



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA-UNEB
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NAIARA DE FÁTIMA FREITAS ALMEIDA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: um estudo comparativo nas
empresas Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira de Guanambi-BA.**

GUANAMBI-BA

2013

NAIARA DE FÁTIMA FREITAS ALMEIDA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: um estudo comparativo nas
empresas Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira de Guanambi-BA.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da
Universidade do Estado da Bahia- Campus XII, como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

ORIENTADORA: Prof.^a M.Sc. Sueli Lago Pinheiro
PROFESSOR DE TCC: M.Sc. Carlos Fernando Faria
Leite

GUANAMBI-BA

2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

NAIARA DE FÁTIMA FREITAS ALMEIDA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: um estudo comparativo nas
empresas Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira de Guanambi-BA.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia-Uneb, Campus XII como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA/ COMISSÃO AVALIADORA

Prof.^a M.Sc. Sueli Lago Pinheiro: Orientadora do Trabalho.

Universidade Federal da Paraíba-UFPB

Prof. M.Sc. Rogério Santos Marques.

Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC/GO

Prof. Esp. João Hélio Reale da Cruz.

Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC

Dedico esse trabalho aos meus pais, Isabel Sousa de Almeida e João Batista de Almeida, em especial a minha avó querida Meralina Maria de Freitas Souza, que hoje está junto a Deus e que em nenhum momento mediu esforços para que esse sonho se concretizasse, ao meu noivo Adão José da Silva, pela paciência e pela força nos momentos difíceis dessa caminhada. Às minhas irmãs pelo apoio e compreensão nos momentos de angústias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente a Deus sobre todas as coisas, por ter dado força, coragem, sabedoria e saúde para vencer mais uma batalha na longa caminhada da vida.

Aos meus pais por ter me ensinado, orientado e me guiado para a direção certa, pois sem eles não era possível conseguir realizar meus objetivos e meus sonhos.

Em especial a minha avó por ter me incentivado a estudar desde cedo e por ter mostrado que mediante as dificuldades que enfrentamos o único caminho para crescermos na vida tanto profissional como pessoal está na nossa criação e isso só se concretiza mediante uma boa educação.

Agradeço carinhosamente ao meu noivo, por ter dado força e incentivo para nunca desistir mediante as dificuldades encontradas no caminho.

A minha orientadora Sueli Lago Pinheiro pelas orientações e sugestões que foram de suma importância para a concretização desse trabalho.

Ao professor coorientador Carlos Fernando Farias Leite, pelas importantes orientações referentes à formatação do trabalho além das valiosas dicas que me passou para a concretização deste estudo.

Ao meu amigo e professor Euclides Santos Bittencourt que mediante as dificuldades encontradas, pode dedicar um pouco do seu tempo na orientação e tabulação dos dados.

A toda administração da Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira bem como os seus colaboradores, os quais contribuíram respondendo aos questionários e confiando-nos à realização do mesmo.

Por fim, Agradeço também aos amigos, pelo incentivo, pela força nos momentos difíceis dessa importante etapa de nossas vidas e a todos que direta ou indiretamente, foram importantes nesta vitória.

O aprendizado do indivíduo é uma condição necessária, mas não suficiente para a inteligência organizacional. O fator crucial reside na eficácia com que os indivíduos transferem o que sabem a organização com um todo.

Boyett & Boyett (1999)

RESUMO

As pequenas empresas não estão acostumadas a desenvolverem técnicas de recrutamento e seleção e a maioria não possui nenhum tipo de planejamento voltado para a área de recursos humanos. Sabe-se que a falta de recrutamento e seleção pode trazer sérios prejuízos para as empresas tais como: clientes insatisfeitos com os serviços ofertados, baixa motivação dos funcionários, redução da rotatividade de pessoal e pessoas ocupando funções que não condizem com suas capacidades e habilidades. Vive-se em uma época em que os avanços tecnológicos estão cada vez mais impulsionando as empresas a reestruturarem a maneira de gerenciar seus empreendimentos, para que assim consigam tornarem-se competitivas frente aos seus concorrentes, nesse cenário, as pessoas são consideradas verdadeiro capital humano, peças fundamentais para o sucesso das empresas, contribuindo de forma significativa para o alcance dos objetivos organizacionais. O objetivo desse trabalho é analisar os métodos utilizados pela empresa Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira de Guanambi-Ba para realizar o processo de recrutamento e seleção de colaboradores no ano de 2013. Para alcançar os objetivos propostos na pesquisa a metodologia consistiu de um corte transversal, de cunho qualitativo, sob a modalidade de estudo comparativo. A coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista com os gestores de RH de ambas as empresas e de questionários aplicados aos colaboradores das mesmas. A pesquisa revelou que o processo de recrutamento e seleção utilizada pelas empresas é pouco profissionalizado. As empresas preferem utilizar o método de indicação de seus próprios funcionários que normalmente trazem seus parentes ou conhecidos, ou, o de indicação espontânea, esses procedimentos não necessariamente selecionam os colaboradores de modo a reconhecer os seus potenciais para a função ora pleiteada o que pode acarretar o não atendimento dos objetivos organizacionais, sendo indispensável que as cerâmicas reavaliem e revejam os métodos utilizados para que assim, os objetivos das empresas sejam essencialmente atingidos, como também as necessidades dos colaboradores. Futuras pesquisas poderão ser realizadas para estudar melhor os métodos utilizados pelas indústrias da região para agregar pessoas.

