

FACER FACULDADES - UNIDADE DE RUBIATABA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

GELZIRLEIDE PAULA DA SILVA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESTUDO DE CASO NA
COOPER RUBI E AGRO RUB DE RUBIATABA-GO.**

**M
658
SI586r**

135375



L0000153023

Biblioteca FER/Rubiataba

RUBIATABA- GO

2015

T. 135375

GELZIRLEIDE PAULA DA SILVA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESTUDO DE CASO NA
COOPER RUBI E AGRO RUB DE RUBIATABA-GO.**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração pela Facer Faculdades – Unidade Rubiataba, sob a orientação do professor Mestre Francinaldo Soares de Paula.

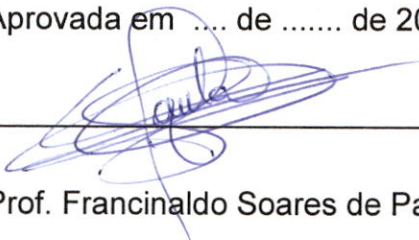
RUBIATABA-GO

2015

GELZIRLEIDE PAULA DA SILVA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESTUDO DE CASO NA COOPER RUBI E AGRO RUB
DE RUBIATABA-GO.

Aprovada em de de 2015.



Prof. Francinaldo Soares de Paula - Orientador

(Mestre em Administração.)

Prof. Marco Antônio de Abreu

(Mestre em Ecologia e Produção Sustentável)

Prof. Ana Cláudia Cândida S. de Castro

(Graduada em Gestão Sociedade Coop. MBA
Finanças, Controladoria e Auditoria)

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade apresentar o processo de recrutamento e seleção na usina de etanol e açúcar de Rubiataba-Go. Também apresenta questionário apresentado a 200 funcionários e ao gestor do Departamento de Recursos Humanos da empresa. O processo de recrutamento e seleção são etapas de grande importância para melhor utilização dos recursos humanos em uma organização, ou seja, uma forma organizada de contratação de pessoas para as funções adequadas. Como já dizia o autor Lodi (1992) "o recrutamento além de instrumento de competição, contribui para a sociedade na medida em que provê a colocação mais adequada de seus recursos humanos". Com base em autores da administração o trabalho apresenta teorias bem esclarecedoras sobre o tema estudado, mostra também a realidade do processo em questão das empresas Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba e Agro Rub Agropecuária Ltda de Rubiataba. O objetivo do trabalho foi alcançado, pôde identificar os métodos de recrutamento e seleção. A entrevista é a técnica de seleção mais utilizada pela organização. Os resultados da pesquisa foram satisfatórios.

Palavras-chaves: recursos humanos; recrutamento e seleção.

ABSTRACT

This study aims to present the process of recruitment and selection in the ethanol plant and sugar Rubiataba Go. It also features questionnaire submitted to 200 employees and the manager of the Human Resources Department of the company. The process of recruitment and selection are very important steps to better use of human resources in an organization, that is, an organized way of hiring people for the right roles. As it was for the author Lodi (1996) "recruitment as well as competition tool, contributes to society in that it provides the most appropriate placement of its human resources." Based on author's management the paper presents and enlightening theories the subject studied, also shows the reality of the case in question the company Agroindustrial Cooperative Rubiataba and Agro Rub Agricultural Ltda Rubiataba. The objective was achieved, was able to identify the methods of recruitment and selection. The interview is the selection technique most used by the organization. The survey results were satisfactory.

Keywords: human resources; recruitment and selection

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	33
GRÁFICO 2	34
GRÁFICO 3	35
GRÁFICO 4	35
GRÁFICO 5	36
GRÁFICO 6	37
GRÁFICO 7	37
GRÁFICO 8	38
GRÁFICO 9	48
GRÁFICO 10.....	49
GRÁFICO 11	40
GRÁFICO 12	40
GRÁFICO 13	41
GRÁFICO 14	42
GRÁFICO 15	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPITULO 1 – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.	12
1.1 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	12
1.2 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL	13
1.3 – ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	15
1.4 - SERVIÇOS SOCIAIS E BENEFÍCIOS	17
1.5 – CARGOS E SALÁRIOS	18
1.6 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	19
1.7 - SEGURANÇA DO TRABALHO	20
1.8 – MEDICINA DO TRABALHO	21
CAPITULO 2 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	22
2.1 – RECRUTAMENTO DE PESSOAL	22
2.2 – ETAPAS DO RECRUTAMENTO	23
2.3 – FONTES DE RECRUTAMENTO.....	23
2.4 – RECRUTAMENTO INTERNO	24
2.5 – VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	24
2.6 – DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	25
2.7 – RECRUTAMENTO EXTERNO	26
2.8 – VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO	26
2.9 – DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO	27
CAPITULO 3 – SELEÇÃO DE PESSOAL	28
3.1 – SELEÇÃO DE PESSOAL	28
3.2 – TÉCNICAS DE SELEÇÃO	28
3.3 – ENTREVISTA DE SELEÇÃO	29
3.4 – PROVAS DE SELEÇÃO	30
3.5 – TESTES PSICOLÓGICOS	31
3.6 – TESTE DE PERSONALIDADE	32
3.7 – DINAMICAS DE GRUPO	32
CAPITULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS PESQUISA	33
4.2 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERENCIAS	50
APENDICE A	52
APENDICE B	55

INTRODUÇÃO

O Processo de recrutamento e seleção é um passo importante a seguir dentro das organizações, melhor dizendo é o primeiro passo que as empresas utilizam para contratar sua força de trabalho. Portanto aí está a importância do processo em questão, pois é no recrutar e selecionar que as empresas terão a grande oportunidade de escolher as pessoas certas para trabalharem nos lugares certos, utilizando as técnicas descritas no decorrer do trabalho.

O presente trabalho visa apresentar as diversas maneiras de recrutamento e seleção e suas fases sequenciais com base em ideias de alguns autores bem conceituados na área de Recursos Humanos

Procura mostrar a importância desse processo e os benefícios que os trazem para o bom funcionamento de uma organização, quando bem utilizados. Acompanha o método utilizado pelas empresas Cooper - rubi e Agro Rub de Rubiataba a única usina e principal empregadora da cidade de Rubiataba GO, onde são produzidos açúcar e álcool, ela trabalha com dois CNPJs: O pessoal da indústria e parte dos funcionários administrativos são contratados pela Cooper Rubi e os funcionários agrícolas, os da manutenção de frota e a outra parte dos administrativos são contratados pela Agro Rub.

As empresas possuem hoje, aproximadamente 3000 funcionários fixados, contando com indústria, oficina, administrativa e agrícola. Trabalham em dois períodos distintos safra e entre – safra, e emprega trabalhadores de Rubiataba e região.

A empresa em estudo utiliza algumas técnicas para recrutar e selecionar pessoas, dependendo da situação e do cargo disponível, conforme questionário aplicado ao Gestor do Órgão de Recursos Humanos da empresa. Foi analisado que o método de recrutamento mais utilizado é o externo. Segundo ele é a forma mais prática para contratação em massa como, por exemplo, pessoal do corte de cana. Também utilizam o modo de recrutamento interno aproveitando os talentos existentes dentro da própria organização.

Em análise ao questionário aplicado a 200 funcionários da usina, nota-se que a maioria dos colaboradores entrevistados tiveram indicações para entrar na

empresa, e que a maior parte deles passaram por algum tipo de teste de seleção para ocupar a vaga disponível.

A problemática do trabalho gira em torno do processo de recrutamento e seleção, considerando sua importância para o bom andamento de uma organização.

As empresas precisam preocupar mais com a contratação de seus funcionários. Muitas vezes a seleção de pessoas não está apenas em analisar se o curriculum é bom, ou se o candidato sobressaiu à entrevista. Pode acontecer dessas pessoas não se encaixarem nas funções requisitadas para preenchimento de vaga.

Hoje muito se vê nas organizações pessoas especializada em determinada área exercendo função que não condiz com sua realidade. O processo de recrutamento e seleção influencia de forma direta no desempenho profissional do colaborador dentro da empresa? O perfil do funcionário contratado atende o departamento necessitado? Ou existem pessoas certas em funções erradas?

Para justificar a pesquisa, considera-se que o mercado de trabalho está cada vez mais desenvolvido. E as organizações necessitam de pessoas preparadas para enfrentar os desafios do dia a dia, e uma das formas mais acertadas de contratação está nas etapas sugeridas pelo departamento de Recursos Humanos.

As organizações de modo geral precisam estar atentas à contratação do capital humano. A empresa deve extrair o máximo de informações sobre o candidato, para evitar surpresas desagradáveis no futuro.

É no recrutamento e seleção de pessoas que se pode ter noção das habilidades, experiências e competências do candidato, se ele atenderá as expectativas da empresa. As pessoas e organizações precisam caminhar na mesma direção para que juntos consigam atingir seus objetivos. Esse é o fator primordial para o sucesso da organização o qual nos incentiva ao estudo do tema. Recrutar e selecionar são bem mais que simplesmente escolher pessoas para fazer parte da organização. É escolher talentos, pessoas comprometidas para ocupar uma vaga disponível. Podendo identificar a pessoa certa para o lugar certo.

O objetivo geral do trabalho tem como finalidade fazer um levantamento do método de recrutamento e seleção adotado dentro da organização, e analisar até que ponto esse procedimento pode interferir no desempenho de seus colaboradores. Especificamente, buscar conhecer as práticas atuais utilizadas no departamento de RH pelas empresas Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba (COOPER-RUBI), e

Agro Rub Agropecuária Ltda.(Agro Rub). Analisa-las e caso necessite sugerir uma adequação para suprir as necessidades da empresa.

A metodologia da pesquisa foi de cunho bibliográfico, descritivo para ampliar ainda mais a pesquisa, a abordagem de forma quantitativa, que proporciona maior familiaridade com o problema.

“A pesquisa descritiva tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2001, p. 42). Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas de coleta de dados, tais como o questionário (entrevista). De acordo com Marconi e Lakatos (1985, p. 86), “a pesquisa descritiva consiste em investigações de pesquisas empíricas cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

A pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, documentos mimeografados ou xerocopiados, mapas, fotos, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. “Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma” (VERGARA 2006, p. 48).

