

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DA REGIÃO OESTE DO ESTADO DO PARANÁ

Fabiane Cristina Munchen Boldrin¹

Lígia Maria Heinzmann²

Gelson Luiz Uecker³

BOLDRIN, F. C. M.; HEINZMANN, L. M.; UECKER, G. L. Avaliação do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte da região oeste do estado do Paraná. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 157-186, jan./jun. 2012.

RESUMO: Este artigo teve por finalidade avaliar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte do ramo agroindustrial da região oeste do Paraná. A pesquisa se classifica como quantitativa e qualitativa. O instrumento de coleta de dados (questionário) foi aplicado a noventa e cinco funcionários, sendo vinte e três da área administrativa e setenta e dois da área operacional, também foi realizada uma entrevista com o responsável pelo departamento de recursos humanos. Por meio da interpretação e análise dos dados, percebeu-se que o processo de recrutamento e seleção é limitado, reduzindo assim a possibilidade de contratar os candidatos com as características adequadas ao cargo. E principalmente que se adaptem a cultura da organização e as constantes mudanças que ocorrem no mercado, enfatizando a importância do capital intelectual que é considerado como o principal ativo das organizações de sucesso. E por fim, fez-se uma proposição de melhorias para o processo de recrutamento e seleção.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação. Recrutamento. Seleção.

¹Graduada em Administração e Pós-graduada em Gestão Empresarial pela UNIPAR – Universidade Paranaense, Campus Toledo. E-mail: fabiane3001@hotmail.com

²Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Especialista em Desenvolvimento Gerencial e Recursos Humanos, Especialista em Engenharia de Produção, Especialista em Gestão da Qualidade Ambiental e Bacharel em Administração - Docente da Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT (Campus Cuiabá/MT). E-mail: ligiamhz@hotmail.com

³Mestre em Administração pela UEL – Universidade Estadual de Londrina, Docente e Coordenador do Curso de Administração da UNIPAR – Universidade Paranaense, Campus Toledo. E-mail: gelson@unipar.br

REVIEW OF RECRUITMENT PROCESS AND SELECTION OF A LARGE COMPANY IN WEST REGION OF PARANÁ STATE

ABSTRACT: This article had as purpose evaluate the process of recruitment and election of a large agro-industrial company in west region of Paraná state. The research classifies as quantitative and qualitative. The instrument of collection of data (questionnaire) was applied to ninety-five employees, being twenty-three of administrative area and seventy-two of operational area, it was also done an interview with the supervisor of the department of human resources. Throughout the interpretation and analysis of the data, it was supposed that the process of recruitment and election is limited, reducing then the possibility to contract candidates with adequate characteristics to the right place. And mainly that they adapt themselves to the culture of organization and to the constant changes that occur in the market. Emphasizing the importance of the intellectual capital that is considered as the main active of the success organizations. And finally, it was prepared a proposal of improvements for the success of recruitment and selection.

KEYWORDS: Evaluation. Conscription. Election.

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UNA GRAN EMPRESA DE LA REGIÓN OESTE DEL ESTADO DE PARANÁ

RESUMEN: Este artículo ha tenido por finalidad evaluar el proceso de reclutamiento y selección de una gran empresa del sector agroindustrial de la región oeste de Paraná. La investigación se clasifica como cuantitativa y cualitativa. El instrumento de recolección de datos (cuestionario) fue aplicado a noventa y cinco empleados, siendo veintitrés del área administrativa y setenta y dos del área operacional, también se realizó una entrevista con el responsable por el sector de recursos humanos. A través de la interpretación y análisis de los datos se percibió que el proceso de reclutamiento y selección es limitado, reduciendo así la posibilidad de contratar los candidatos con las características adecuadas al cargo. Y, principalmente, que se adapten a la cultura de la organización y los constantes cambios que ocurren en el mercado, enfatizando la importancia del capital intelectual que es considerado como el principal activo de las organizaciones de éxito. Y por fin, se hizo una proposición de mejoras para el proceso de reclutamiento y selección.

PALABRAS CLAVE: Evaluación. Reclutamiento. Selección.

1 INTRODUÇÃO

O ritmo das mudanças no mundo é o mais rápido já alcançado em todos os tempos. E o futuro acena com uma aceleração ainda maior em termos de inovação tecnológica, globalização e reconfiguração do modo como se trabalha e compete-se em todas as atividades. A globalização impõe novos padrões de competitividade, o mundo exige mudança nas formas de pensar das empresas e na maneira como administram suas atividades. Sobreviverá quem se adaptar aos novos tempos com diferenças a oferecer ao mercado.

Para ser ágil e estar em sintonia com as novas exigências, como competitividade, flexibilidade e adaptabilidade de forma diferenciada, às organizações precisam contar em seus quadros com profissionais talentosos. As empresas podem construir estruturas fantásticas, adquirir tecnologias de ponta, contudo todo crescimento tem que estar fundamentado no desenvolvimento humano. Hoje a direção é focada no capital intelectual, onde as pessoas fazem a diferença.

Os gestores de recursos humanos têm a responsabilidade de buscar esses talentos, e trazê-los para a empresa e mantê-los satisfeitos, pois estes profissionais estão sendo cada vez mais requisitados, por não terem medo de mudar nem de transformar. Para eles nada é estático, gostam de desafios e diversidade de situações.

Diante da realidade exposta, as empresas estão sempre em busca dos melhores profissionais no mercado de recursos humanos mediante o recrutamento e seleção de pessoas, seja para substituir um colaborador ou ampliar seu quadro de funcionários. É necessário ter pessoas flexíveis, capazes de se adaptar com as mudanças constantes que ocorrem interna e externamente na organização. O primeiro passo para o sucesso é recrutar e selecionar pessoas realmente capazes de desempenhar as funções que a empresa necessita, sendo que o processo deve ser ágil, eficaz e com o menor custo possível. Para isso, é necessário analisar os processos de recrutamento e seleção da empresa.

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte do ramo agroindustrial da região oeste do estado do Paraná e, por meio da análise dos dados, buscou-se apresentar sugestões para a empresa.

Após a introdução, apresenta-se uma breve revisão da literatura, que procura ressaltar os principais referenciais teóricos relacionados à pesquisa. Na sequência são expostos os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos dados e, finalmente, são apresentadas as sugestões e as considerações finais.

2 REVISÃO LITERÁRIA

As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos colaboradores. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. As pessoas constituem o principal ativo da organização.

A administração de recursos humanos deve contribuir para a eficácia organizacional por meio de: ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e realizar a sua missão; proporcionar competitividade à organização empregando as habilidades e capacidades da força de trabalho; proporcionar colaboradores bem treinados, qualificados e motivados; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Em relação à provisão de recursos humanos no ambiente organizacional existem dois tipos de mercados diferentes entre si, porém estreitamente inter-relacionados: o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos.

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho oferecidas pelas organizações em determinado lugar e em determinada época, podendo ser segmentado por setores de atividades ou categorias, por tamanhos ou por regiões, cada um tendo suas características próprias. Este mercado funciona em termos de oferta (disponibilidade de trabalho) e procura (demanda de trabalho).

Por sua vez, o mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de pessoas em condições de trabalhar e/ou trabalhando em determinado lugar e em determinada época. Sendo assim, existem candidatos reais e potenciais em relação a determinadas oportunidades de trabalho.