ABSTRACT

Small companies are not used to develop techniques for recruitment and selection and most do not have any kind of planning facing the human resources area. It is known that the lack of recruitment and selection can cause serious damage to companies such as: customers dissatisfied with the services offered, low employee motivation, reduced staff recovering and employees performing functions that do not match their skills and abilities. It is an age where technological advances are increasingly the companies to restructure the way they manage their projects, so that they are able to become competitive against their competitors, in this scenario, people are considered true human capital, tools to the success of businesses, contributing significantly to the achievement of organizational goals. The aim of this study is to examine the methods used by companies Cerâmica Betel and Cerâmica Oliveira Guanambi - BA to make the process of recruitment and selection of employees in 2013. To achieve the objectives proposed in the research, the methodology consisted of a cross-sectional, qualitative study, under the form of comparative study. Data collection was conducted through an interview with the HR managers of both companies and questionnaires given to employees of the same ones. The research revealed that the process of recruitment and selection used by companies is little professionalized. Companies prefer to use the method of indicating their own employees who normally bring their relatives or acquaintances, or the spontaneous statement, these procedures do not necessarily select the employees to recognize their potential to function which can cause noncompliance of organizational goals, being essential that the ceramic reassess and revise the methods used so that the objectives of the companies are primarily affected, but also the needs of employees. Future research may be conducted to better study the methods used by the industries of the region to enhance people.

Keywords: Human Resources. Recruitment. Employee selection.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Fontes de recrutamento.....	30
Quadro 2- Tipos de recrutamento interno e suas características.....	32
Quadro 3- Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	33
Quadro 4- Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.....	37
Quadro 5- Tipos de entrevista.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 01-Perfil social e funcional das empresas estudadas.....	54
Tabela 02- Perfil social e funcional das empresas estudadas.....	55
Tabela 03-Técnicas de recrutamento utilizadas pelas empresas estudadas.....	58
Tabela 04- Técnicas de seleção utilizadas pelas empresas estudadas.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problemática	14
1.2 Objetivos	16
<i>1.2.1 Geral</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	<i>16</i>
1.3 Justificativa	16
2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)	19
2.1 Perspectivas Históricas dos Recursos Humanos	19
<i>2.1.1 Perspectivas Históricas dos Recursos Humanos no Brasil</i>	<i>22</i>
2.2 Conceitos e Políticas de Gestão de Recursos Humanos	25
2.3 Recrutamento	28
<i>2.3.1 A importância do processo de recrutamento para o desenvolvimento organizacional</i>	<i>28</i>
2.4 Tipos de Recrutamento	31
<i>2.4.1 Recrutamento interno</i>	<i>31</i>
<i>2.4.2 Recrutamento Externo</i>	<i>34</i>
<i>2.4.3 Recrutamento Misto</i>	<i>38</i>
2.5 Seleção	38
<i>2.5.1 Conceitos de seleção</i>	<i>38</i>
<i>2.5.2 Métodos utilizados no processo de seleção</i>	<i>40</i>
3 METODOLOGIA	47
3.1 Caracterização da Pesquisa	47
3.2 Caracterização das Organizações Estudadas	48
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados	49
3.4 Estratégias Utilizadas na Análise dos Dados e Resultados	50
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	52
4.1 Perfil social e funcional dos colaboradores	54
4.2 Processo de Recrutamento	56
4.3 Processo de Seleção	59
4.4 Análise Comparativa da Cerâmica Betel e Oliveira	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICES	72

1 INTRODUÇÃO

A partir da evolução tecnológica, a sociedade vem sofrendo mutações, nas quais os sistemas de informações gerenciais, o conhecimento e as mudanças repentinas, têm impulsionado as empresas a tomarem decisões planejadas e estratégicas na área de recursos humanos. Assim, para que as organizações consigam ter colaboradores capazes de trabalharem em ambientes de alterações constantes, é imprescindível que a mesmas tenham práticas e processos de gestão, pois, é através delas que as mesmas conseguem realizar o processo de recrutamento e seleção, selecionando assim, profissionais qualificados e que possuam perfil e competência para exercer seus respectivos cargos com eficácia.

Com o crescimento e expansão das empresas surge a necessidade de mão de obra qualificada para suprir as demandas do mercado, necessitando, a partir desse momento, contratar profissionais. A partir deste instante, começam realizarem-se estudos e planejamentos do processo de recrutamento que melhor se adapta às demandas das empresas. Para obter êxito na escolha do processo de recrutamento e seleção adequado, as empresas precisam seguir três passos importantes que são: o que a organização realmente está precisando em termos de pessoas, o que o mercado realmente é capaz de lhe proporcionar e quais as técnicas de recrutamento a ser aplicado.

Percebe-se que o desenvolvimento, o crescimento e o sucesso das organizações estão inteiramente relacionados com o processo de recrutamento e seleção adequado dos seus colaboradores, tecnologias utilizadas e principalmente competências das pessoas que trabalham na empresa. Com isso, é possível afirmar que, o recrutamento e seleção dos novos candidatos quando realizado por profissionais competente e por meio de planejamento das necessidades reais das empresas, contribuem para que a mesma se destaque frente às demais no mercado.