Como já informado anteriormente a abordagem será de forma quantitativa, pois ela apresenta as estratégias, o que o pesquisador planeja adotar para desenvolver informações precisas e interpretáveis, sendo que o objetivo maior é obter e determinar o valor certo dos dados. Dessa forma, é através da tradução dos resultados da pesquisa com os colaboradores e gestor de RH da usina de etanol e açúcar da cidade de Rubiataba, que poderão ser analisados os fatores de recrutamento e seleção e o impacto de sua utilização.

Segundo Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa quantitativa procura identificar os dados e aplicar alguma forma da análise estatística”. Para Oliveira (1999, p. 115), “o método quantitativo é utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritas, na qual se preocupa em descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos, causa e efeito”.

Esta pesquisa tem a proposta de analisar os resultados obtidos através de dados coletados que contou com uma amostra aleatória simples que representasse os colaboradores.

Foi utilizado dois questionários, elaborado com perguntas abertas e fechadas, estruturado, nesse questionário, foram analisados aspectos relacionados à teoria apresentada na fundamentação.

Para a análise dos dados foi utilizado o *Excel* como ferramenta para tabulação, estes organizados em tabelas e gráficos para a produção de indicadores, assim, com os dados coletados pode-se analisar os principais fatores críticos para o sucesso do recrutamento e seleção na empresa.

O trabalho divide em 6 partes que são: Introdução onde estão a problemática, os objetivos do estudo e a metodologia. A segunda e terceira parte trata do referencial teórico. A quarta parte a apresentação e análise dos resultados, a quinta as considerações finais, e a sexta e última parte estão as referências bibliográficas. Está dividido em 4 capítulos.

CAPITULO 1 – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

As organizações, para sobreviverem no mercado, precisam de pessoas capacitadas para formar a força de trabalho. E as pessoas precisam das organizações para tirar seu sustento e mostrarem seu potencial. Percebe-se que há uma reciprocidade de necessidade: as empresas precisam da mão de obra das pessoas, e estas necessitam do salário que as empresas oferecem.

O Departamento de RH (Recursos Humanos), que organiza e controla a estrutura da empresa deve estar atento em quem escolherá para compor a força de trabalho, pois o mercado está cheio de pessoas querendo trabalhar, mas que podem não estarem tão bem preparadas para atender os requisitos exigidos.

Para Beltrão apud Lacombe (2003, p.239), “uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização”. Assim, nota-se a importância de se escolher as pessoas adequadas para realizarem as atividades propostas com eficiência, uma vez que se elas falharem, a organização fracassará.

As pessoas são as chaves mestras para o bom andamento da organização.

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura (CHIAVENATO, 2008, p.166).

De acordo com Lacombe (2003, p.240), “as pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização”. Ou seja, as pessoas são os recursos pensantes, os capitais intelectuais que podem fazer a diferença dentro da organização. Os recursos humanos, quando bem capacitados, podem compor diferencial e até vantagem competitiva.

“O processo de gestão de recursos humanos envolve quatro etapas: planejar, atrair, desenvolver e reter funcionários”. Assim, pode-se dizer que o processo de gestão de recursos humanos envolve muito mais que simplesmente contratar

peças, mas buscar mantê-las na organização, ou seja, procurar reter os talentos. Esse é o papel crucial do gestor em recursos humanos. (LUSSIE,2010, p.244).

1.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Geralmente a sequência lógica de práticas de RH segue uma certa ordem, que se inicia com o recrutamento e a seleção passando por treinamentos e adequação das pessoas aos seus devidos departamentos. Nesse sentido, vale ressaltar que para Chiavenato (2000, p. 223):

O recrutamento e a seleção de Recursos Humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de Recursos Humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto é uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade absoluta de escolha, de opção e decisão, de filtragem de entrada, de classificação, é, portanto, restritiva.

Observa-se que a etapa de recrutamento e seleção é de absoluta importância para a organização, pois o recrutamento é responsável por divulgar a oportunidade de emprego. Assim é viável ressaltar que na ótica de Carvalho e Nascimento (1993, p.78) “a partir do recrutamento o sistema de RH passa a centralizar suas ações e programas no ocupante do cargo, quer dizer, no candidato que concorre ao exercício das funções que compõem esse mesmo cargo” e a seleção o próprio nome já diz, é a fase em que serão filtrados e selecionados os bons candidatos para a vaga. Ainda na visão de Carvalho e Nascimento (1993, p. 114) a seleção “tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”.

O recrutamento e a seleção são etapas distintas, mas que precisam estar em sinergia o tempo todo para garantir um bom resultado final. De acordo com Caxito (2012), recrutamento e seleção são procedimentos diferentes, mas caminham juntos. Portanto, um complementa o outro. Para que o processo de recrutamento e seleção seja eficaz é necessário existir na organização uma equipe qualificada para execução da função. Ainda conforme Caxito (2012, p.12) “o profissional que executa o recrutamento de pessoas precisa entender como utilizar os recursos disponíveis para selecionar o candidato ideal, sem desperdiçar recursos como tempo e dinheiro”.

Recrutamento é o primeiro passo a adotar quando se pretende contratar pessoas para ocupar vagas oferecidas dentro de uma organização. Recrutar é buscar meios de atrair candidatos para preenchimento das vagas, que surgem na empresa. Chiavenato (2000, p. 197) afirma:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

No entanto é de grande valia ressaltar que na percepção de Lodi (1992, p. 16) “o recrutamento é um processo de procurar empregados. Esta procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores, levado em conta os requisitos ou critérios de seleção adotados pela empresa”. Assim observa-se que tal etapa é extremamente importante para a área de Recursos humanos da organização, pois permitirá aos gestores a angariar candidatos qualificados para as vagas oferecidas. Marelllo (1988, p. 9) tem a mesma visão, para ele “recrutar significa procurar, chamar ou ir ao encontro de pessoas que possuam qualidades mínimas para atender às necessidades da empresa”.

Após o processo de recrutamento faz-se uma análise dos perfis de candidatos que supostamente atenderão as necessidades da organização. Conforme Toledo (1992, p.73) “uma boa seleção de Pessoal é fundamental a todo e qualquer empreendimento”.

A principal função da seleção é escolher pessoas qualificadas para fazer parte da força de trabalho da organização. Na seleção de pessoas é sempre importante que os responsáveis entendam bem sobre as tarefas a serem executadas nas vagas a preencher. Candidato pode ser capacitado, mas não para preenchimento da vaga disponível. Nesse sentido vale ressaltar que para Toledo (1992, p. 14):

O estudo da função é tão importante quanto o estudo do candidato [...]. É preciso ter sempre em mente que a boa seleção visa unir um indivíduo a uma função, e que, assim sendo, é preciso conhecer profundamente não só indivíduo como também a função, sem o que não teremos o verdadeiro *ajustamento*, que é nosso objetivo final.

Como é possível observar, a fase da seleção é a hora em que serão eliminados os candidatos que não se encaixam no perfil da empresa, e por isso é importante que os responsáveis por essa etapa estudem o candidato, analise as aptidões do mesmo dentre vários outros detalhes.

Assim na visão de Marelo (1988) é preciso escolher aqueles candidatos que de certa forma poderão se adaptar melhor aos trabalhos que lhe serão destinados. Entende-se então, ainda na ótica de Marelo (1988, p.11) que “a seleção tem, portanto, um caráter eliminatório e competitivo, com dupla função: eliminar e classificar”.

1.3. ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Todas as empresas, por menores que sejam desde que tenha funcionários precisam ter um acompanhamento do recurso humano, estar atentos a força de trabalho da organização.

É lógico que as empresas de maiores portes e que comportam um número maior de funcionários possuem um Gerenciamento de Recursos Humanos de uma maneira bem mais abrangente e esse gerenciamento torna-se bem mais complexo necessitando de pessoas capacitadas para dirigirem o RH.

Segundo Chiavenato (2000, p. 158) A política de Recursos Humanos refere-se as maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais”.

A relação entre pessoas e empresas nunca foi assim tão suave, sempre houve conflitos de opiniões. Os empregadores pagavam salários muito baixos, exploravam de seus empregados, esses trabalhavam mais de 12 horas por dia, eram humilhados. Os sindicatos surgiram devido essas desavenças entre empregado e empregador, foi criado o Ministério do Trabalho e leis trabalhistas proibindo o trabalho escravo.

O governo de Getúlio Vargas, que se instalou por meio de uma revolução, promoveu amplas intervenções nas questões trabalhistas [...] foi criado o Ministério do trabalho, Indústria e Comércio, com finalidade de se ocupar

dos problemas trabalhistas [...]foi criado o imposto sindical e, finalmente, em 1943 surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho (GIL,1994 p.23).

As empresas precisaram contratar gestores para focarem na parte burocrática relacionada às pessoas, preocupar com jornada de trabalho, descanso dos trabalhadores, férias, etc. O chefe de pessoal surgiu para cuidar das rotinas de trabalho dos empregados, estarem atentos ao que se diz respeito à seus direitos e obrigações.

Os trabalhadores continuavam insatisfeitos, precisavam de treinamentos, reconhecimento, e estabilidade no emprego.

“Tanto por força da situação econômica do País quanto das mudanças ocorridas nas empresas em nível mundial, o profissional de recursos humanos deverá apresentar no final desta década de 90 um perfil bastante diferente” (GIL,1994 p.27). As empresas tiveram que modernizar, ser menos rígidas, romper algumas tradições, transformando o chefe de papéis em gestor de pessoas, trazendo um diferencial para as organizações visando vantagem competitiva.

Administrar pessoas não é responsabilidade apenas do setor de RH, compete a todos os chefes de turma. Esses devem possuir habilidades em relacionar com pessoas, pois ninguém trabalha isolado. Segundo Chiavenato (2000): “ As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. Portanto em cada setor há necessidade que o responsável seja competente suficiente para fazer a gestão de Recursos Humanos, que não é uma tarefa fácil. Os gestores precisam buscar formas para que a equipe trabalhe unida, focada nos objetivos da organização, não somente nos seus objetivos pessoais.

Segundo Chiavenato (2000, p.113):

Para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos. À medida que as organizações são bem-sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. E ao crescerem, as organizações requerem maior número de pessoas para a execução de suas atividades. Essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, perseguem objetivos individuais diferentes daquelas que formaram originalmente as organizações. Isto faz com que gradativamente os objetivos organizacionais se distanciem dos objetivos individuais das pessoas.