2.1 Recrutamento

O recrutamento de pessoal, segundo Marras (2000, p. 69), “é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos) 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 da empresa”.

O mesmo autor descreve que uma empresa que possui uma área de cargos e salários atuante e bem organizada favorece o processo de recrutamento e seleção, na medida em que permite uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo. Por outro lado, as empresas 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 desorganizado

de estrutura de responsabilidade e uma descompensação no rendimento e na qualidade dos resultados finais da empresa.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 165):

As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

Para Lacombe (2005), o recrutamento é uma atividade permanente que deve ser realizada em uma unidade centralizada, quase todas as empresas mantêm um cadastro de candidatos nessa unidade central, o qual é constantemente alimentado por anúncios, ofertas espontâneas, indicações, apresentação e outros meios. Ao se abrir uma vaga, o ponto de partida para o recrutamento é a pesquisa nesse cadastro. A pesquisa tem que ser feita em função das características que se deseja para a pessoa que deve ocupar a vaga.

Conforme Ribeiro (2006), o recrutamento se baseia em quatro pontos, quais sejam: quantidade de candidatos, qualidade dos candidatos, permanência e custo do recrutamento.

Quanto ao primeiro item, quantidade de candidatos, quanto maior for o número de candidatos que atendam aos requisitos da vaga, maior será a probabilidade de escolher um bom profissional. No que se refere a qualidade dos candidatos, o recrutamento deve atrair candidatos com as qualificações exigidas. A permanência dos candidatos escolhidos no processo de seleção demonstra se houve um bom recrutamento, pois os candidatos que foram ludibriados pelo recrutador ou que foram enganados por anúncios “espetaculares”, desistirão durante o processo de seleção ou se forem admitidos ficarão pouco tempo na empresa. Finalmente, o custo do recrutamento deve ser moderado, o que eleva o custo do recrutamento é o uso inadequado de agências ou anúncios, atrair número muito elevado de candidatos, consumindo muito tempo na seleção e demora no processo.

Chiavenato (2004) descreve que para o recrutamento ser eficaz é necessário um cuidadoso planejamento, que pode ser constituído em três fases:

Pesquisa interna das necessidades: verificar a necessidade da organização em relação às suas carências de recursos humanos no curto, médio e longo prazo. Esse levantamento deve ser contínuo e constante envolvendo todas as áreas e níveis da organização, retratando as necessidades de pessoal e o perfil e características que os novos participantes deverão possuir e oferecer.

Pesquisa externa do mercado: segmentar e diferenciar o mercado para

facilitar a análise e conseqüente abordagem. Na segmentação do mercado é possível decompor em classes os candidatos com características definidas para poder analisá-los de maneira específica, pois cada segmento tem características próprias atendendo a diferentes necessidades da organização, sendo necessário utilizar diferentes meios de comunicação.

Definição das técnicas de recrutamento a utilizar: o mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos diversificadas que precisam ser diagnosticadas e localizadas pela empresa que irá influenciá-las, por meio de múltiplas técnicas de recrutamento.

2.1.1 O processo de recrutamento

Conforme Lacombe (2005), o processo de recrutamento é iniciado com a requisição de pessoal, emitida pela área que requisita a admissão do empregado. A requisição deve indicar o motivo (aumento de quadro ou substituição), o perfil desejado para o empregado a ser admitido, o cargo, o horário de trabalho, o salário previsto e a data de admissão.

O órgão de recrutamento e seleção precisa verificar qual foi o motivo da requisição, se for aumento do quadro, é necessário checar se já está autorizado pela administração da empresa, e se for substituição, deve-se verificar quem saiu da empresa, qual era o seu salário e as razões da saída.

Tendo todas as informações e o perfil do cargo definido, o processo de recrutamento pode ser iniciado, utilizando se um ou mais métodos apresentados a seguir.

2.1.2 Recrutamento interno

O recrutamento interno ocorre com candidatos que já trabalham na organização, com o propósito de promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas.

Segundo Chiavenato (2004) o recrutamento interno baseia-se em dados e informações de outros departamentos, tais como: resultados obtidos pelo candidato nos testes de seleção quando ingressou na organização; resultados das avaliações de desempenho; resultados dos programas de treinamento e aperfeiçoamento; análise e descrição do cargo atual e do cargo que pretende preencher para avaliar a diferença e os requisitos adicionais necessários; planejamento das movimentações de pessoal para verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo; e, por último, o candidato está no ponto de ser promovido e se já tem substituto preparado para ocupar o seu lugar.

De acordo com Lodi (1992) as vantagens do recrutamento interno são

as seguintes: é um recurso mais lógico, porque é a fonte de recrutamento mais próxima e com menor custo; podem se obter informações mais precisas sobre os “candidatos” uma vez que se conhece seu desempenho, através de uma avaliação sistemática; estimula-se a preparação para a promoção, promovendo-se medidas especiais de treinamento e criando-se um clima sadio de progresso profissional; e, finalmente, melhoram-se as relações internas com os empregados.

Para Chiavenato (2004), o recrutamento interno apresenta algumas desvantagens:

Os novos empregados precisam ter potencial de desenvolvimento para serem promovidos a alguns níveis acima do cargo que estão sendo admitidos.

Ao oferecer oportunidades de crescimento, pode gerar conflito de interesses, pois cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições de crescimento.

Quando o recrutamento não for bem administrado pode levar ao “Princípio de Peter” denominado por Laurence Peter, quando a empresa promove incessantemente seus empregados até chegar à posição que se mostram incompetentes.

Quando efetuado continuamente, pode levar os empregados a uma limitação às políticas e diretrizes da organização.

O recrutamento interno deve ser efetuado na medida em que os candidatos internos tenham condições de se igualar aos candidatos externos, para não prejudicar o patrimônio humano da empresa.

Por essas razões, o raciocínio lógico indica ao administrador que o recrutamento interno é o melhor a ser utilizado, mas quando não for possível conseguir os resultados esperados, deve-se dar início a um processo de recrutamento externo.

2.2. Recrutamento externo

Marras (2000, p. 73) descreve que o “recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no quadro de efetivos”. Existem duas variáveis que interferem na escolha da técnica a ser utilizada para o recrutamento, a variável tempo e a variável custo, quanto maior o tempo disponível, menor será o custo do processo, pois o recrutador terá tempo suficiente para analisar banco de dados e indicações.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o recrutamento age como um primeiro filtro na determinação de quem entra para a organização, estabelecendo as qualificações requeridas. Quando a organização deseja conquistar os melhores profissionais, estabelece exigências rígidas, gastando bastante tempo e dinheiro

ao procurar pelos melhores. Por outro lado, se a organização precisa reduzir custos opta por candidatos de mais baixa qualificação. A exigência sobre a qualificação dos funcionários depende de um equilíbrio entre os custos de uma procura mais detalhada e os benefícios trazidos pela maior qualidade obtida.