Com a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra, no início do século XVIII, entre os anos de 1760-1860, começou a surgir na sociedade mudanças significativas dentro das empresas e no sistema econômico, uma vez que, o sistema predominante deixou de ser o capitalismo comercial para se tornar capitalismo industrial. Dessa forma, a economia que era ligada à manufatura se transformou em indústria mecânica e o trabalho realizado com ferramentas artesanais foi sendo substituído pelas máquinas movidas a vapor. Para a realização dos trabalhos dentro das fábricas, era imprescindível de mão de obra numerosa e de baixo custo. Mediante este cenário, expandiu a quantidade de fábricas e nasceu dentro da sociedade duas classes sociais, os empresários (detentores do poder) e os proletariados

(trabalhadores assalariados). Frente a essas mudanças surge a necessidade de mais pessoas no setor de produção, ocasionando assim, o surgimento da mão de obra infantil e o trabalho escravo. As atividades eram realizadas em ambientes que não ofereciam nenhuma segurança e, na maioria das fábricas, a jornada de trabalho ultrapassava 15 horas (MARX, 1982).

Já na segunda fase da revolução industrial (1860 – 1900) nos países da Europa como: França, Alemanha, Itália, Bélgica, Estados Unidos e Japão começam a existir dentro da sociedade disputas entre as indústrias de produção, surgindo o que se denomina concorrência, cada uma buscando uma maior fatia do mercado. No final da segunda revolução industrial, as empresas começaram a analisar a necessidade de reestruturar o processo de produção para atender as demandas do mercado, motivando, a busca por profissionais capazes de manusear as máquinas e com conhecimento na área de gestão da produção. Essas mudanças permitiram que muitos empresários reavaliassem o processo de fabricação e gestão de materiais, já que, o saber fazer não era mais suficiente para as empresas, pois careciam de pessoas com capacidade e conhecimento para manusear as ferramentas de gestão que surgiram com o início da terceira revolução industrial.

No começo do século XX, encontramos os primeiros trabalhos ligados à administração, sendo Frederick Winslow Taylor um dos responsáveis pela implantação da escola científica da administração que objetivava aumentar a eficácia nas indústrias de produção por meio da racionalização do trabalho dos operários. Neste cenário, surge a Organização Racional do Trabalho (ORT), que discute alguns assuntos tais como: divisão do trabalho, divisão de autoridade e responsabilidade, treinamento e seleção de operários e estudo de tempo e movimentos. Nessa época, não existia dentro das empresas preocupação com os trabalhadores, uma vez que as atividades eram realizadas de forma fracionada e a execução era totalmente padronizada, portanto, o homem se tornava alienado por realizar os mesmos movimentos durante um longo período de tempo. Nota-se que nessa época os trabalhadores eram tratados como escravos porque não existia hora para descansar e tinha que trabalhar até terminar a produção que estava programada para o dia (MAXIMIANO, 2007).

Ainda no século XX, o europeu Henry Fayol desenvolve dentro da sociedade a Teoria Clássica da Administração que tinha como objetivo aumentar a eficácia dentro das empresas por meio da aplicação de princípios gerais da administração tais como: planejamento, direção, comando, coordenação e controle, chamados atualmente de ciclo do PDCA. O europeu realizou a ligação entre teoria e estratégia enfocando sempre a necessidade de aprofundar na gestão e trabalhar as qualidades de lideranças dentro das empresas. Afirmou ainda que, esses

princípios podem ser aplicados desde empresas de pequeno porte até as grandes empresas, sendo estas industriais, comerciais, governamentais, políticas ou mesmo religiosas.

Por meio do estudo de tempos e movimentos realizado por Taylor, no “chão de fábrica” no início do século XX, deu-se origem à racionalização da produção, tendo como foco principal a produção com mais eficiência, em maior quantidade, em um curto espaço de tempo e com menor custo de produção. Para as empresas conseguirem realizar a produção conforme descrito por Taylor, era indispensável maquinários programados e montados na sequência de produção correta, bem como pessoas para manusear e controlar a produção, evitando, os gargalos no setor de produção.

Começa a nascer dentro das empresas o modelo de produção Toyota, baseado nas técnicas da qualidade total oriundos da administração científica e das escolas japonesas. Este sistema de produção era chamado de *Just in time* (estoque zero), pois as empresas produziam somente o que era realmente necessário, no tempo certo e na quantidade exata, diminuindo os custos com estoque e, em contrapartida, diminuía também o investimento em produtos no estoque para conseguir aumentar a rotatividade do capital de giro (MAXIMIANO, 2007).

A terceira revolução industrial, chamada de revolução técnica científica, corresponde ao processo de transição do Pós-Fordismo para o período ligado à Tecnologia da Informação. As mudanças desse período estão entrelaçadas com o surgimento da química fina, da biotecnologia, da robótica, da genética entre outros importantes avanços. A revolução técnica científica foi a grande responsável pela integração entre a ciência, a tecnologia e a produção (BATISTA, 2008).

No mundo dos negócios, o setor de recursos humanos deixou de ser chamado de departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação da organização. Há alguns anos atrás, o departamento de RH era visto como mais um setor dentro das empresas, não possuía importância estratégica para alcançar os objetivos e vantagens competitivas almejadas pelas organizações, pois no empregado prevalecia a obediência segundo a execução da tarefa. Para (FISCHER 2002, *apud* MARRAS 2009), esses empregados têm-se tornado um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto aos demais fatores de produção, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário em que as organizações estão inseridas é diferente, pois quando os gestores trabalham de forma individual, não conseguem alcançar os objetivos planejados, necessitando de pessoas que possuam habilidades e competências capazes de enxergar nas dificuldades o caminho para as mudanças e, em seguida, conseguir alcançar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

O capital humano vem ganhando cada vez mais reconhecimento e destaque dentro das empresas, já que ele possibilita que seus recursos financeiros e materiais sejam transformados em bens e serviços que possuam qualidades para serem colocados no mercado e que sejam capazes de satisfazer as necessidades das empresas, possibilitando assim, a permanência das mesmas no mercado.