Sendo assim, tanto as empresas, quanto pessoas que nelas trabalham almejam objetivos diferentes. É função dos gestores de RH fazer a conciliação entre

empresa e colaborador, para que um cooperando com outro consigam atingir seus ideais.

1.4. SERVIÇOS SOCIAIS E BENEFÍCIOS

O salário pago ao funcionário é um dos benefícios oferecidos pela organização, mas é apenas uma parte conforme Chiavenato (2000, p.415) “A remuneração geralmente é feita por meio de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituída em benefícios sociais e de serviços sociais”.

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações e melhorar a sua qualidade de vida. Tal é a sua variedade e sua importância no cotidiano dos empregados, que os *benefícios sociais* constituem meios indispensáveis na manutenção dos empregados e na preservação de um nível satisfatório de motivação e de produtividade.(CHIAVENATO,1990, p.82)

Haja vista que os benefícios sociais fazem parte do pacote de contratação do empregado. Alguns são obrigatórios outros não, como diz Chiavenato (1990) os benefícios sociais contribuem para a satisfação e motivação dos empregados. Cabe a empresa analisar se vale a pena manter seus funcionários motivados ou não. É bem certo que as organizações que focam em seus Recursos Humanos e os mantêm motivados estão mais propensas a alcançarem o sucesso almejado.

Conforme cita Chiavenato (1990) existem dois tipos de benefícios sociais: os Benefícios legais: que são os exigidos pela legislação trabalhista. Como: 13º salário, férias e abono de férias, salário maternidade, auxílio doença, salário família aposentadoria, etc. E os Benefícios espontâneos: aqueles que não hão de ser uma obrigatoriedade de a empresa cumpri-los. Ou seja, não são exigidos por lei. Vai de cada uma se deve ou não conceder esses benefícios a seus colaboradores. São eles: gratificação natalina, gratificações em geral, serviço social, refeitório, transporte, empréstimo, agência bancária no local de trabalho, clubes para lazer, música ambiente, etc.

Os benefícios sociais são de grande valia principalmente os espontâneos, pois trazem certo contentamento aos colaboradores mantendo-os motivados, mais produtivos e fiéis a organização.

1.5. CARGOS E SALÁRIOS

O departamento de Cargos e salários é de fundamental importância dentro de uma organização. “O profissional de cargos e salários ou de recursos humanos não é uma máquina que pelo acionar de uma alavanca produz ou para de produzir. Esse profissional pelo seu conhecimento técnico, oriundo da teoria e da vivência, tem muito a contribuir para os bons resultados do empreendimento”. (CARVALHO, 1997p. 18).

Há nas empresas a necessidade da existência de uma estrutura Cargos e salários, e um dos fatores é pelo fato de alguns cargos se tornarem extintos, ou seja, deixar de existir devido os avanços tecnológicos.

Como exemplo as telefonistas, estão perdendo as vagas de emprego para as secretárias eletrônicas que gravam recado e executam outras inúmeras funções que as telefonistas fazem, por um custo bem mais reduzido, não exigem aumento de salário, não tira férias, e muito menos recebe 13º salário. Redução de custos para a empresa.

A função de datilógrafo, muitos jovens nem sabem o que é isso, mas era uma profissão respeitada, a pessoa que tinha o curso de datilografia possuía um diferencial. E conseguia emprego com facilidade. A máquina de datilografia virou uma relíquia nos dias de hoje.

Assim existem muitas funções que estão sendo exauridas e as empresas precisam estar atentas aos avanços tecnológicos para não ficarem para trás. As pessoas devem estar também atentas as novas tendências e acompanharem a evolução.

Além de avaliar o trabalho executado como o nome já diz, na administração de cargos e salários analisa-se também os salários pagos aos funcionários, se este condiz com a realidade do mercado de trabalho.

[...]alguns departamentos de pessoal efetuam seu próprio levantamento de salários e ordenados. Visto que fazer um levantamento de todos os cargos

O desenvolvimento dar-se-á com o tempo. Após o treinamento deve haver um acompanhamento rotineiro para medir o desempenho do colaborador, detectando possíveis falhas na execução de tarefas e se possível corrigi-las, se houver.

Houve um treinamento e espera-se que o rendimento aumente por parte de quem o recebeu. Nessa fase também é importante selecionar pessoas que tenham interesse em crescer profissionalmente, com essa atitude economiza-se tempo e dinheiro.

1.7. SEGURANÇA DO TRABALHO

Outro fator importantíssimo dentro da organização é a segurança no trabalho, pois um trabalho bem feito pela equipe capacitada nessa área leva a empresa a evitar transtornos e prejuízos com acidentes que afastam funcionários de suas funções e muitas vezes trazendo problemas de processos judiciais e indenizações que venham, de tal maneira, onerar a empresa. Dá-se aí a obrigatoriedade da implantação da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) em empresas que possuem mais de 20 funcionários. Segundo Chiavenato (2000, pág. 440) “A segurança busca minimizar os acidentes de trabalho. Podemos conceituar acidente de trabalho como decorrente do trabalho, provocando direta ou indiretamente, lesão corporal, perturbação funcional ou doença que determine a morte, a perda total ou parcial permanente ou temporária da capacidade para o trabalho”.

Ainda Chiavenato (1990, p.92) diz: “A finalidade da Segurança do Trabalho é prevenir acidentes e criar condições seguranças de trabalho”.

Conforme Chiavenato (1990) A segurança do Trabalho deve ser uma preocupação de todas as pessoas dentro da organização, principalmente dos líderes de turma, estarem atentos aos atos inseguros que surgirem é primordial. Devem fazer valer as normas de segurança.

É responsabilidade da equipe de segurança do trabalho conscientizar os trabalhadores a forma mais segura de execução das tarefas evitando acidentes, é necessário que a empresa forneça os EPIs e EPCs (equipamento de proteção Individual, e Equipamento de proteção Coletiva) adequados para cada função e os técnicos de segurança devem instruir os colaboradores como usar esses

é incomodo e caro, usualmente somente são usados os cargos-chaves. Nesse caso é escolhida uma amostra das firmas do mercado de trabalho. Finalmente, estas organizações são procuradas pelo telefone ou pelo correio, a fim de se ficar sabendo quanto pagam por seus cargos-chaves. A maioria está disposta a cooperar, visto que elas também necessitam desta informação.

Carvalho & Nascimento (1993, p.19) enfoca em suas teorias que “Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir com segurança um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa”.

1.6. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento é uma das fases mais importantes tanto para a carreira profissional do trabalhador quando para o bom desenvolvimento da empresa a qual oferece o mesmo – o treinamento. Em função disso na ótica Werther Jr.1983 “[...] processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

“O treinamento ajuda o funcionário a entender como proceder em sua nova função. É necessário que a empresa treine os funcionários recém contratados, para saberem executarem bem suas tarefas”(WERTHER JR. 1983 p.193):

Os empregados necessitam de auxílio para que possam crescer e ter sucesso. O empregador deseja ajudar, em seu próprio benefício, bem como dos empregados. Ele os treina e os desenvolve. Também os ajuda no planejamento de suas carreiras para promoção e para ajustar-se a mudanças. Finalmente avalia seu desempenho para que os empregados e a empresa saibam como estão indo.

Nota-se a importância que as empresas dão aos seus colaboradores buscando treina-los para que os mesmos retribuam e ofereçam um melhor desempenho de suas funções. O funcionário é privilegiado, mas a empresa na maioria das vezes pensa em seu próprio benefício. Funcionário treinado traz melhores resultados para a organização.

O treinamento é essencial para que possa haver melhor rendimento na execução de tarefas, não podendo assim culpar a falta de qualificação para desempenhar determinada função.

equipamentos e supervisionar para verificar se os mesmos estão sendo usados com frequência e adequadamente.

Acidentes não são premeditados, mas podem ser evitados. A segurança minimiza os acidentes segundo Chiavenato (1990). Os acidentes de trabalhos podem trazer consequências e danos irreparáveis, para a empresa para o trabalhador, por isso todos precisam estar conscientizados dos riscos que cada um pode correr. E que a segurança depende de cada colaborador individualmente.

1.8. MEDICINA DO TRABALHO

É possível observar que a Medicina no trabalho é de grande importância para as organizações. A cada dia que passa ela vem ajudando a organização a proporcionar ao colaborador uma melhor qualidade de vida e em consequência disso otimizar os custos que as empresas têm com assistência médica com seus colaboradores. Nesse sentido é viável ressaltar que na ótica de Souza (2011, p. 14):

A promoção da saúde ocupa cada vez mais espaço nas empresas, devido ao interesse crescente que estas possuem de melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e, conseqüentemente, diminuir custos com assistência, constituindo um desafio não apenas do Estado, mas da sociedade como um todo, o que exige um envolvimento de empresários e trabalhadores.

CAPÍTULO 2 – RECRUTAMENTO DE PESSOAL

2.1 - RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Caxito (2012, p.19), define a ação de recrutar como “reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim”. Ou seja, o recrutamento tem a função de reunir pessoas para um cargo ou função. Segundo Lodi (1992, p.16):

Recrutamento é um processo de procurar empregados. Esta se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores, levando em conta os requisitos ou critérios de seleção adotados pela Empresa que constam da política de pessoal.

Entende-se que o recrutamento é a procura de pessoas afins para trabalharem em empresas que buscam por funcionários. A empresa precisa de mão de obra, pessoas para executarem as tarefas, enquanto as pessoas precisam das empresas onde oferecem os salários em troca do serviço prestado pelas pessoas. Existe uma troca; ou seja, uma ajuda mútua nessa relação entre empregador e empregado. “O mercado de trabalho precisa de candidatos para preencher suas vagas e o mercado de mão de obra precisa de oportunidade de emprego para poder trabalhar” (CHIAVENATO,1990,p.18).

Função importante na organização o processo de recrutar e selecionar. Esse é o primeiro passo a seguir para se obter sucesso. A organização bem estruturada preocupa com a questão de contratação. Começar certo para não ter preocupações futuras, diminuindo assim tempo e gastos com desligamento de funcionários mal contratados.

“Recrutar os bons, para dentre eles selecionar os melhores, é a palavra de ordem, onde e quando a eficiência constitui o objetivo a atingir”. (TOMÁS DE VILANOVA, apud CARVALHO, p.77).