Conforme explica Chiavenato (1999), o recrutamento externo apresenta algumas vantagens, dentre as quais se destacam: traz sangue novo para a organização, talentos, habilidades e expectativas; enriquece o patrimônio humano, pela contratação de novos talentos e novas habilidades; aumenta o capital intelectual, pois inclui novos conhecimentos e destrezas; renova a cultura organizacional, enriquecendo com novas aspirações; incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos; e, finalmente, é indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

O mesmo autor aponta que o recrutamento externo apresenta as seguintes desvantagens: na maioria das vezes é um processo mais demorado do que o recrutamento interno; é mais caro e exige despesas imediatas com anúncios, agências de recrutamento, despesas operacionais com a equipe de recrutamento, material de escritório, formulários entre outros; os candidatos externos são desconhecidos, pois a trajetória profissional do candidato é difícil de verificar e confirmar com exatidão, sendo um processo menos seguro para a empresa; quando as vagas e oportunidades são monopolizadas para o recrutamento externo, o pessoal pode visualizar barreiras para o seu crescimento profissional; e, ainda, geralmente afeta a política salarial da empresa influenciando as faixas salariais internas.

2.2.1 Técnicas de recrutamento externo

As principais técnicas de recrutamento externo são: cadastro de currículos; anúncio em jornais; cartazes; apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; agências de empregos; anúncio em emissoras de rádio e serviços de alto-falante (é usado para o preenchimento de cargos mais simples ou quando há necessidade de recrutar um contingente maior de funcionários); contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado; contatos com escolas técnicas e universidades; e, anúncio/busca na internet.

De acordo com Chiavenato (2004), as técnicas de recrutamento na maioria das vezes são utilizadas de maneira conjugada. Quanto maior a urgência para se recrutar um candidato maior será o custo da técnica a ser aplicada, então os fatores de custo e tempo são muito importantes na escolha da técnica mais adequada.

Segundo o mesmo autor, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou externo, ambos se complementam. Ao fazer um recrutamento interno,

em algum ponto da organização surge uma vaga a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada.

2.3 Seleção

As organizações desejam que seus funcionários permanentemente sejam capazes de desempenhar uma variedade de tarefas e de se movimentar com facilidade de uma equipe para outra. Nesse tipo de clima, as organizações buscam funcionários que, além das habilidades específicas para o trabalho, tenham também personalidade e atitudes que se ajustem à cultura organizacional e que demonstrem comportamento de cidadania organizacional.

Conforme Marras (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 emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Segundo Chiavenato (1999), após a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequado ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente).

Segundo Lacombe (2005), a seleção deve considerar a cultura da empresa e os valores e crenças do candidato, pois ele deve ter condições de se adaptar a essa cultura. Candidatos muito bons, mas que têm poucas perspectivas de adaptação às empresas, não costumam ficar muito tempo no emprego, gerando custos e perdas de tempo. Além disso, é preciso considerar não só a qualificação, mas também a personalidade do candidato, especialmente para as vagas em posições que requerem contato com os clientes.

Uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas por meio de treinamento, como a habilidade de lidar com as pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes. Não é fácil avaliar com precisão todos esses fatores.

2.3.1 O processo de seleção

Conforme Lacombe (2005), a seleção começa com a análise dos currículos dos candidatos. Quando se faz um recrutamento por meio de anúncio em mídia, costuma-se receber grande quantidade de currículos, mas a maioria, após uma simples leitura, é descartada sem mesmo entrar para o cadastro de candidatos. Também são considerados os currículos dos candidatos cadastrados. Segue-se o estabelecimento de critérios para determinar quais serão os candidatos chamados para prosseguir no processo de seleção. Estes são solicitados a preencher um formulário próprio para padronizar as informações sobre os candidatos, denominado formulário de propostas de emprego, disponível na maioria das empresas, o qual atende ao propósito de obter as informações que a empresa julga importantes para a seleção. A análise preliminar obtida por meio de currículo é complementada com as informações contidas nesse formulário.

2.3.2 Técnicas de seleção

Segundo Chiavenato (1999) as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato por meio de amostras do seu comportamento para, posteriormente, serem comparadas com as necessidades do cargo a ser preenchido. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

As técnicas de seleção mais utilizadas pelas empresas são: entrevista de seleção; provas ou testes de conhecimento ou de capacidade; testes psicológicos; e, dinâmicas de grupo.

A seleção de pessoas traz importantes resultados para a organização, tais como: adequação das pessoas ao cargo e satisfação do pessoal com o emprego; rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções; melhoria gradativa do potencial humano mediante escolha sistemática dos melhores talentos; maior estabilidade e permanência das pessoas e decorrente redução da rotatividade; maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal; melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral; menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.

2.4 Socialização organizacional

Conforme Chiavenato (1999, p. 146), a socialização organizacional é:

A maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua

cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. A socialização organizacional é a maneira como a organização procura marcar no novo participante o modo com ele deve pensar e agir de acordo com os ditames da organização. O novo participante deve renunciar a um certo grau de sua liberdade de ação para poder ingressar na organização e seguir os seus preceitos internos, pois deve concordar em obedecer a um horário de trabalho, desempenhar uma determinada atividade, seguir a orientação do seu gerente imediato, atender a regras e regulamentos internos etc.

Existe uma variedade de meios de comunicação que as empresas utilizam para promover a socialização dos novos membros. Os cinco métodos mais utilizados são: planejamento do processo seletivo; conteúdo inicial da tarefa; papel do gerente; grupos de trabalho e programas de integração.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo foi utilizada a pesquisa quantitativa para se obter as informações referentes ao problema apresentado e, posteriormente, utilizou-se a pesquisa qualitativa para a análise dos dados.

Conforme Roesch (1999), a pesquisa quantitativa é utilizada quando o objetivo do trabalho é medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de alguma pesquisa.

A mesma autora (1999, p. 155) ensina que a pesquisa qualitativa “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

O público-alvo foram sessenta funcionários administrativos e cento e noventa funcionários operacionais. A amostragem foi definida por meio do cálculo do tamanho da amostra (distribuição binomial). Os questionários foram aplicados a noventa e cinco funcionários, sendo: vinte e três da área administrativa e setenta e dois da área operacional. Sendo que essa amostra foi definida por meio de um cálculo de porcentagem de funcionários de cada área em relação ao total. A área administrativa corresponde a 24% dos funcionários da empresa e a área operacional corresponde a 76% do total de funcionários.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário composto de quinze perguntas do “tipo fechada” e uma entrevista estruturada com o responsável pelo departamento de recursos humanos.

Após a compilação dos dados, os resultados foram apresentados na forma de gráficos de setores em círculo. E foi realizada uma descrição da entrevista.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados foram separados por área administrativa e operacional. Optou-se por apresentar dessa forma pelo fato de ter-se constatado muitas divergências nas respostas.

A área administrativa é composta pelos funcionários do setor financeiro, contábil, compras, jurídico e pelos gerentes e diretores de cada setor. Sendo composta por 61% do sexo feminino e 39% do sexo masculino. Quanto à faixa etária, 73% têm entre 21 e 30 anos de idade, 9% têm menos que 20 anos, 9% de 31 a 40 anos e 9% de 41 a 50 anos, sendo que entre os respondentes não há funcionários com idade superior a 50 anos. Isso demonstra que a empresa prefere contratar pessoas mais jovens.