Neste contexto, para que as organizações consigam encontrar profissionais comprometidos e qualificados para suprir as necessidades internas e externas é necessário, segundo Chiavenato (2004), uma análise do mercado, porque pode existir duas situações: abundância de candidatos ou procura (escassez de candidatos).

Foi realizado um estudo comparativo entre duas empresas do setor industrial do ramo cerâmico para conhecer o processo de recrutamento e seleção utilizada pela organização para realizar processo de admissão dos colaboradores. Para conseguir alcançar os objetivos do trabalho, foi realizada uma entrevista semiestrutura, a fim de buscar junto aos gestores as percepções e ações sobre o processo de recrutamento e seleção, bem como foi aplicado um questionário fechado, aplicado para os colaboradores com o objetivo de identificar as percepções e reações dos mesmos acerca dos métodos e técnicas utilizados pelas empresas no processo de recrutamento e seleção.

O presente estudo é uma pesquisa de corte transversal, caracterizada como pesquisa exploratório-descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para análise dos dados utilizou-se da interpretação e descrição qualitativa das respostas subjetivas, como também do Excel para tabulação e interpretação das respostas objetivas.

Para atingir os objetivos propostos, o presente trabalho se estruturou em quatro partes: a primeira faz a revisão literária pertinente, descreve sobre a administração de recursos humanos, suas perspectivas históricas no mundo e no Brasil, fala sobre o sistema de gestão de pessoas no geral e discorre sobre os processos de recrutamentos e seleção; a segunda aborda a caracterização das organizações estudadas e os caminhos metodológicos utilizados na realização da pesquisa para obtenção dos dados necessários; a terceira parte é composta pela análise dos resultados da pesquisa; na quarta parte são apresentadas as considerações finais e as recomendações.

1.1 Problemática

A tecnologia da informação com o passar dos anos vem agregando valores dentro das empresas, possibilitando assim, que os colaboradores possam ser analisados como a mola

propulsora capaz de proporcionar vantagens competitivas para a organização. As pessoas, não podem ser tratadas como recursos, uma vez que recursos não possuem a capacidade intelectual, entretanto o homem é dotado de inteligência, conhecimento e habilidades capazes de promover vantagens competitivas para a organização. No século XXI, os gestores começaram a perceber que administrar com “mão de ferro” não seria vantajoso, porque para as empresas se desenvolverem frente aos seus concorrentes, precisam do conhecimento e da habilidade humana, sem isso não tem como alcançar os objetivos organizacionais.

Realizar o processo de recrutamento e seleção está ficando cada vez mais exigente, pois as pessoas não possuem a mesma mentalidade que tinham a duas décadas, em que trabalhar para sobreviver já era o suficiente. Hoje as pessoas procuram um emprego que proporcione a satisfação de suas necessidades sociais, psicológicas e de realização profissional. Percebe-se que, por mais antiga que seja a teoria de Maslow, também chamada de pirâmide hierárquica de Maslow, as pessoas primeiramente buscam satisfazer suas necessidades fisiológicas, segurança, amor, relacionamento, estima e depois a realização profissional. A satisfação dessas necessidades influencia na motivação dos trabalhadores e no ambiente de trabalho. Ultimamente as pessoas estão escolhendo de forma criteriosa as organizações para trabalharem, dificultando assim, o processo de agregar pessoas dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2010).

Realizar a escolha certa é uma tarefa árdua e complexa, tendo em vista que conseguir fazer a triagem dos profissionais que possuem habilidades e competências para desempenhar a função é um processo dinâmico, complexo e importante entre as equipes de trabalhos e para a vida futura das empresas. Neste contexto, o planejamento adequado de pessoal, o recrutamento e seleção dos mesmos de forma correta, proporcionam condições para elevar o capital humano e intelectual da organização.

O município de Guanambi é considerado polo comercial regional por possuir um crescimento significativo em diversas áreas. O surgimento de novas indústrias, faculdades e franquias na produção de bens e serviços tem contribuído de forma significativa para o crescimento da cidade, fazendo com que as organizações locais necessite cada vez mais de profissionais qualificados e capacitados. Neste cenário, os gestores de diversos segmentos, em especial aqueles que fazem parte do setor industrial de Cerâmicas para a construção, típicas do município em estudo, e os demais ramos de atividades, devem estar sempre atentos às mudanças repentinas e às oportunidades que surgem na sociedade a cada instante. Por isso, estudos e pesquisas voltados a compreender e analisar tanto o processo de recrutamento e seleção como o perfil dos gestores são de extrema relevância. Esta investigação propõe

analisar e comparar as realidades organizacionais de empresas locais. Por mais transformações que as organizações sofram todas as empresas, por menor que seja, trabalham com pessoas, sendo assim, há necessidade de ter o setor de recursos humanos, formalizado ou não. Mediante essa realidade, questiona-se: Quais são os métodos utilizados pelas Indústrias Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira de Guanambi-BA, para realizar o processo de recrutamento e seleção de seus colaboradores no ano de 2013?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar quais são os métodos utilizados pela Empresa Cerâmica Betel e Oliveira de Guanambi-Ba para recrutamento e seleção dos seus colaboradores no ano de 2013.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil pessoal e funcional dos colaboradores das empresas estudadas;
- Descrever como é realizado o processo de recrutamento e seleção na cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira e;
- Descrever por meio de análise comparativa as vantagens e desvantagens que as empresas estudadas possuem ao utilizar o processo de recrutamento e seleção apropriado.