A empresa que se prepara para contratação de funcionários evita vários transtornos em relação ao RH e possui vantagens competitivas.

2.2 - ETAPAS DO RECRUTAMENTO

Segundo Lodi (1992), as etapas de recrutamento são:

1 - *Determinação de necessidades de pessoal* - O supervisor prevê com precisão os recursos humanos de que necessita dentro de três meses, permitindo tempo para melhor e mais qualitativo recrutamento.

O standard de pessoal é representado pelo número fixo de colaboradores estabelecidos para cada departamento. E as substituições se referem a pessoas que se prevê promover, transferir ou desligar, dentro de três meses.

O encarregado do recrutamento procurará cada supervisor a fim de preparar as requisições de pessoal.

2 - *Preparação da requisição de pessoal*: O supervisor do setor preenche um formulário com os requisitos do colaborador almejado. Apontando o motivo da contratação se é substituição ou aumento do quadro de funcionários, se for aumento caberá ao Departamento de Organização e Métodos analisar a necessidade, caso não exista essa função na empresa cabe ao superior daquela linha hierárquica decidir.

3 - *Estudo do mercado de Trabalho*.

4 - *Execução do recrutamento*.

Ainda conforme Lodi (1992) Um bom recrutamento não pode ser produzido por uma má administração. Ele demanda pesquisa, previsão, técnica e, sobretudo planejamento. Segundo ele o verdadeiro teste de recrutamento pode ser feito apenas com um bom acompanhamento dos admitidos, pois é considerado satisfatório quando há uma permanência de médio prazo dos candidatos na firma.

2.3 - FONTES DE RECRUTAMENTO

Segundo Chiavenato, 1990:

As fontes de recrutamento representam onde se pressupõem estar localizados os candidatos à vaga que a empresa pretende oferecer. Em outros termos, as fontes de recrutamento são aqueles segmentos do mercado de mão-de-obra que podem abastecer a empresa dos candidatos necessários a determinada vaga. Um recrutamento preciso vai diretamente à fonte onde

estão os candidatos e não fica atirando mesmo sem saber exatamente onde estão.

A empresa não pode perder tempo buscando candidatos até achar o que lhe serve, tem que focar no que precisa no exato momento, para isso disponibiliza as características que a vaga dispõem atraindo assim somente candidatos que se identifiquem.

Na visão de Lodi (1992) Em Fontes de Recrutamento a palavra fonte é a origem, onde irá localizar os candidatos e recrutamento é o método, o tipo de abordagem utilizar na procura desses candidatos.

Segundo Chiavenato (1990 p.22) existem duas espécies de fontes de recrutamento: as fontes internas (isto é, os próprios empregados da empresa) e as fontes externas (os candidatos que estão no mercado de mão-de-obra).

2.4 - RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno ocorre quando os próprios colaboradores preenchem as vagas disponíveis pela empresa. Assim, “os candidatos aprovados correspondem a funcionários atuantes que serão transferidos ou promovidos para outras da mesma empresa” (CAXITO, 2012, p.23).

O recrutamento interno pode ser mais vantajoso pelo fato de ser um processo mais rápido. Na maioria das vezes, quando se precisa de um funcionário de imediato para determinado departamento na organização.

Esse método de recrutamento “exige da empresa programas de treinamento e desenvolvimento do pessoal para preparar os empregados para oportunidades mais complexas” (CHIAVENATO, 1990, p.22)

2.5 - VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

CARVALHO (1997, pag. 92) coloca que: “Essencialmente, o recrutamento interno está fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria organização, envolvendo, entre outros, os seguintes pontos:

- Transferência de empregados;

- Promoções de colaboradores;
- Programas de desenvolvimento de RH;
- Planos de Carreira funcional.

Esse processo de recrutamento é vantajoso pelo fato de ser um processo mais rápido e econômico. Na maioria das vezes a organização necessita de alguém de imediato, algumas vezes pessoa que está deslocando da empresa por ter recebido uma proposta de trabalho para trabalhar fora e não pode cumprir aviso prévio pega a empresa desprevenida, e o processo de recrutamento externo pode ser demorado.

A vantagem de contratação pelo método de recrutamento interno está no conhecimento do comportamento da pessoa que já faz parte da equipe de trabalho da organização. O gestor tem em mente o funcionário que deseja promover, isso é medido através do desenvolvimento na execução de suas tarefas que são designadas pela empresa, geralmente são promovidos aqueles que se destacam e já seguem a rotina de trabalho, como por exemplo, auxiliares que já tem um conhecimento prévio das atividades de trabalho.

Outra vantagem do recrutamento interno se dá pelo fato de haver motivação entre o pessoal, pois todos sabem que tem oportunidade de crescer dentro da empresa, há uma competição sadia entre os colegas que buscam se aperfeiçoarem cada vez mais para abraçar as oportunidades que surgirem (CHIAVENATO,1990,p.22).

2.6 - DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

Por outro lado, existem desvantagens nesse método de recrutamento, alguns funcionários podem desenvolver o sentimento de inveja e insatisfação por não serem promovidos, além disso, pode ocorrer uma diminuição de rendimento daqueles que não conseguem se destacar e não ficam satisfeitos que outra pessoa cresceu dentro da empresa, vai do departamento de RH juntamente com a gerência de departamentos administrarem essa situação.

Segundo Carvalho, 1997, há que se levar em conta, na execução do recrutamento, certas dificuldades que podem prejudicar a apresentação de

candidatos da própria companhia para o preenchimento de certos cargos disponíveis.

Lodi (1992) ressalta que bons candidatos podem ser sepultados pela grandeza da organização, colocados em cargos impróprios, ou ter supervisores fracos que não reconhecem seu talento, ou tem medo de perder o seu melhor funcionário esquecendo que esse é colaborador da empresa não patrimônio de uma seção específica, devendo ficar onde é mais produtivo.

2.7 - RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo ocorre quando as vagas são preenchidas por pessoas externas. Ou seja, que não trabalham na organização. São divulgadas de forma aberta para que possa haver um processo de recrutamento maior e amplo.

“O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenche-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento” (CHIAVENATO, 2000, p.212).

Carvalho (1997) ressalta que entre os vários meios de se processar o recrutamento externo, podem ser listados os seguintes:

- Anúncios na imprensa (jornais, revistas, etc.);
- Escolas e universidades;
- Associações de classe e sindicatos;
- Recomendações de empregados da empresa;
- Agencia de emprego;
- Arquivos de candidatos que se apresentam à empresa anteriormente;
- Apresentação espontânea de candidatos;
- Intercâmbio de empresas.

2.8 - VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

Uma das vantagens de se utilizar o processo de recrutamento externo se dá pelo fato de a empresa ter a oportunidade de contratar pessoas novas, experientes e capacitadas, podendo assim dar uma contribuição maior para a empresa.

Entretanto essa é uma vantagem considerável, pois o candidato terá muito a contribuir para com o sucesso da organização. Se esse, é claro, já tiver experiência na área.

Conforme Chiavenato (2005) as vantagens de se contratar pessoas de fora são:

- Trazer sangue novo para organização;
- Aumentar o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos;
- Enriquecer o patrimônio humano, com novos talentos e habilidades; etc.

2.9 - DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo assim como o recrutamento interno tem suas vantagens e desvantagens. Cabe a empresa decidir qual o melhor método a adotar no momento da necessidade.

Pela ótica de Chiavenato (1999), o recrutamento externo pode não ser vantajoso pelo fato de:

- Desmotivar as pessoas que trabalham na organização: Os funcionários podem enxergar como deslealdade para com eles;
- Cria distorções ao nível salarial, é provável que na maioria das vezes quem vem de fora ganha mais do que aquele que está na empresa a muito tempo e exerce a mesma função daquele que acaba de ser contratado.
- É menos seguro que o recrutamento interno pois a empresa não conhece o candidato;
- É mais caro e o processo mais demorado.

Para Lodi (1992) o recrutamento externo é negativo, no sentido que só é feito quando se esgotaram os recursos humanos internos da empresa. Ou não dão a menor importância aos seus colaboradores, não acreditam em seu potencial ou não os mantêm capacitados.

Pode-se perceber que conforme citações dos autores acima, o recrutamento externo dependendo da contratação não traz vantagem alguma a organização.

CAPÍTULO 3 – SELEÇÃO DE PESSOAL

3.1 - SELEÇÃO DE PESSOAL

A Seleção de pessoal é ao mesmo tempo, uma comparação e uma escolha. E para que possa ser científica, precisa estar baseada nas características que o cargo vago exige do seu futuro ocupante. É o que chamaremos de exigências do cargo. Assim, o primeiro cuidado ao se fazer a Seleção de Pessoal é conhecer quais são as exigências do cargo a ser preenchido (CHIAVENATO, 1990).

A seleção de pessoal é o próximo passo a seguir após o processo de recrutamento. É a escolha dos candidatos que mais se destacaram, ou a rejeição, caso o candidato não conseguiu suprir as expectativas da organização.

A seleção de pessoal é “a escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um”(CARVALHO, 1997,p.114).

A seleção do candidato bem mais que o recrutamento deve ser bastante criteriosa, pois o sucesso ou o fracasso da empresa está nas mãos daqueles que compõe a organização.

Para Toledo, 1992: “Um programa de Seleção tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial”.

Ainda conforme Toledo (1992) uma boa seleção de pessoal é fundamental a todo e qualquer empreendimento. Deixar a seleção em bases empíricas significa comprometer economicamente a empresa.

3.2 - TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Chiavenato (1990, p.31) conceitua técnicas de seleção como sendo:

Meios através dos quais se busca informação a respeito do candidato e de suas características pessoais. Em outras palavras, as *técnicas de seleção* visam fornecer informações objetivas sobre as qualificações e características dos candidatos que demandariam muito tempo para serem obtidas através da simples observação diária daqueles. As *técnicas de seleção* procuram proporcionar em uma rápida amostra de comportamento dos candidatos um conjunto de informações que pode ser profundo e preciso, [...] muitas técnicas de seleção somente podem ser aplicadas por psicólogos que fornecem laudos a respeito dos seus resultados.

A empresa necessita saber previamente quem possivelmente vai contratar, por isso faz-se uma seleção de candidatos e aplicam neles uma série de testes a fim de explorar suas melhores características, isso pode economizar tempo e proporcionar um rendimento, já que estão selecionados somente aqueles que se identificam com o cargo.