A área operacional é composta pelos motoristas, mecânicos, armazenistas, guardas, zeladoras, classificadores, controladores de estoque e transporte. Sendo composta por 97% do sexo masculino e 3% do sexo feminino. Devido ao ramo de atividade da empresa que necessita de funcionários com força física para trabalhar nos armazéns (carga e descarga de produtos), na oficina e como motoristas, predomina o sexo masculino. Quanto à faixa etária, 37% dos funcionários têm entre 21 e 30 anos, 28% têm entre 31 e 40 anos, 19% têm entre 41 e 50 anos, 13% têm idade acima de 50 anos e 3% tem menos que 20 anos. Diante disso, pode-se afirmar que no setor operacional existem funcionários com uma faixa etária mais elevada.

Referente ao grau de instrução, na área administrativa, 39% dos respondentes está cursando o ensino superior e 30% já concluíram, 22% possui pós-graduação *lato-sensu* e 9% possui o ensino médio completo. Pode-se perceber que o grau de escolaridade é muito bom, pois todos os funcionários possuem no mínimo o ensino médio completo e muitos estão cursando o ensino superior ou concluíram o mesmo, isso demonstra que os funcionários da empresa estão na busca de aperfeiçoamento.

Na área operacional, 48% dos respondentes possuem o ensino fundamental, 25% dos respondentes concluíram o ensino médio, 23% possuem o ensino médio incompleto e 4% está cursando o ensino superior. Nessa área predomina pessoas com baixo grau de instrução, devido às atividades que as pessoas exercem serem na sua maioria manuais e pesadas, não exigindo um grande esforço mental, mas sim esforço físico.

Com relação ao tempo que trabalha na empresa, na área administrativa, 26% dos funcionários estão a menos de 1 ano na empresa, 22% estão entre 1 e 3 anos, 26% trabalham entre 3 anos e 1 mês e 6 anos e 26% trabalham a mais de 6 anos. Percebe-se que há existência de rotatividade de funcionários principalmente até três anos na empresa.

Na área operacional, a empresa possui funcionários com pouco tempo e mais tempo de trabalho, sendo que 26% possuem menos de 1 ano de trabalho na empresa, 24% trabalham de 1 a 3 anos, 21% trabalham de 3 anos e 1 mês à 6 anos e 29% trabalham a mais de 6 anos na empresa. Pode-se observar que nessa área, a empresa também apresenta um elevado índice de rotatividade.

A figura 1A apresenta dados que demonstram como os funcionários da empresa tomaram conhecimento da disponibilidade da vaga de trabalho no setor administrativo.

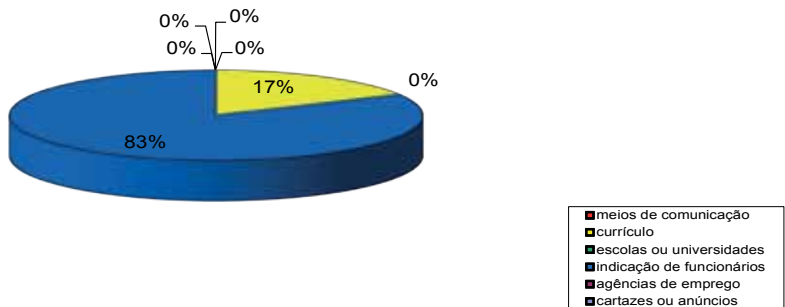


Figura 1A: Conhecimento da vaga (administrativo)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

De acordo com os dados, pode-se constatar que 83% dos respondentes tiveram conhecimento da vaga existente por meio da indicação de funcionários e 17% deixaram seus currículos na empresa e foram comunicados quando do surgimento da vaga.

Esse resultado demonstra que a empresa não utiliza todos os meios de recrutamento existentes e prefere a indicação dos próprios funcionários. A apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa reforça a organização informal e o funcionário torna-se corresponsável na admissão do candidato, além de ser uma técnica de baixo custo, alto rendimento e mais rápida.

A figura 1B apresenta dados que demonstram como os funcionários da empresa tomaram conhecimento da disponibilidade da vaga de trabalho no setor operacional.

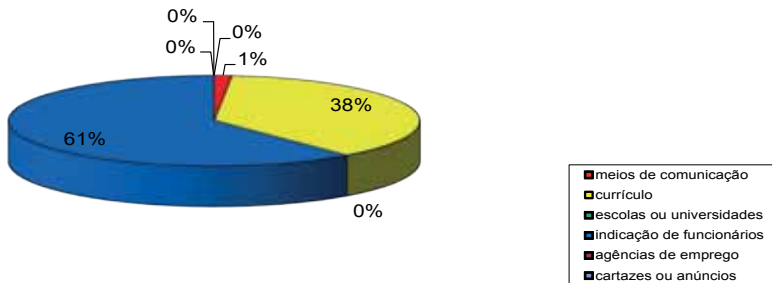


Figura 1B: Conhecimento da vaga (operacional)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Conforme demonstra a figura 1B pode-se constatar que 61% dos respondentes tiveram conhecimento da vaga por meio da indicação de funcionários, 38% por meio de currículo e apenas 1% por algum meio de comunicação. Conforme citado no gráfico 1A nessa área a empresa também prefere as indicações.

De acordo com o figura 2A, verifica-se que o número de candidatos concorrendo à vaga existente é na maioria das vezes inferior a 3 pessoas (79%), 17% de 3 a 8 pessoas e apenas 4% acima de 8 pessoas.

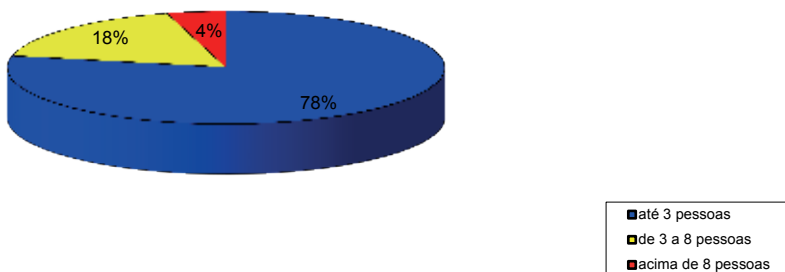


Figura 2A: Número de candidatos concorrendo a vaga (administrativo)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Esse resultado demonstra que o processo de recrutamento acontece com poucas pessoas em virtude de a empresa não utilizar os diversificados meios de recrutamento para atrair mais candidatos ou por ser uma opção da empresa não

atrair muitos candidatos. A mesma situação ocorre no processo de seleção para cargo operacional como mostra a figura 2B.

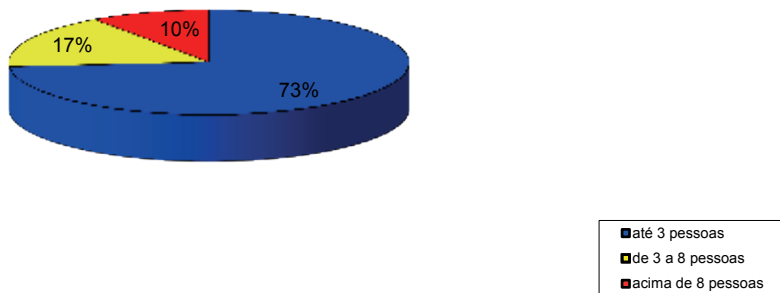


Figura 2B: Número de candidatos concorrendo a vaga (operacional)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

A figura 2B demonstra que 73% dos processos de recrutamento e seleção foram realizados com menos de 3 pessoas concorrendo a vaga, 17% de 3 a 8 pessoas e 10% acima de 8 pessoas.