1.3 Justificativa

O sistema de gestão de pessoas passou a existir dentro das organizações a partir do instante em que os gestores perceberam que para a organização obter sucesso necessitava de pessoas qualificadas para desempenhar suas atividades com competência, contribuindo para o sucesso da organização. Todavia, para que as organizações consigam alcançar seus objetivos, é necessário que a mesma invista em processo de recrutamento e seleção, pois quando se tem um processo de triagem apropriado, há diminuição da evasão e conseqüentemente redução dos gastos da empresa com admissão e demissão.

Com as mudanças, pelas quais a sociedade e a organização estão passando, é possível afirmar que o conhecimento que a organização detém se torna seu diferencial no mercado. Pode-se compreender o quanto o capital humano e intelectual é importante para a entidade a partir da experiência japonesa (CASTANHA, 2004), na qual foi possível analisar o quanto as pessoas são significantes para o desempenho e competitividade organizacional.

A realização desse trabalho apresenta relevância social, já que busca identificar e analisar como a empresa Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira de Guanambi realiza o processo de recrutamento e seleção e apresentar possíveis melhorias e mudanças no processo de recrutamento e seleção realizados pelos gestores, contribuindo assim, para o desenvolvimento do comércio local e regional. O presente trabalho procura mostrar para as empresas a importância de realizar a triagem das suas necessidades, a fim de realizar o processo de recrutamento e seleção de acordo as suas demandas. A organização para se destacar frente as demais no mercado econômico, tem que possuir um eficiente processo de gestão entrelaçados com outros setores da empresa, tendo em vista que a comunicação entre os setores possibilita que a organização realize escolhas eficazes.

No meio acadêmico, esse estudo poderá contribuir para os estudantes da ciência administrativa no que se refere à dinâmica das organizações, especialmente quando se trata de dois setores da gestão em específico que é recrutamento e seleção de pessoal. Assim, será possível conhecer as políticas adotadas pelas empresas para recrutar e selecionar colaboradores que atendam as necessidades das organizações, bem como a integração com os objetivos almejados pela empresa.

Nos últimos anos, a região nordeste vem ganhando espaço no cenário econômico, atraindo investimentos de diversas empresas e, como consequência, atrai pessoas com diferentes perfis e competências em busca de oportunidades de trabalho. Com isso, surge a necessidade de investir em políticas e práticas de gestão eficiente, capaz de recrutar e selecionar pessoas que possuam habilidades e competências para tornar as empresas diferenciadas frente aos concorrentes. Através desta pesquisa, será possível compreender a contribuição do setor cerâmico para a vida das pessoas de Guanambi, assim como, o crescimento e desenvolvimento da economia local em que a maior parte da economia é resultante da movimentação do salário dos próprios empregados.

A seguir apresenta-se o primeiro capítulo do presente estudo que está dividido em três partes e tem como objetivo realizar a contextualização da Administração de Recursos humanos e o sistema de Recursos Humanos dentro das organizações. A primeira seção apresenta os conceitos da Administração de Recursos Humanos. A segunda parte é dedicada à

Perspectiva Histórica dos Recursos Humanos que possui como subtópico a Perspectiva Histórica dos Recursos Humanos no Brasil. Já na terceira e última parte é apresentado o processo de recrutamento e seleção e sua contribuição para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Neste capítulo será realizada uma análise das mudanças sofridas pela área de recursos humanos ao longo das décadas tanto na nomenclatura como na função desempenhada dentro das organizações. O capítulo divide-se em 05 tópicos que são: Perspectiva histórica da administração de recursos humanos, que engloba o subtópico perspectiva histórica da administração de recursos humanos no Brasil; evolução do conceito de recursos humanos para gestão de pessoas; a importância do processo de recrutamento e seleção para o desenvolvimento organizacional; tipos de recrutamento que englobam os subtópicos recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto, seleção, que engloba o subtópico conceito de seleção e os métodos utilizados no processo de seleção.

2.1 Perspectivas Históricas dos Recursos Humanos

Para Tunelli, Lacombe e Caldas (2006) citado por Huzek, Stefano e Grzeszczyszyn (2008, p.3), a função e prática de recursos humanos teve como fator crucial as mudanças ocorridas dentro das organizações no final do século XIX e início do século XX que foram “forte desenvolvimento econômico e tecnológico; experiência e doutrina humanistas no fim do século XIX até 1930; acirramentos das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-las; grande evolução das ciências comportamentais”.

Marras (2000) afirma que a área de recursos humanos surgiu dentro das organizações a partir das necessidades que os gestores possuíam de ter um controle de todos os tipos de documentação e mediante a necessidade de reduzir os conflitos existentes entre as pessoas e as organizações. Já Chiavenato (2009) assegura que a Administração de Recursos Humanos (ARH) começou a surgir dentro das empresas a partir do início do século XX, através das mudanças surgidas na sociedade com a revolução industrial, em que pessoas e organizações, apesar de possuírem uma interrelação uma com as outras, viviam separadas por fronteiras fechadas, possuindo como articulador um órgão chamado de Relações Industriais que buscava realizar a articulação entre o capital e o trabalho, que embora fossem interdependentes era, porém, conflitantes. Ainda no século XX, Dessler (2003) argumenta que a administração de recursos humanos passou por fases importantes que proporcionaram mudanças dentro das empresas e impulsionaram modificações importantes para o cenário atual. A primeira fase está relacionada à área contábil, admissões e demissões e planos benefícios. A fase seguinte, em 1930, foi chamada de fase administrativa (sindicalista), marcada pela preocupação das

empresas com os sindicatos. E, por último, na década de 1960 e 1970, as práticas de valorização de pessoas passaram a possuir importância e força dentro das empresas. Com essas mudanças, as organizações começaram a realizar serviços tais como: recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios entre outros. Ao adotar posturas de realizar acordos com os sindicatos e empregados, o departamento de pessoal ganhava “status”, pois estava se protegendo dos problemas e ganhando competitividade.