Ainda conforme Chiavenato, 1990: "As técnicas de seleção podem ser classificadas em: entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicométricos e técnicas de simulação.

3.3 - ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Segundo (CHIAVENATO 1990,p.32)

A entrevista é a técnica de seleção mais utilizada e conhecida. Trata-se de efetuar perguntas previamente programadas ao candidato e anotar suas respostas ou parte delas. As perguntas (ações centradas) provocam respostas (reações ou saídas), que ajudam a conhecer melhor o candidato, seja quanto as características pessoais, seja quanto aos seus conhecimento e experiências.

"A entrevista constitui-se num instrumento vital em matéria de seleção de RH. Através de uma conversa bem conduzida, o selecionador de pessoal busca informações dos candidatos que não puderam ser mensuradas pelos testes"(CARVALHO,1997,p.138).

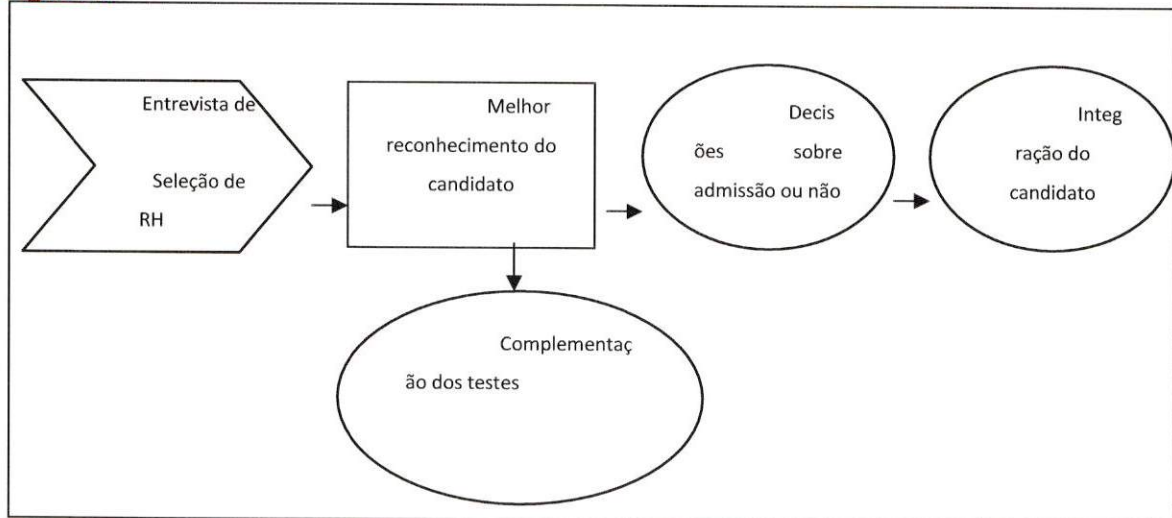
A entrevista como citado por Chiavenato (1990) é um dos métodos mais utilizados para selecionar pessoas. O entrevistador deverá estar preparado para a entrevista, formular perguntas de certo modo que o ajude a conhecer um pouco o entrevistado. O entrevistador precisa olhar nos olhos, se identificar, e procurar ter uma conversa agradável.

O ambiente da entrevista precisa ser aconchegante para que o entrevistado se sinta à vontade e responda com clareza às perguntas do entrevistador. É um momento valioso que deverá ser bem aproveitado.

A entrevista apesar de ser fundamental para seleção de candidatos não é suficiente para uma contratação. Como diz Carvalho (1997), a entrevista de seleção deve ser encarada como um recurso complementar do processo seletivo para obter informações do candidato que não foram reveladas durante a aplicação dos testes.

Abaixo a ilustração feita por Carvalho (1997, p.138)

Figura 1:



Fonte: Carvalho (1997, p.138)

3.4 - PROVAS OU TESTES DE CONHECIMENTO

É o método que segundo Chiavenato, 1997: “são técnicas de seleção que procuram medir conhecimentos ou habilidades dos candidatos através de perguntas escritas que requerem respostas escritas. São técnicas muito utilizadas nas nossas escolas para avaliar conhecimentos dos alunos e o aproveitamento escolar”.

Ainda conforme o autor citado acima as provas podem ser de dois tipos:

- As provas dissertativas ou tradicionais, que são feitas através de perguntas abrangentes que requerem respostas escritas e igualmente abrangentes, como dissertações. Tem a vantagem de não precisarem ser planejadas, podendo ser improvisadas no meio do exame.

Porém, apresentam as seguintes desvantagens:

- Exigem longo tempo para o candidato respondê-las, fazendo com que sua execução seja demorada, exigem longo tempo para sua aferição e correção. Que tem que ser feitas por especialistas.

E as provas objetivas que segundo o autor são feitas através de perguntas objetivas e que requerem respostas padronizadas. As vantagens das provas objetivas ou em forma de testes são as seguintes segundo Carvalho, 1997:

- Sua execução é rápida, pois o candidato faz o teste em pouquíssimo tempo, sua aferição e correção são rápidas, pois podem ser feitas mediante uma chave de

avaliação, a aferição e a correção podem ser feitas por qualquer pessoa, mesmo que desconheça o assunto, a aferição e correção são objetivas e precisas, pois diferentes pessoas avaliarão o teste da mesma maneira, e contrapartida, tem as desvantagens que não medem a capacidade de expressão do candidato e nem seus conhecimentos.

Os testes de seleção são bastante proveitosos. Com pode-se identificar se o candidato poderá atender as exigências do cargo. Segundo Carvalho (1997,p.119) devem ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato.

3.5 - TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicológicos são bastante famosos por serem bem aceitos nas organizações como processo de seleção de candidatos.

Segundo Carvalho (1997,p.125) os testes psicológicos podem ser extremamente uteis na tomada de decisão sobre quem selecionar para preenchimento de determinados cargos.

Os testes psicológicos mais utilizados na seleção de RH conforme o autor citado acima, são:

3.5.1 testes de aptidões

A – CATEGORIA DE APTIDÕES

- **APTIDOES SENSORIAIS**- disposição para discriminar cores, perceber formas, distinguir ruídos, odores, graus de temperatura etc.

- **APTIDOES MORAIS**- disposição para realizar movimentos.

- **APTIDOES AFETIVAS** – disposição para sentir o belo, o feio, o agradável e o desagradável.

B – TESTES DE APTIDOES MENTAIS

Teste de Visualização ou percepção Espacial- Por esse teste o candidato deverá identificar se as mãos são de mão direita ou esquerdas.

C – TESTES DE APTIDÕES MECANICAS

A aptidão mecânica é um fator determinante para o cargo. Exige dos candidatos resolução de problemas por meio do raciocínio. Esse teste refere aos aspectos mentais ou cognitivos desse cargo.

D – TESTES DE APTIDÕES PSICOMOTORAS

Nas provas esses candidatos têm que executar as tarefas por meio de movimentos, demonstrando aptidões na sua execução. Diferente do teste de aptidões mecânicas que exige apenas raciocínio. Esse teste é na prática.

E – TESTES DE APTIDÕES VISUAIS

Em algumas profissões exige bastante da visão, como por exemplo pilotos de avião, motoristas, pesquisadores de laboratório, operadores de máquinas e equipamentos de alta precisão.

Existe teste para avaliação da visão do candidato para saber se o mesmo está apto para exercer determinada função.

3.6 - TESTE DE PERSONALIDADE

“Os testes de personalidade pretendem tanto avaliar o padrão habitual de comportamento do candidato, quanto revelar suas fontes motivacionais.” (CARVALHO, 1997 p.133)

Esse tipo de teste não é para preenchimento de um cargo específico, serve para avaliar em que o candidato é bom, qual sua vocação.

3.7 - DINAMICAS DE GRUPO

Esses testes normalmente são feitos para avaliar se candidato sabe trabalhar em equipe. O teste é feito em grupo, mas a avaliação é individual. Os mínimos detalhes são analisados, muitos não entendem o sentido determinados testes, mas todos eles têm uma finalidade a perceber.

“Como diz o nome, as dinâmicas revelam a dinâmica (atitude, comportamento) de cada indivíduo perante um grupo de pessoas. Além disso, induzem a situações próximas ao cotidiano da empresa, estimulando o candidato a agir de forma transparente, o que vai permitir a observação dos seus conhecimentos técnicos e do seu verdadeiro ‘eu’”, afirma Izabel Failde (2011), consultora de carreira.

A dinâmica de grupo procura identificar a pessoa certa para preenchimento de uma vaga específica.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 - APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

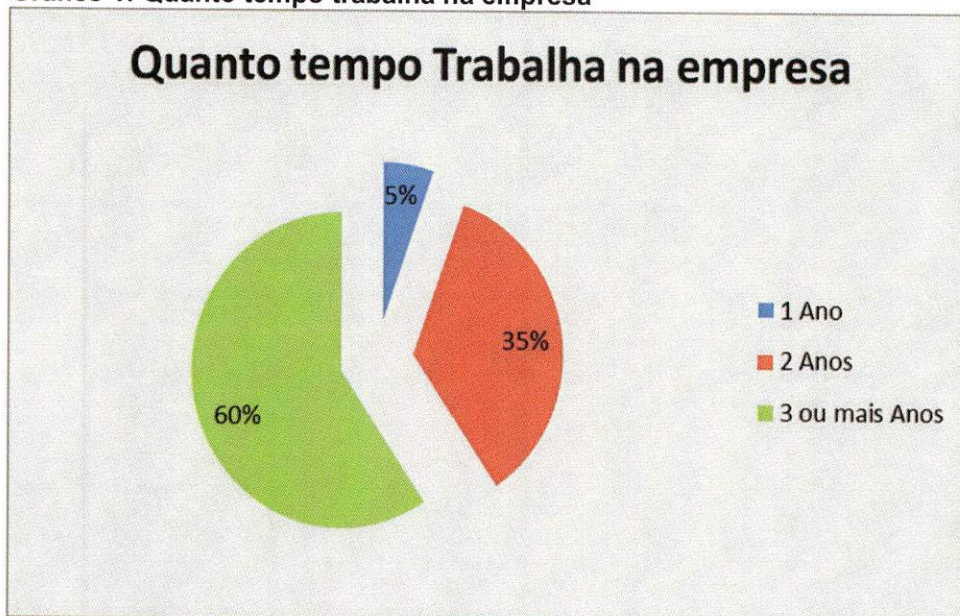
Abaixo os gráficos nos mostram resultado da pesquisa realizada com 200 trabalhadores da Cooper - Rubi e Agro Rub.