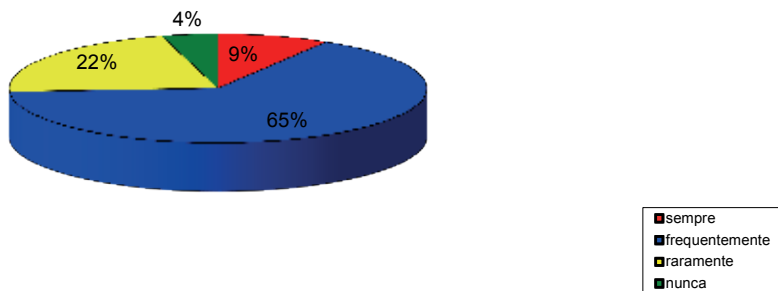


Figura 3A: Utilização do recrutamento interno na empresa (administrativo)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

A análise da figura 3A permite constatar que a empresa utiliza frequentemente o recrutamento interno no setor administrativo (65%), 22% dos respondentes afirmam que raramente a empresa utiliza o recrutamento, 9% res-

ponderam que a empresa sempre utiliza e 4% responderam que não é utilizado o recrutamento interno.

Isso demonstra que em algumas situações a empresa proporciona oportunidade de crescimento e, além disso, o recrutamento interno pode trazer algumas vantagens para empresa conforme citado anteriormente. Esta é uma fonte de recrutamento mais próxima e com menor custo, as informações sobre os candidatos são mais precisas, já se conhece o desempenho do candidato, cria um clima sadio de progresso profissional e melhoram as relações públicas com os empregados.

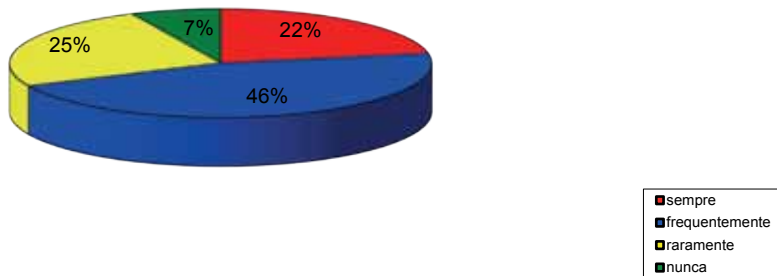


Figura 3B: Utilização do recrutamento interno na empresa (operacional)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Conforme demonstra a figura 3B, a empresa frequentemente utiliza o recrutamento interno (46%), 22% responderam que sempre é utilizado, 25% afirmam que raramente isso acontece e 7% afirmam que nunca acontece o recrutamento interno. Isso demonstra que a empresa oferece oportunidades de crescimento, semelhante ao que se verifica na figura 3A.

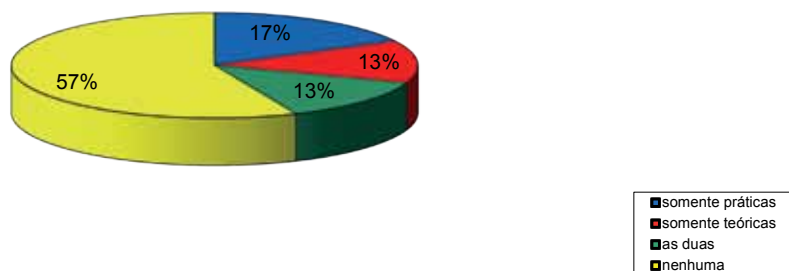


Figura 4A: Utilização de provas práticas e teóricas no processo de seleção (administrativo)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

De acordo com os dados apresentados na figura 4A pode-se observar que 57% dos funcionários respondentes não realizaram provas práticas e teóricas, 17% tiveram somente provas práticas, 13% somente teóricas e 13% realizaram provas teóricas e práticas.

Verifica-se que a empresa utiliza pouco as provas práticas e teóricas nos processos de seleção e, como exposto anteriormente, estes são instrumentos que procuram mediar o grau de conhecimento profissional e técnico do candidato. Com a falta de aplicação dos testes, a empresa deixa de contratar pessoas que sabem trabalhar em determinado setor e que possuem maiores capacidades e habilidades.

Como demonstra a figura 4B, no que se refere às provas práticas e teóricas no processo de seleção para vaga operacional, 54% dos respondentes tiveram apenas provas práticas durante o processo de seleção, 40% dos respondentes não fizeram nenhum tipo de prova, 3% realizaram provas práticas e teóricas e, finalmente, 3% realizaram apenas provas teóricas.

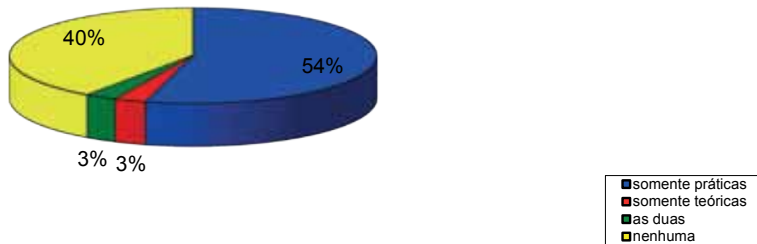


Figura 4B: Utilização de provas práticas e teóricas no processo de seleção (operacional)
 Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Considerando que um dos cargos do operacional é de motorista e que 54% realizaram provas práticas, estes dados demonstram que a empresa está utilizando essa técnica de seleção, porém quanto aos outros cargos que exigem força física a empresa não se utiliza da técnica.

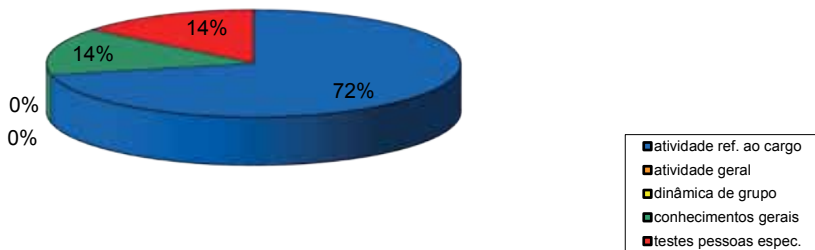


Figura 5A: Tipo de prova prática realizada (administrativo)
 Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Conforme indica a figura 5B, dos 30% que realizaram provas práticas, 72% realizaram a simulação de uma atividade referente o cargo a ser preenchido, 14% realizaram provas de conhecimentos gerais e 14% dos funcionários passaram por testes com pessoas especializadas.

Portanto, a empresa direciona as provas para as atividades do cargo

específico, porque considera que o candidato deve possuir conhecimento e habilidades para desempenhar de maneira eficiente o cargo a ser ocupado, pois de nada adianta o candidato ter conhecimentos gerais se não conhece a atividade específica.