À luz dos pensamentos de Huzek, Stefano e Grzeszczyszyn (2008), foi a partir de 1910, com o início do taylorismo e por meio de modelos burocráticos e racionais que, surgiram na sociedade os primeiros estudos sobre a área de gestão de pessoas. Todavia, ainda não existia uma estruturação adequada, já que a sociedade ainda estava em fase de adaptação, dificultando a definição das funções de práticas e rotina de trabalho.

As mudanças que estavam começando a ocorrer dentro da sociedade ainda não eram suficientes para que as empresas mudassem a maneira de gerir o seu capital intelectual. Em 1920, o departamento de pessoas estava focado somente na seleção de pessoas, de modo que o importante era alocar as pessoas certas para a função adequada. Com isso, as empresas ainda tinham ideia e atitudes voltadas à função taylorista, pois esquecia que os fatores psicológicos e sociais influenciavam no desempenho dos trabalhadores. Para estudar essa realidade, dentro do “chão de fábrica” das empresas, surge o movimento das relações humanas em Chicago nos Estados Unidos da América, por meio dos estudos de Elton Mayo em 1927, a pesquisa de Hawthorne possibilitou que as organizações comesçassem a direcionar a atenção para as relações humanas e industriais, nelas são discutidas aspectos direcionados ao ambiente, motivação, comunicação, entre outras. Neste mesmo âmbito, Gil (2007) complementa que, essa pesquisa teve o objetivo de estudar a produtividade dos trabalhadores em ambiente de pouca iluminação tendo como objetivo demonstrar a importância dos fatores psicológicos e sociais dentro do setor de produção.

No ponto de vista de Chiavenato (2009), o setor de recursos humanos dentro das empresas passou por mudanças importantes e significativas a partir da década de 1950, deixando de ser chamado de setor ou departamento de pessoal para ser chamado de Administração de pessoal. Essas mudanças possibilitaram que as empresas analisassem o setor de recursos humanos não mais como um órgão responsável por resoluções de conflitos, mas sim, para administrar pessoas que não concordavam com as leis trabalhistas, administrando assim, conflitos relacionados às ações sindicais.

Em 1960, as organizações estavam crescendo cada vez mais, precisando com isso de leis que contemplassem as mudanças que estavam prestes a acontecer, todavia, os grandes problemas foram os referentes às organizações no que concerne ao seu desenvolvimento. Nessa época, as pessoas passaram a ser analisadas pelas empresas como os recursos produtivos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Os funcionários eram considerados os únicos recursos vivos possuidores de inteligência e capazes de enfrentar as mudanças e desafios que estavam prestes a surgir dentro da sociedade, refletindo nas empresas. Segundo Romero e outros (2009), essas mudanças estavam relacionadas à internacionalização dos mercados. A área de recursos humanos passou a ver as pessoas não mais como máquinas que desempenham funções programadas, mas como recursos vivos e inteligentes com habilidades capazes de fazer diferença dentro das organizações. A tecnologia desenvolve-se intensamente e começa a interferir no comportamento das pessoas. Foi nessa época, segundo Gil (2007), com a introdução dos conceitos relacionados à teoria geral de sistema à gestão de pessoas, que se deu início a expressão Administração de Recursos Humanos dentro das empresas, substituindo as que eram utilizadas no âmbito organizacional como, por exemplo, administração de pessoal e relações industriais.

Na década de 1970, ainda mediante forte influência do antigo processo de recursos humanos que analisava as pessoas como meros recursos produtivos ou agentes passivos das atividades dentro das empresas e com as mudanças ocorridas com a globalização, o setor de recursos humanos passou por mudanças importantes e imprescindíveis. Segundo Chiavenato (2009, p.3), essas mudanças possibilitou que as empresas analisassem as pessoas “como agentes ativos e proativos dotados de inteligências e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas, musculares ou artesanais”.

Dissler (2003) argumenta que com as evoluções na área de recursos humanos, as empresas passaram por processo de adaptação e reestruturação o setor/departamento de recursos humanos passou a ser chamado de administração de recursos humanos por entender que as organizações do século XXI estão voltadas para a realização de enxugamento do seu quadro de pessoal, ou seja, estão realizando uma nova forma de gestão que é o downsizing. Esse processo de gestão visa a diminuição do quadro de colaboradores a partir dos métodos de reestruturação ou demissões, sendo assim, é necessário que os gestores conheçam as suas reais necessidades antes de realizar o processo de recrutamento e seleção. Por isso, é indispensável que os mesmos realizem o planejamento das necessidades de pessoal.

Com os avanços que estão ocorrendo na área de tecnologia e no setor de recursos humanos, há uma demanda elevada de pessoas qualificadas e capazes de acompanhar essas evoluções. Para transformar essas mudanças em vantagens competitivas, as empresas precisam investir no seu capital intelectual, pois este tornou-se o responsável pelos bons resultados organizacionais. No influxo das discussões suscitadas a respeito do capital intelectual (LACOMBE & HEILBORN 2008, p.240) descreve que:

A sobrevivência e o progresso de uma [...] empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como equipe integrada. As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização.