A coleta de dados foi realizada através de questionário dirigida a diversos funcionários como: auxiliares administrativos, motoristas, encarregados de sessão, serviços gerais, mecânicos.

Ao final do questionário aplicado aos funcionários tem um outro direcionado ao supervisor do departamento de RH, principal responsável pelo assunto em pauta.

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 203) "questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador".

Gráfico 1: Quanto tempo trabalha na empresa

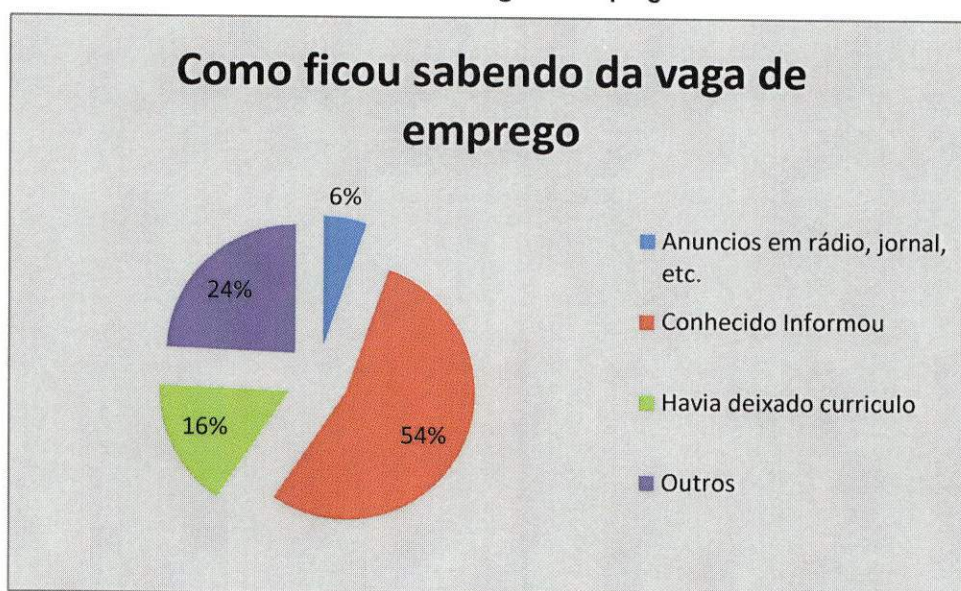


Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Este gráfico no mostra quanto tempo os funcionários exercem suas funções na empresa, sendo que a maioria dos entrevistados já possuem mais de três anos , isso é vantajoso para empresa pois não há rotatividade de funcionários, necessitando realizar todo processo de recrutamento e seleção.

Segundo Lodi (2012) o verdadeiro teste de recrutamento pode ser feito apenas com um bom acompanhamento dos admitidos, pois é considerado satisfatório quando há uma permanência de médio prazo dos candidatos na firma.

Gráfico 2 – Como ficou sabendo da vaga de emprego.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Essa pergunta revelou que a maioria dos entrevistados ficou sabendo da vaga de emprego por meio informal, que familiar ou conhecido na empresa lhe informou sobre tal, sendo assim a empresa não precisou divulgar em meios de comunicação para que surgissem candidatos para a mesma, pode ser que essa ainda seja o mais comum meio de divulgação de vagas disponíveis na empresa o boca-a-boca, pois já se tem alguém que trabalha na empresa e sempre tem um conhecido que pode preencher uma vaga que a empresa dispõe.

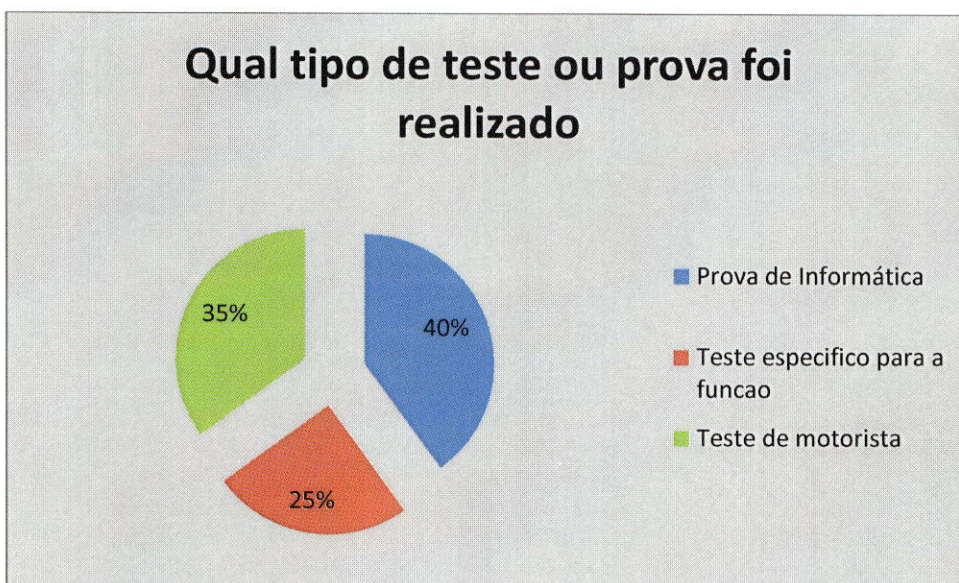
Gráfico 3 – Você fez alguma prova ou teste para que fosse escolhido.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Ao analisar esse gráfico, fica notório que a maioria não realizou algum tipo de prova ou teste no processo de recrutamento e seleção, isso mostra que a empresa ofereceu a vaga e de imediato contratou o funcionário sem nenhum teste prévio que resultaria na melhor escolha do candidato.

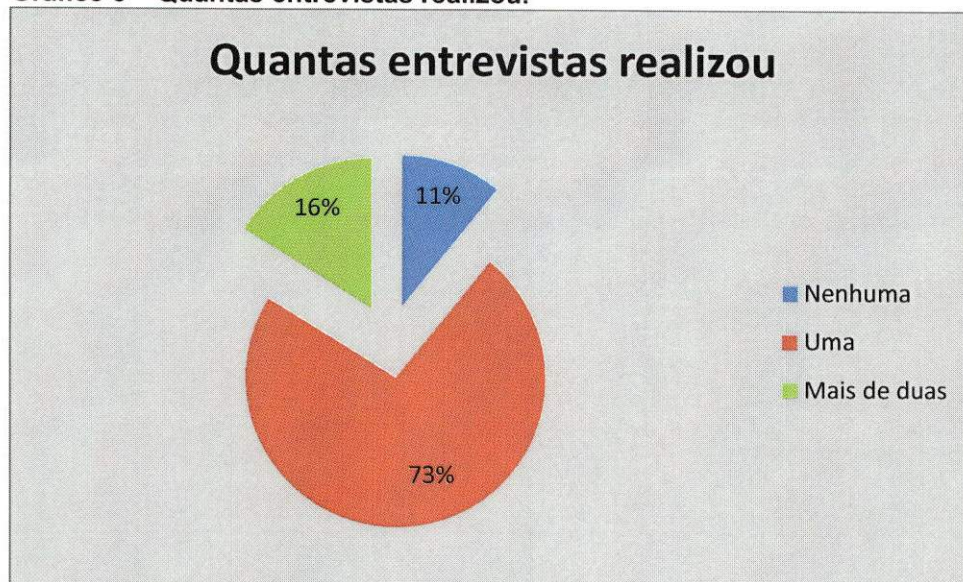
Gráfico 4 – Qual tipo de teste ou prova foi realizado.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Como mostra o gráfico, a maioria dos entrevistados fizeram prova de informática e uma porcentagem boa, fizeram teste de motorista, pois é específico para a função.

Gráfico 5 – Quantas entrevistas realizou.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

A maioria relatou ter passado por uma entrevista, apenas uma para melhor conhecer as aptidões e conhecimentos do candidato, sendo de forma rápido o processo de recrutamento e seleção.

A entrevista apesar de ser fundamental para seleção de candidatos não é suficiente para uma contratação. Conforme citado anteriormente, Carvalho (1997), diz que a entrevista de seleção deve ser encarada como um recurso complementar do processo seletivo para obter informações do candidato que não foram reveladas durante a aplicação dos testes.

Gráfico 6: Foi indicado para exercer a função.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Uma grande porcentagem dos entrevistados respondeu terem sido indicados por alguém para exercer a função em que trabalham atualmente, isso pode ser vantajoso na questão de agilidade, mas pode estar contratando pessoas erradas para preenchimento de vaga disponível.

Gráfico 7: Já tinha experiência.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Ao responderem essa pergunta a grande maioria disse que não possuía experiência alguma para exercer a função que estava disponível, um fato preocupante, e ao mesmo tempo interessante, preocupante pois a empresa deverá investir em treinamentos para capacitar as pessoas contratadas e interessante é que

a empresa dá oportunidades de emprego à pessoas que não tem qualificação isso é bom para a população.

Gráfico 8: Objeção de função.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Grande parte dos entrevistados relataram não ter objeção a função, isso pode ser consequência do desemprego em nossa cidade, onde não há muitas opções de trabalho, então aceitam trabalhar sem ter objeção a função.