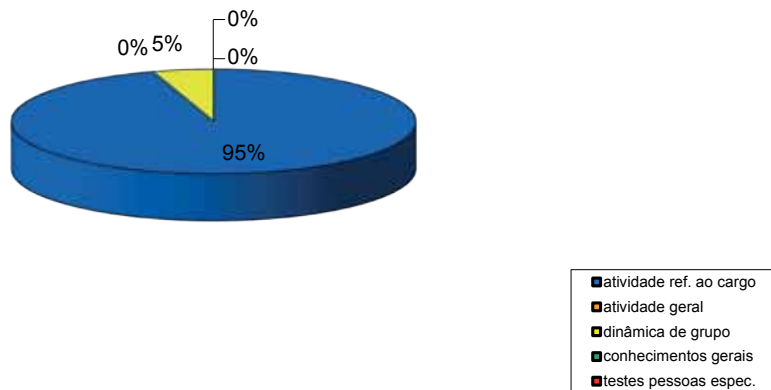


Figura 5B: Tipo de prova prática realizada (operacional)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Segundo aponta a figura 5B pode-se verificar que, dos 57% que realizaram provas práticas, 95% foi relativa à simulação de uma atividade referente ao cargo a ser preenchido e, apenas 5% foi dinâmica de grupo.

Isso demonstra que a empresa utiliza de forma intensa as provas práticas na área operacional, isso porque é essencial o candidato saber desempenhar as atividades relativas ao cargo a ser preenchida vaga, por exemplo, um candidato ao cargo de motorista deve saber no mínimo dirigir um caminhão e possuir conhecimentos técnicos.

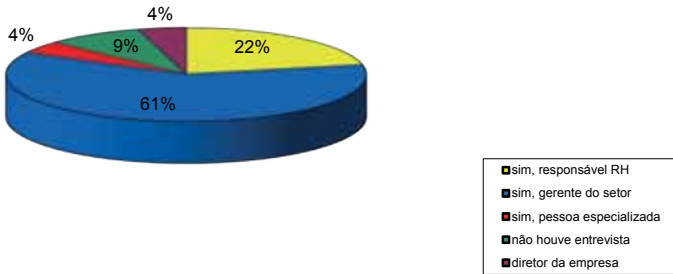


Figura 6A: Entrevista realizada durante o processo de seleção (administrativo)
 Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Conforme indica a figura 6A, pode-se observar que 91% dos respondentes foram entrevistados durante o processo de seleção, desses 61% foram entrevistados pelo gerente do setor, 22% pelo responsável por recursos humanos, 4% por pessoas especializadas e 4% pelos diretores da empresa.

Evidenciando que a empresa utiliza a técnica de entrevista durante o processo de seleção, anteriormente foi exposto que este é um dos instrumentos mais utilizados pelas empresas, pois traz contato direto com os candidatos possibilitando à identificação da capacitação para exercer o cargo a ser preenchido, apesar de requerer muito tempo para aplicação e, ainda, pode ser afetada pela subjetividade do entrevistador.

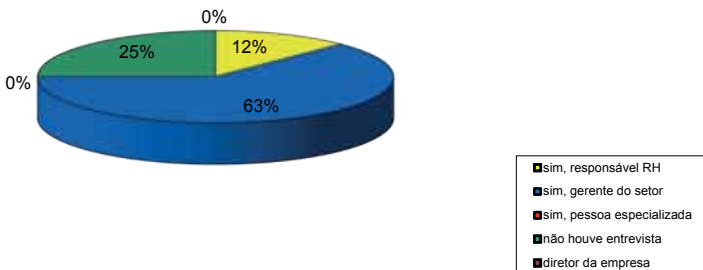


Figura 6B: Entrevista realizada durante o processo de seleção (operacional)
 Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Como se constata, na figura 6B, 75% dos funcionários respondentes foram entrevistados durante o processo de seleção, sendo que 62% desses foram entrevistados pelo gerente do setor e 13% pelo responsável por recursos humanos na empresa. Mas, 25% dos funcionários não realizaram entrevistas.

Com relação à aplicação de testes no administrativo, 74% dos respondentes afirmaram que os testes de seleção foram aplicados por pessoas da empresa e apenas 26% dos testes são aplicados por pessoas especializadas em recrutamento e seleção. Isso mostra que em alguns casos são contratadas pessoas especializadas para realização dos testes.

Quanto à aplicação de testes no operacional, 100% dos testes de seleção são aplicados por pessoas da empresa.

No que se refere à entrevista, ser realizada por psicólogo no administrativo, 74% dos respondentes afirmaram que no processo de seleção não foi realizada entrevista com psicólogo e 26% dos respondentes realizaram entrevista com um psicólogo.

Conforme apresentado, na revisão de literatura, o psicólogo avalia as características específicas dos candidatos, avaliando a sua capacidade para desempenhar certas atividades e definindo o perfil comportamental de cada um, procurando assim o mais adequado para o cargo disponível. Assim, constata-se que a empresa deixa de avaliar as pessoas recrutadas, muitas vezes dispensando pessoas que se adaptariam mais ao cargo do que as contratadas.

Quanto à entrevista ser realizada por psicólogo no operacional, 92% dos respondentes não foram submetidos a entrevistas com psicólogos e apenas 8% dos funcionários passaram pela entrevista.

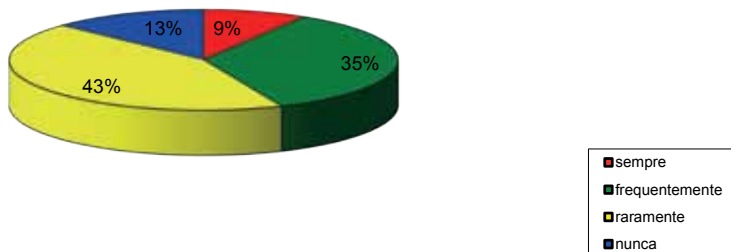


Figura 7A: Indicação de funcionários quando há necessidade de recrutar pessoas (administrativo)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

A análise da figura 7A permite constatar que 43% dos respondentes raramente indicam alguém para o processo de recrutamento da empresa, 35% frequentemente indicam pessoas, 13% nunca indicaram alguém e 9% sempre indicam pessoas quando há necessidade. Isso mostra que a empresa valoriza a indicação dos funcionários e inclusive da preferência conforme já citado no gráfico 1A, a indicação apresenta vantagens para a empresa.

Os dados apresentados na figura 7B indicam que 57% dos funcionários nunca indicaram alguém para trabalhar no setor operacional da empresa, 21% raramente indicam 15% afirma que isso acontece com frequência e 7% sempre indicam alguém. Isso mostra que a empresa não procura indicação de muitos funcionários na área operacional, são poucos os funcionários que indicam pessoas para trabalhar.

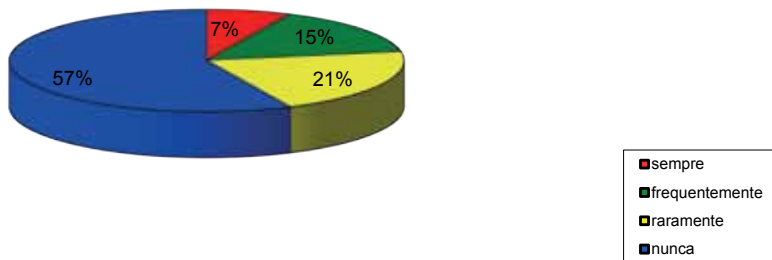


Figura 7B: Indicação de funcionários quando há necessidade de recrutar pessoas (operacional)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Conforme se verifica na figura 8A a maior parte das vagas abertas ocorre pelo pedido de demissão dos funcionários (39%), 22% pela demissão de funcionários por parte da empresa, 22% por outros motivos e 17% por promoção ou transferência de funcionários. Assim, se evidencia que existe rotatividade de funcionários na empresa, pois 39% não estão satisfeitos com o seu emprego ou surge uma oportunidade de emprego melhor e acabam pedindo demissão da empresa, isso é um problema, pois a empresa precisa recrutar outras pessoas, com isso gerando custos.