Na concepção de Marras (2009), as mudanças ocorridas na sociedade a partir do século XXI têm transformado o cenário político e econômico das empresas fazendo com que os donos das organizações tenham criatividade, habilidade e coragem para enfrentar mudanças que jamais foram imaginadas e nem se quer cogitadas. Para as organizações enfrentarem essas mudanças com sucesso, é indispensável a quebra de paradigmas, ousadia, pro atividade e coragem, para poder acompanhar as mudanças exigidas pelo mercado no qual as empresa estão inseridas.

2.1.1 Perspectivas Históricas dos Recursos Humanos no Brasil

O setor de recursos humanos no Brasil foi impulsionado por revoluções internas e externas e teve participação das escolas clássicas, neoclássicas e estudiosos da área como Descartes, Taylor e Fayol (MARRAS, 2000).

A partir do instante em que a racionalização do trabalho foi perdendo forças, novas tecnologias e maneira de gerir pessoas foram surgindo dentro das empresas. O ponto de partida para concretizar uma nova era dentro das empresas teve os primeiros passos com Descartes no século XVII, quando ao apresentar o método racional da ciência, modificou o paradigma vigente. Viu-se então, o racionalismo atingir o seu auge no século XIX, sendo este aplicado às ciências naturais e sociais.

Para Marras (2000), as mudanças que estavam prestes a surgir no século XX eram capazes de alterar a estrutura das empresas e principalmente a maneira de enxergar a sociedade. Essas mudanças estavam relacionadas à chegada das máquinas, do vapor, da

eletricidade, da eletrônica, do transistor e mais tarde surgiu o chip, proporcionando grandes mudanças na área da tecnologia e nos processos de produção.

Foi através de Taylor e Fayol que as empresas começaram a sofrer mutações significantes. Eles foram também os pilares para o surgimento da administração científica ou escola clássica. Em meio a esse cenário de revoluções, nasce dentro das empresas a função de chefe de pessoas. O trabalhador começava desde já a ser tratado como máquina humana do sistema capitalista, isto é, escravo do seu próprio trabalho, já que a jornada de trabalho excedia a 15 horas. A parte intelectual do trabalhador não possuía nenhuma importância para a organização, pois dentro das empresas nessa época era valorizada a capacidade física das pessoas (MARRAS, 2000).

Na década de 20, com as mudanças ocorridas nas relações humanas dentro das empresas, houve transformações significantes entre as relações patrão e empregado, surgindo dentro das empresas um novo modelo de gerir as pessoas não mais como recursos, mas como indivíduo possuidor de inteligência e capaz de proporcionar mudanças e vantagens competitivas para as organizações. Esse novo modelo de gestão está relacionado ao movimento de relações humanas.

Com os conflitos que começaram a nascer na sociedade surge o behaviorismo, que foi influenciado por dois movimentos importantes a administração científica e a escola de relações humanas. Um dos líderes do movimento foi Herbert Alexander Simon, que afirma a importância do processo de decisão dentro de uma organização. Para o autor, o processo de decisão é antes do processo de agir, pois primeiro tem-se que decidir quem vai compor o nosso quadro de colaboradores para depois agir sobre as dificuldades que possam vir a surgir dentro do sistema de gestão (MARRAS, 2000).

Na década de 30, começa a surgir mudança dentro das empresas e no setor político e econômico do país. Identificam-se também, as primeiras normas que regulamentam e disciplinam as relações trabalhistas dentro da sociedade. Para Romero e outros (2009), foi a partir do governo de Getúlio Vargas que se criou o setor de Departamento Nacional do Trabalho, melhorando a previdência social e as condições de trabalho dentro das empresas. As mudanças que estavam acontecendo no mandato de Getúlio Vargas eram provenientes do surgimento de muitas empresas dentro da sociedade, ou seja, as indústrias de base. Com isso, surge de forma despercebida pela legislação vigente, o trabalho escravo, pois existia dentro das empresas muita demanda para pouca mão de obra.

Já no começo da década de 1950 - 1964 o comércio livre entre as Américas, isto é, abertura das portas para a entrada de capital estrangeiro e para as empresas multinacionais,

possibilitou o surgimento de muitas indústrias e empresas no país. Houve nessa época, o desenvolvimento industrial brasileiro, principalmente no setor de automobilismo. A entrada dessa empresa no Brasil trouxe vantagens e desvantagens para a sociedade brasileira. A vantagem obtida com a penetração dessas empresas foi conhecer e desenvolver com base nas empresas estrangeiras e de primeiro mundo, modelos/práticas de gestão de pessoas. Esse período foi marcado também, pelo início da profissionalização da gestão de pessoas no Brasil.

No período seguinte, o Estado começa a interferir na economia do país e essa intervenção durou até o final da década de 90. Já na década de 70 começa os primeiros indícios de desenvolvimento dentro da sociedade, ocorrido por meio do chamado “milagre brasileiro”. Para Dutra (2012), o desenvolvimento econômico ocorrido na década de 70 fez nascer dentro das organizações maior competitividade e preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas, surgindo com isso a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas.

As décadas de 80 e 90 foram marcadas por conflitos entre os trabalhadores e empresas, ocasionado assim um alto índice de recessão e desemprego, em que as empresa desativaram o setor de recursos humanos e terceirizaram seus serviços (ROMERO E OUTROS, 2009). Neste instante perceber-se que as participações das pessoas foram fundamentais para o surgimento da legislação trabalhista que se tem hoje dentro da sociedade e que todas as empresas são obrigadas a cumprirem em respeito aos direitos dos trabalhadores. Ainda nesse período, surgem na sociedade novos modelos de gerenciar as pessoas, pois as mesmas ganharam destaque na sociedade e conseguiram ser vistas como o diferencial competitivo das organizações e começaram a ser tratadas como parceiras das mesmas.