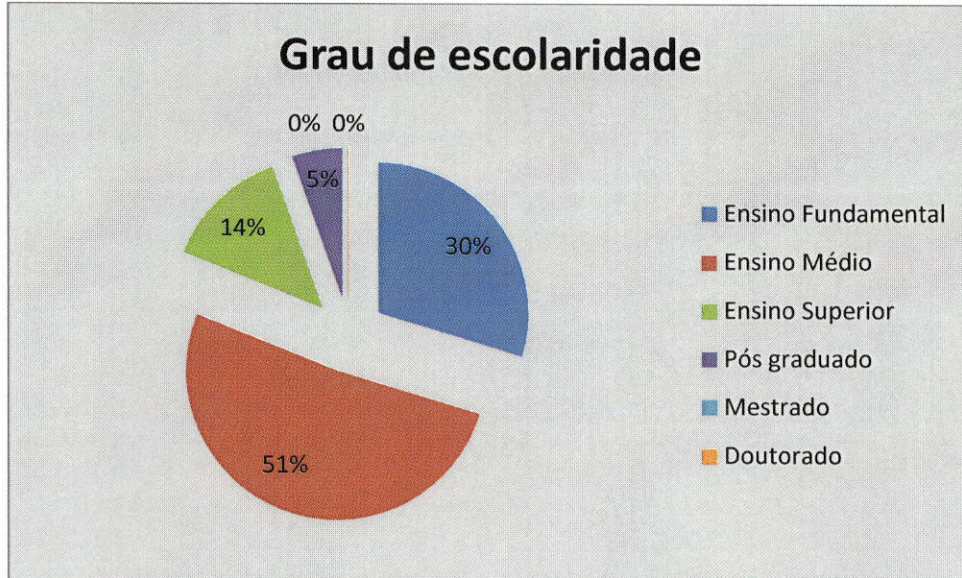
Gráfico 9 -Você está satisfeito no cargo que exerce?



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Pode – se perceber que a maioria dos entrevistados estão satisfeitos no trabalho, isso é muito bom para o funcionamento da organização. Segundo pesquisas funcionários satisfeitos produzem mais.

Gráfico 10: Grau de escolaridade.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Essa pergunta é interessante, pois revela o grau de escolaridade dos colaboradores da empresa, onde na sua grande parte tem o ensino médio, mas relataram em conversas informais que desejam ainda fazer um curso superior almejando melhorar no emprego, ser promovido, mas como podemos perceber temos um índice bom em relação ao nível superior.

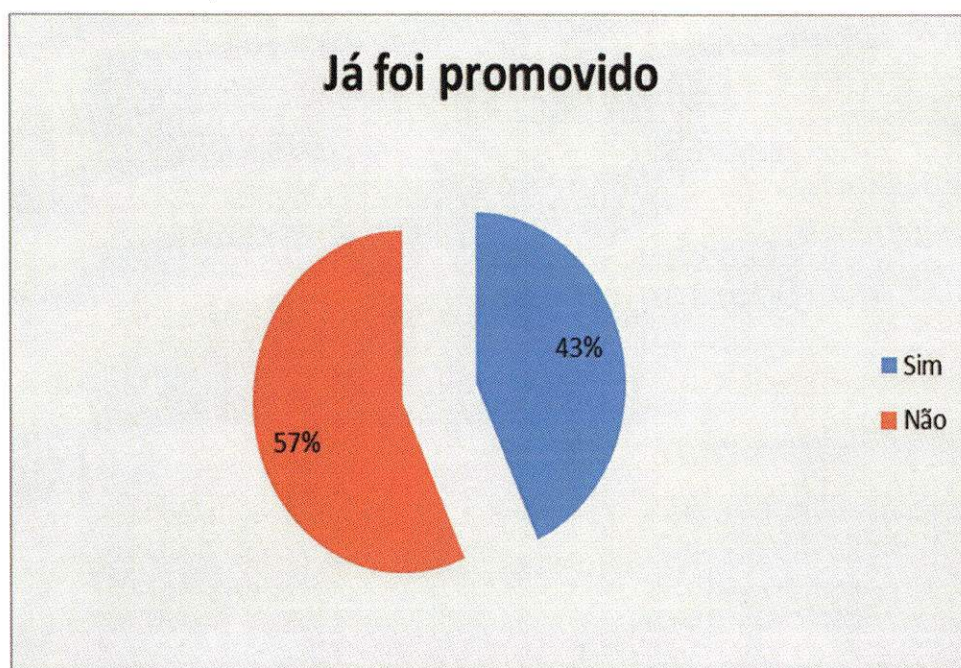
Gráfico 11: Grau de satisfação



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Em relação a satisfação no trabalho a grande maioria está satisfeito onde está trabalhando, muito bom para empresa, pois isso resulta em um ótimo rendimento, não tendo um atraso no serviço, isso se reflete na produtividade da empresa que vem aumentando ano após ano.

Gráfico 12: Já foi promovido.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Interessante ressaltar esse item, pois reflete na satisfação da empresa com seus funcionários, acreditando na capacidade individual, dando oportunidades para o crescimento profissional, apesar da maioria ainda não ter sido promovido, a diferença é pequena dos que já foram, isso mostra também que o recrutamento interno vem funcionando.

A vantagem do recrutamento interno se dá pelo fato de haver motivação entre o pessoal, pois todos sabem que tem oportunidade de crescer dentro da empresa, há uma competição sadia entre os colegas que buscam se aperfeiçoarem cada vez mais para abraçar as oportunidades que surgirem (CHIAVENATO,1990,p.22).

Gráfico 13: A empresa dá oportunidade de crescimento.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Nesta questão a maioria dos entrevistados relatou que a empresa dá oportunidade de crescimento profissional, isso é ótimo, pois motiva os funcionários a desempenharem melhor suas funções da fim de obter uma promoção, melhorando assim seu salário.

Gráfico 14 – Já recebeu treinamento.

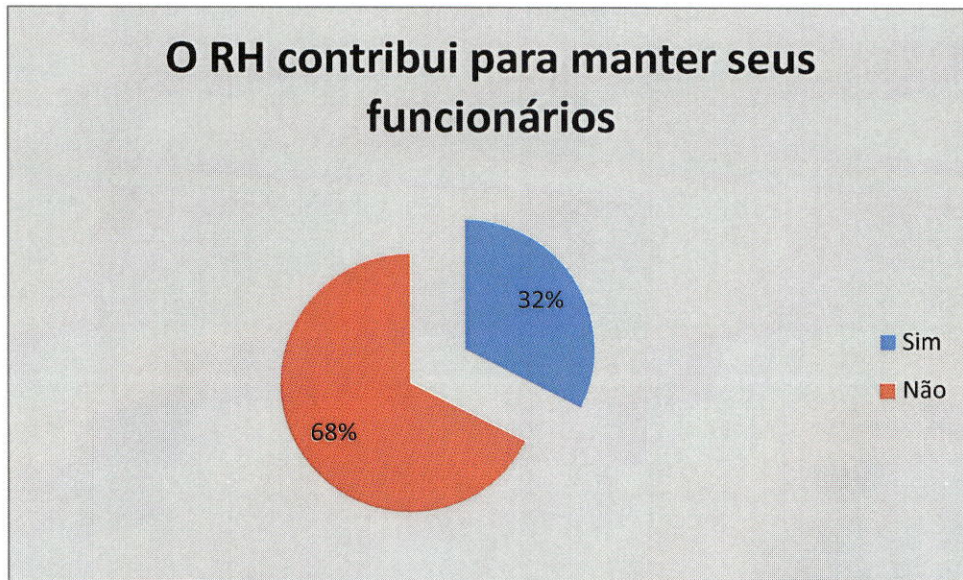


Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Essa questão mostra a preocupação que a empresa tem para com seus funcionários, dando treinamentos e qualificando-os para exercerem suas respectivas funções, não é apenas contratar tem que oferecer o mínimo de conhecimento para que não surjam problemas futuros, como por exemplo acidentes, insatisfação, etc.

Esse resultado vai de encontro com o pensamento de Werther Jr. onde o mesmo diz que "o treinamento ajuda o funcionário a entender como proceder em sua nova função. É necessário que a empresa treine os funcionários recém-contratados, para saberem executarem bem suas tarefas".

Gráfico 15: O RH contribui para manter seus funcionários.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora, 2015.

Deve –se atentar para esse fato, os funcionários não acreditam muito no departamento de Recursos Humanos da empresa, então deveria ser feito um levantamento para descobrir qual os motivos e tentar saná-los, para que assim os funcionários tenham respaldo desse departamento que se não o coração da empresa, onde passa todos capital humano que dá vida a empresa.

Questionário aplicado ao gestor do departamento de recursos humanos.

Foi questionado ao responsável pelo departamento de RH quais os meios que a empresa utiliza para divulgar uma vaga disponível. A resposta foram as seguintes:

- Banco de dados interno;
- Funcionários da própria empresa;
- Entidades (sindicatos, associações, etc);
- Indicações;
- Mídia (anúncios rádio e carro de som na cidade);
- Outras empresas (fornecedores, clientes, etc);

O processo de recrutamento e seleção é feito pelo departamento de Recursos Humanos segundo o gestor:

A empresa utiliza-se de técnicas padronizadas para recrutar e selecionar pessoas, a qual se difere em períodos de safra e entre- safra.

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 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.

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 necessária contratação em massa (rurícolas), também é anunciada pelo rádio local, a disponibilidade de vagas para o trabalho em aberto.
5. Avaliação individual de cada candidato pré-selecionado na separação das fichas;
6. 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;
7. Execução dos procedimentos de recebimento da documentação;
8. Recebimento de cópia da documentação pessoal;
9. Realização dos exames admissionais e se tiver apto, é liberado para procedimentos de contrato;
10. Assinatura de contrato de trabalho;

11. Participação em reunião de integração composta de palestras, vídeos e resumido treinamento executado pelos profissionais ligados ao departamento de recursos humanos da empresa;
12. Recebimento dos equipamentos de proteção individual (EPI) e liberação ao trabalho nas datas agendadas.
13. As pelos gerentes/supervisores;

A empresa faz-se uso de testes prova para selecionar candidatos recrutados.

O critério que a empresa analisa em um candidato para preenchimento de uma vaga disponível depende muito do cargo, alguns exigem experiência outros não.

Segundo gestor o processo de recrutamento mais viável e mais utilizado pela empresa é o externo , no caso de contratações em massa.

Em contrapartida Lodi (1992) diz que o recrutamento externo é negativo, no sentido que só é feito quando se esgotaram os recursos humanos internos da empresa. Ou não dão a menor importância aos seus colaboradores, não acreditam em seu potencial ou não os mantêm capacitados.

A empresa fornece treinamento aos funcionários. O departamento de recursos humanos não avalia o desempenho dos funcionários.

Esse departamento quando identifica interesse profissional de determinado colaborador o indica para ocupar cargo de maior responsabilidade na empresa aproveitando os talentos existentes dentro da própria organização.