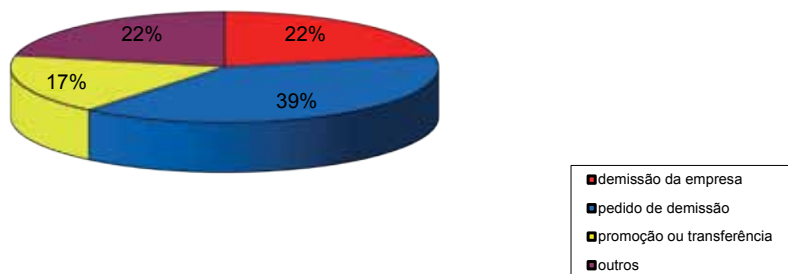


Figura 8A: Causa de abertura de vagas na empresa (administrativo)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Conforme demonstra a figura 8B, 43% das aberturas de vagas, no setor operacional, acontecem pelos pedidos de demissão dos funcionários, 35% pela demissão dos funcionários por parte da empresa, 15% por promoção ou transferência e 7% por outros motivos, dentre eles o aumento da frota de caminhões.

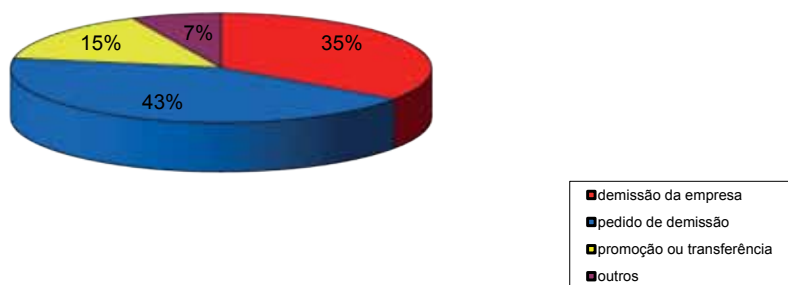


Figura 8B: Causa de abertura de vagas na empresa (operacional)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

A figura 8B evidencia que existe rotatividade de funcionários na empre-

sa, pois 43% dos funcionários pedem demissão da empresa, gerando custos com a demissão e contratação de novos funcionários, além do tempo de treinamento que os novos funcionários precisam para desempenhar suas atividades. Portanto, no setor operacional ocorre realidade semelhante a verificada no setor administrativo (figura8A).

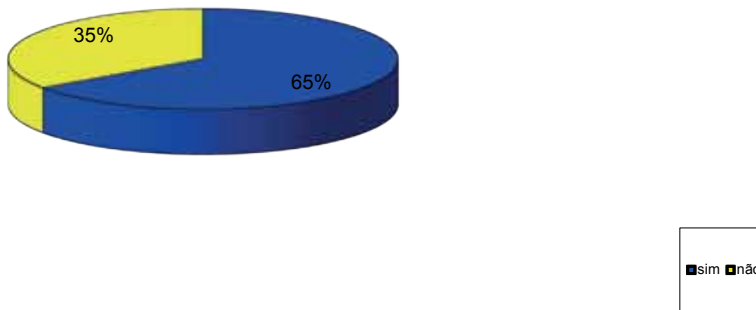


Figura 9A: Processo de socialização organizacional (administrativo)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Constata-se na figura 9A que o processo de socialização organizacional acontece com frequência, pois 65% dos funcionários passaram pelo processo quando ingressaram na empresa e, 35% não passaram por esse processo.

A socialização organizacional integra os novos funcionários a cultura da empresa, pois possibilita: apresentar os objetivos da organização; definir as responsabilidades básicas de cada membro; os padrões de comportamento esperados; o conjunto de regras a ser seguido; os produtos e serviços da empresa; e, o perfil de seus clientes internos e externos, entre outros fatores. Assim, o novo participante poderá se comportar de maneira adequada às expectativas da organização.

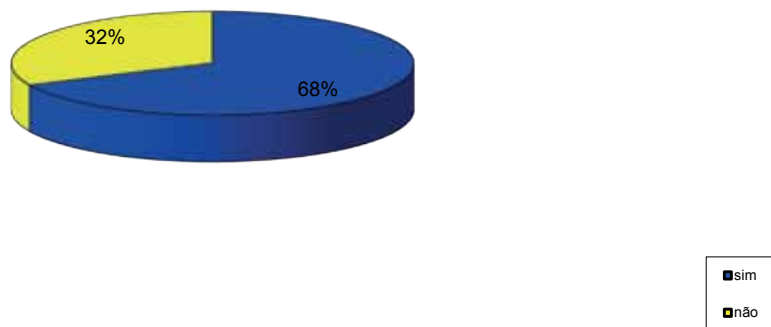


Figura 9B: Processo de socialização organizacional (operacional)

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

A figura 9B demonstra que 68% dos funcionários, do setor operacional, passaram pelo processo de socialização e 32% não passaram por esse processo. Realidade muito próxima a verificada no setor administrativo.

4.1 Descrição da entrevista

De acordo com a entrevista realizada com o responsável pelo departamento de recursos humanos, o processo de recrutamento e seleção é simples. Quando surge uma vaga a ser preenchida a empresa sempre procura utilizar o recrutamento interno para aproveitar o capital intelectual que a empresa já dispõe, mas quando isso não é possível parte-se para o recrutamento externo.

No recrutamento externo a empresa procura direcionar a busca dos profissionais que necessita, como por exemplo, quando existe a vaga de mecânico para ser preenchida busca-se no SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, em oficinas e concessionários e, também, é divulgado em jornais locais e rádios, contudo os maiores divulgadores de vagas são os próprios funcionários da empresa.

O responsável pelo departamento de recursos humanos informou que são realizadas provas práticas e teóricas, sendo determinadas pela qualificação que se deseja do funcionário e do cargo que está à disposição. Geralmente são realizadas provas práticas como de planilhas eletrônicas, editor de textos, apresentações em *power point* e uso da calculadora HP além de provas referente ao uso de cálculos financeiros, matemáticos e redação.

Segundo o responsável pelo departamento de recursos humanos, em relação à entrevista, o candidato passa primeiramente pela entrevista com o gerente solicitante, em seguida é entrevistado pelo departamento de recursos humanos e a terceira entrevista é realizada por uma psicóloga. Os testes de seleção são aplicados tanto por pessoas especializadas na área, como por pessoas da empresa dependendo do cargo a ser preenchido e da urgência.

A empresa quando precisa preencher alguma vaga, aceita indicação de funcionários e as informações de vagas existentes são repassadas aos funcionários para indicarem alguém, criando assim responsabilidade da indicação e interagindo cada vez mais com a empresa.

Quanto à socialização organizacional, a empresa utiliza, embora ainda de modo precário, mas de acordo com o responsável pelos recursos humanos este item consta como uma das metas da gestão de pessoas da empresa.

