIO

**Recrutamento:** ato de recrutar; atividade que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos e externos da empresa.

**Seleção:** ato de escolher; escolha fundamentada; atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

**Melhoria de processos:** aproveitamento máximo da capacidade de alguém ou de alguma coisa.

**Eficácia:** fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las.