O departamento de recursos Humanos em si não busca meios para desenvolver, promover e reter os funcionários na empresa, pois conforme o gestor é responsabilidade do departamento específico preocupar - se com essa questão, cabe a cada gestor dos departamentos afins buscar reter esses colaboradores.

4.2 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando os questionários aplicados aos colaboradores da empresa Cooper rubi e Agro Rub e as respostas do gestor de RH pode-se perceber que há uma certa similaridade nas respostas, inclusive na questão que envolve diretamente o setor de RH, onde os funcionários parecem não estarem muito satisfeitos com o setor e a maioria, ou seja, 68% dos entrevistados disseram que o departamento de RH não preocupa em reter os funcionários na empresa. Em contrapartida o gestor do departamento de RH em resposta a essa mesma pergunta direcionada ao mesmo, diz não ser responsabilidade de seu departamento contribuir para retenção dos colaboradores, segundo ele é responsabilidade de cada chefe de turma tentar manter os funcionários na empresa.

Entretanto percebe - se que esse método está dando certo no momento, pois a maioria dos funcionários entrevistados trabalham a mais de 3 anos na empresa e estão muito satisfeitos conforme a pesquisa.

Logo observa-se também que há uma certa deficiência no departamento de recursos humanos pelo fato de estar deixando de exercer uma das suas principais funções que é também buscar reter os talentos dentro da organização, não ficando como obrigação apenas dos departamentos afins essa dura missão.

Nem sempre a velha frase conhecida no mundo do futebol servirá de exemplo para as empresas: "time que está ganhando não se mexe". Se está bom pode ficar melhor.

Empresa de Grande Porte necessita ter uma equipe de Recursos Humanos bem treinada e capacitada com o foco nas pessoas, buscando melhoria contínua não só para a organização, mas também para os colaboradores.

Esse não é o tópico principal do trabalho, sobretudo desperta interesse para novas oportunidades de estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na problemática do trabalho em questão buscou analisar se o processo de recrutamento e seleção na usina de Açúcar e Etanol de Rubiataba influenciava de forma direta no desempenho profissional do colaborador dentro da empresa e se o perfil do funcionário contratado atendia o departamento necessitado, ou se existia pessoas certas nas funções erradas.

Porém pelos resultados apresentados observa-se que as pessoas estão nas funções certas pelo fato de receberem treinamento para exercer a função específica.

Portanto maioria delas não tinha experiência na área ao serem contratadas pela organização.

Percebe-se também que essas pessoas não tinham objeção de cargo e nenhuma especialização, apenas o ensino médio.

Nota-se contudo, que maior parte desses trabalhadores entrevistados estão satisfeitos em suas funções. E que o processo de recrutamento e seleção não influencia diretamente no desempenho profissional do colaborador da usina de açúcar e etanol de Rubiataba.

Recrutar e selecionar pessoas são fatores importantes. A Usina de açúcar e etanol da cidade de Rubiataba está atenta a esses fatores, recrutando, selecionando, entrevistando os candidatos à vaga disponível, fazendo testes segundo alguns colaboradores questionados e gestor do departamento de RH.

Mas pode se dizer que muitas dessas contratações ainda são por meio informal, conforme relato da maioria dos colaboradores. Ficaram sabendo da vaga de emprego através de um conhecido ou familiar que trabalhava dentro da empresa.

Um grande percentual dos entrevistados, ou seja, 73% dos funcionários responderam terem sido indicados por alguém para exercer a função em que trabalha atualmente, isso pode ser vantajoso em partes, como por exemplo, em questão de agilidade, mas pode estar contratando pessoas com potencial baixo para preenchimento de vaga disponível.

Dessa forma a organização perde a chance de contratar colaboradores adequados para preenchimento de uma vaga.

Recrutar e selecionar são bem mais que simplesmente escolher pessoas para fazer parte da organização, é escolher talentos, pessoas comprometidas para

ocupar uma vaga disponível. É formar equipes de trabalho com colaboradores de potencial elevado.

Na usina de açúcar e etanol de Rubiataba a uma certa precariedade quando se trata de contratação, talvez seja pelo fato do processo de seleção ser um pouco mais lento podendo interferir no andamento da empresa.

O autor trabalha na organização a 9 anos e relata que os colaboradores ao serem demitidos ou até mesmo quando pedem demissão não cumprem o aviso prévio. Por esse motivo os departamentos tem uma certa urgência na contratação de colaborador para preenchimento da vaga.

Essa hipótese pode justificar o fato de as seleções de pessoal serem precárias. Necessita - se de um estudo mais exploratório para identificar a causa.

O Objeto principal desse trabalho foi conhecer a rotina do departamento de RH da usina de açúcar e etanol da cidade de Rubiataba e analisar o método atual utilizado para recrutar e selecionar pessoas.

O objetivo foi alcançado. Pode-se identificar uma certa deficiência no processo de seleção de pessoas para ocupar vaga disponível na organização. Problema esse que pode não ser considerado um problema para organização. É necessário apontar a ela as vantagens que um bom recrutamento e seleção podem trazer.

O trabalho foi feito baseado em pesquisas bibliografias utilizando ferramentas da própria instituição e artigos da internet.

Trouxe ao leitor um pouco de conhecimento sobre o processo de recrutamento e seleção e mostrou os métodos utilizados na usina de açúcar e etanol da cidade de Rubiataba.

A pesquisa foi de grande valia para o meio profissional e acadêmico. Pois ofereceu uma base concreta fundamentada em especialistas, bem como mostrou a realidade de um processo de recrutamento e seleção, fonte principal de contratação de pessoal na organização.

Em uma empresa de grande porte, cada setor precisa ter sua equipe de trabalho no alto desempenho. Quando não há um recrutamento e em especial uma boa seleção, a força de trabalho que na verdade deve ser chamada vai se formando fraca e isso não é nada vantajoso para uma organização.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio. **Administração de recursos humanos**. 1997.

CARVALHO, Antônio Vieira, NASCINEMTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira. 1993.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração**. 1990.

_____. **Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005

_____. 2010

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**. 1994.

LACOMBE, Francisco J. **Administração**. 2003.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal** . 7. ed. 1992

LUSSIE, Robert N. **Fundamentos de Administração**. 4.ed. 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Rômulo. **Os Mandamentos da Dinâmica de Grupo**. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/dinamica/artigos/040705-dez_mandamentos.shtm>. Acesso em 7 de setembro de 2014, às 12:45.

MARCONI, Marina de A. & LAKATOS, Eva. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARELLO, Sérgio Murilo. **Administração de pessoal**. Rio de Janeiro: Ática, 1988.

Silva, Batista Eliane da. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/809/3/20450274.pdf>>. Acesso em 15 de julho de 2015.

SOUZA, Deise de. **Educação continuada em saúde para a prevenção do HIV/AIDS no local de trabalho.** (ARTIGO) São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.saude.sp.gov.br/resources/crt/gerencia-de-prevencao/trabalhos-curso-nepaids/souza_d.pdf> Acesso em: 07/12/2014.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal.** 8. ed. 1992.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

WERTHER JR. William. **Administração de pessoal e rec.** 1983.

Apêndice A – questionários

Questionários para conclusão do curso de Administração de Empresas

Área de Recursos Humanos. Foco: Recrutamento e Seleção de pessoas.

- ❖ Por favor procure ser o mais sincero possível, as informações precisam ser verdadeiras para que sejam sugeridas à empresa. Não há necessidade de colocar nome. Mas se preferir, fique a vontade.

1- A quanto tempo trabalha na empresa?

1 ano 2 anos 3 ou mais anos

2- Como ficou sabendo da vaga de emprego?

Anúncios em rádio, jornal, etc conhecido lhe informou havia deixado curriculum, a empresa entrou em contato - outros.

3- Você fez alguma prova ou teste para que fosse escolhido a preencher a vaga disponível?

sim não

Se respondeu sim na pergunta anterior, diga que tipo de prova ou teste foi realizado.

4- Passou por quantas entrevistas antes de ser contratado?

Nenhuma uma duas mais de duas

5- Alguém te indicou para exercer essa função?

Sim não

6- Já tinha experiência na área?

Sim não

7- Quando sentiu vontade de trabalhar na empresa, já tinha em mente qual função queria exercer ou qualquer cargo lhe servia?

objeção de função não tinha objeção

8 – Quando sentiu vontade de trabalhar na empresa já tinha em mente qual função queria exercer ou qualquer cargo lhe servia?

Objeção da função Não tinha Objeção

9 - Qual sua escolaridade?

Ensino fundamental Ensino médio Ensino Superior em que _____

pós graduado em _____

mestrado em que? _____

doutorado em que? _____

10 Que função você exerce dentro da organização?

11 Está satisfeito na sua função?

sim não

12 Já foi promovido dentro da empresa?

Sim não

13 De um modo geral você acha que a empresa dá oportunidade para os funcionários crescerem?

sim não

14 Você já recebeu algum treinamento oferecido pela organização?

sim não

15 Você acha que o departamento de recursos Humanos contribui com desenvolvimento promoção e retenção dos funcionários?

Sim Não

Apêndice B – entrevista**Questionários para conclusão do curso de Administração de Empresas**

Área de Recursos Humanos. Foco: Recrutamento e Seleção de pessoas.

1 – Quais os meios que a empresa utiliza para divulgar uma vaga disponível?

2- O processo de recrutamento e seleção é feito pelo departamento de Recursos Humanos?

() sim () não

3 - A empresa utiliza-se de técnicas padronizadas para recrutar e selecionar pessoas?

() sim () não

4 – Se a resposta anterior foi sim. Qual o método mais utilizado?

5 - A empresa faz-se uso de testes ou algum tipo de prova para selecionar candidatos recrutados?

() sim () não () as vezes

6- Qual é o perfil de funcionário que se encaixa dentro dos padrões da sua empresa?

7- Quais os critérios que a empresa analisa em um candidato para preencher uma vaga disponível?

8- Qual o processo de recrutamento mais viável para empresa o interno ou externo? Por quê?

9- A empresa fornece treinamento aos funcionários?

sim não

10-O departamento de recursos humanos avalia o desempenho dos funcionários.

sim não

11-Esse departamento quando identifica interesse profissional de determinado colaborador o indica para ocupar cargo de maior responsabilidade na empresa?

sim não

12- O departamento de recursos Humanos busca meios para desenvolver, promover e reter os funcionários na empresa? Ou não é responsabilidade desse setor?