4.1.1 Consideração da entrevista

Quanto ao relato por parte do responsável por recursos humanos, na referência a entrevistas constata-se que a sequência como elas acontecem está inadequada. A primeira entrevista é realizada por um psicólogo ou pelo responsável por recursos humanos e, somente depois, é realizada a entrevista com o gerente solicitante da vaga. Dessa forma, só serão entrevistados, pelo gerente solicitante, os candidatos que já passaram pelos outros testes e atendem as expectativas da empresa.

4.2 Considerações do confronto da entrevista e respostas dos funcionários

Conforme as figuras apresentadas percebem-se divergências entre as respostas dos funcionários e o que foi relatado na entrevista com o responsável pelo departamento de recursos humanos. Por exemplo, como demonstra a figura 1, na visão dos funcionários o conhecimento da vaga se deu por meio da indicação de outros funcionários e de currículos deixados na empresa. Enquanto que na entrevista com a pessoa responsável, foi apontado que a empresa procura candidatos em escolas profissionalizantes, em outras empresas, divulga em jornais e rádios, mas informa que os maiores divulgadores de vagas são os próprios funcionários.

Outra contradição foi apresentada na figura 5, em que os funcionários responderam que 72% da área administrativa e 95% da área operacional realizaram uma simulação de uma atividade referente ao cargo que iriam ocupar. Entretanto, na entrevista o responsável afirma que geralmente são usadas provas de planilhas eletrônicas, editor de textos, apresentações em *power point* e uso da

calculadora HP, além de provas referentes ao uso de cálculos financeiros, matemáticos e redação, podendo ser consideradas provas de conhecimentos gerais.

Finalmente, existe contradição também nas informações apresentadas na figura 6, onde 60% dos respondentes da área administrativa e 62% da área operacional afirmaram que a entrevista foi realizada pelo gerente do setor. Por outro lado, o responsável pelo departamento afirma que são realizadas três entrevistas, a primeira com o gerente do setor, a segunda pelo responsável de recursos humanos e a terceira com uma psicóloga.

5 SUGESTÕES

Com base na análise dos dados e nas figuras apresentadas podem-se propor algumas sugestões de melhorias.

Quanto à rotatividade, 48% dos funcionários da área administrativa e 50% dos funcionários da área operacional estão trabalhando a menos de três anos na empresa e, portanto, existe rotatividade de funcionários, sugere-se que a empresa verifique porque os funcionários não permanecem na empresa, pois isto aumenta os custos com recrutamento e seleção de novas pessoas.

Quanto às figuras 1A e 1B, em que 83% dos funcionários da área administrativa e 61% dos funcionários da área operacional ficaram sabendo do processo de recrutamento por meio dos próprios funcionários da empresa, sugere-se que a empresa divulgue mais as vagas existentes por meio de agências de emprego, escolas e universidades, jornais e revistas, panfletos, cartazes e anúncio em rádios para que tenha um número maior de candidatos, pois de acordo com as figuras 2A e 2B o número de candidatos concorrendo à vaga na maioria das vezes é inferior a três pessoas. Aumentando o número de candidatos no processo de recrutamento a empresa poderá encontrar pessoas com maior qualificação e, dessa forma, aumenta a possibilidade de encontrar um candidato ideal para ocupar o cargo.

Quanto às figuras 3A e 3B, sugere-se que a empresa utilize mais o recrutamento interno porque com isso aproveita os investimentos e proporciona aos funcionários uma oportunidade maior de crescimento e a opção de mudarem de função dentro da empresa, desenvolvendo assim novas habilidades que podem trazer contribuições para a empresa.

A figura 5A mostra que 57% dos funcionários não realizaram provas práticas e teóricas no processo de seleção, diante disso sugere-se a empresa opte por realizar testes escritos com os candidatos para poder avaliar o grau de conhecimento profissional e técnico dos candidatos para poder selecionar melhor os candidatos aptos a preencher a vaga existente. Na figura 5B, constata-se que 40% dos funcionários não realizaram provas práticas e teóricas, diante disso sugere-

-se que a empresa realize testes práticos com todos os candidatos, pois na área operacional é primordial que os candidatos saibam desempenhar as atividades referentes ao cargo a ser preenchido reduzindo assim o tempo e o custo dos treinamentos, além de contratar os candidatos com maior capacidade e habilidade para desempenhar as tarefas.

A figura 6B indica que 25% dos funcionários não realizaram entrevista durante o processo de seleção, sugere-se que a empresa realize entrevista com todos os candidatos, pois através dela é possível um contato direto com o candidato além de identificar a capacidade para exercer o cargo.

Sugere-se que a empresa faça uma análise da viabilidade de se contratar um psicólogo para entrevistar os candidatos e se julgar necessário realizar alguns testes, pois o psicólogo pode observar qual candidato será mais indicado para o tipo de serviço que a empresa necessita. Também, por meio dos testes é possível observar muitos tipos de reações que o candidato que podem prejudicar o seu desempenho e até dos outros funcionários.

Conforme análise das figuras 8A e 8B percebe-se que existe um índice relativamente alto de funcionários que pedem demissão na empresa, sugere-se que a empresa procure saber o motivo do desligamento e com base nos resultados possa reduzir este índice. Para aumentar a satisfação dos funcionários, a empresa poderia desenvolver um plano de incentivos premiando os funcionários com melhor desempenho com cestas básicas, bonificações salariais ou até mesmo uma viagem.

Quanto às figuras 9A e 9B, a sugestão é que a empresa melhore o processo de socialização organizacional e que todos os funcionários passem pelo processo ao entrarem na organização, pois é um passo primordial para uma boa relação entre o indivíduo e a organização.

Cabe a empresa avaliar as sugestões propostas e implementar as que considerar pertinentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas são cobradas mais a cada dia que passa, pois os diferentes públicos com os quais a empresa se envolve esperam: melhores resultados, produtos com maior qualidade e com alto valor agregado, inovação, um bom atendimento, melhores preços, entre outros benefícios.

A concorrência entre as organizações faz com que os administradores optem por inovação, qualidade, preço justo, crédito e recursos humanos capacitados e talentosos o suficiente para dar conta dessa nova equação do mercado.

No passado contratava-se um profissional de qualquer área, observando-se sua experiência profissional para ocupar o cargo em aberto. Hoje não é

mais assim, além de contratar um profissional qualificado tecnicamente a empresa precisa de pessoas com comportamentos e atitudes adequadas à cultura, a missão, a visão e aos objetivos da organização.

Por meio da pesquisa pode-se observar o processo de recrutamento e seleção de pessoal adotado pela organização, também o relato da entrevista e as figuras apresentadas permitiram demonstrar a realidade vivenciada pela empresa.

A revisão literária e interpretação dos gráficos contribuem para a formulação de sugestões e, assim, a organização pode analisar as propostas e melhorar suas técnicas de recrutamento e seleção de pessoas.

Conclui-se então que o processo de recrutamento e seleção da empresa é restritivo, limitando as chances de se contratar um candidato com características mais adequadas aos cargos disponíveis.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Normas para apresentação de documentos científicos**: teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2002. v. 2.

_____. **Normas para apresentação de documentos científicos**: redação e editoração. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2002. v. 8

_____. **Normas para apresentação de documentos científicos**: gráficos. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2002. v. 10

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LODI, J. B. **Recrutamento de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao

estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. L. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.