É fundamental entender que, mediante várias mudanças ocorridas na sociedade ao longo das décadas, ainda existem empresas que utilizam as antigas práticas de recursos humanos, em que as pessoas são tratadas com um mero recurso, esquecendo que as pessoas são o capital intangível da organização e que sem elas as empresas não sobrevivem. Essa realidade é percebida de forma muito fácil entre as empresa familiares, pequenas e médio porte possuindo fraca evolução de GP (ROMERO E OUTROS, 2009). Com as exigências dos sindicatos e da sociedade, espera-se que em pleno século XXI, as empresas comecem a mudar a forma de gerenciar seu capital intelectual, uma vez que, as empresas não podem ser avaliadas somente pelo capital físico, mas principalmente por seu capital intelectual.

2.2 Conceitos e Políticas de Gestão de Recursos Humanos

As organizações vêm sofrendo ao longo dos anos mudanças significativas em sua estrutura física e organizacional. Essas modificações possibilitaram um ambiente agradável para o trabalhador realizar suas atividades, pois quando as pessoas procuram uma empresa buscam realizar não somente suas necessidades financeiras, mas um conjunto de requisitos que vão desde necessidades pessoais a de auto realização. Todavia, segundo Chiavenato (2006, 19) “[...] a velocidade da mudança, cada vez maior, não é nem de longe acompanhada [por grandes partes das organizações], pois estas tardam a incorporar as mudanças que ocorrem em seu redor em seu comportamento e em sua estrutura organizacional”. O maior problema dessas organizações consiste em continuar gerenciando como se ainda estivesse vivendo no século XVIII, e esquecendo que as pessoas mudaram e estão procurando nas empresas não somente um salário para sobreviver, mas qualidades e vantagens que não existia há duas décadas.

Para esse mesmo autor (2006, p.17), “[...] a Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais”. Essa designação surgiu para fazer referência às pessoas que estão vinculadas à empresa tendo como objetivo realizar a interligação entre organização e pessoal para a concretização das tarefas. Contudo, sabe-se que esse relacionamento depende de cada organização, podendo variar de uma organização para outra. Chiavenato (2005, p.5) afirma ainda que, nessa época, as empresas eram valorizadas mediante patrimônio descrito nos registros contábeis, contudo, atualmente “o capital intelectual mostra uma pujança impressionante: ele vale na medida em que se distribui dentro da organização e se transforma cada vez mais em produtos e serviços, e em criatividade e inovação”.

Na concepção de Carvalho e Nascimento (2004), a Administração de Recursos Humanos é formada por um conjunto de sistemas administrativos aberto, sem que há interação entre o ambiente interno e externo da organização. Nesse sentido, faz-se necessário que as empresas estejam atentas às mudanças que estão ocorrendo no mercado de trabalho, pois, por ser um sistema que engloba uma série de decisões integradas e planejadas, um bom desempenho do sistema de RH influenciam na atuação e na capacidade tanto da organização quanto dos funcionários. Para as organizações do século XXI, as pessoas valem muito mais do que as suas instalações físicas e seus recursos financeiros, porque sem as pessoas nada é capaz de funcionar. Portanto, entende-se que a “mola” mestra do crescimento e da capacidade de inovação das empresas está direcionada a retenção do seu capital intelectual.

Seguindo a mesma ideia, outros autores argumentam sobre os variados conceitos e termos diferenciados sobre a área de ARH dentro das organizações. Neste sentido, Dutra (2012) comenta que a administração de recursos humanos está direcionada às políticas e práticas que devem atender os interesses e expectativas das empresas e dos seus colaboradores, oferecendo ao mesmo tempo um ambiente de trabalho bom, seguro e que atenda as necessidades dos trabalhadores.

No influxo das discussões suscitadas a respeito do termo ARH, alguns autores possuem conceitos diferentes para abordar o tema. Para muitos, as pessoas são elementos impulsionadores dos negócios na sociedade em que vivemos em que o capitalismo é a “mão” e o “coração” do sistema econômico. Gil (2007, p.17) define gestão de pessoas como a “função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam na organização para alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”. Dutra (2012, p.17), em plena congruência com a citação de Gil, descreve que a Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-la ao longo do tempo”.

Após afirmações de alguns autores que conhecem o assunto, tornou-se possível compreender que a gestão de pessoas surgiu dentro das organizações com o objetivo de realizar a interação entre as pessoas e o ambiente organizacional de forma que tanto as pessoas como as organizações consigam alcançar os objetivos e necessidades. O foco central deve ser a satisfação das necessidades dos seus colaboradores, pois a concretização dos objetivos dos mesmos diminui os conflitos entre empresa e empregado, aumentando assim a satisfação do trabalhador com a organização. Para que isso aconteça, a organização precisa desenvolver e aperfeiçoar técnicas e métodos capazes de atender as expectativas dos colaboradores. Esses métodos e técnicas estão inseridos nas políticas de recursos humanos.

Para Chiavenato (2009) as políticas de recursos humanos devem estar sempre voltadas para as pessoas, pois organizações bem sucedidas são aquelas que crescem, prosperam e mantêm sua continuidade por meio dos seus colaboradores e, por intermédio dos mesmos, alcança os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, os objetivos individuais. De acordo com o exposto acima, Marras (2000) complementa dizendo que as pessoas estão cada vez mais conscientes do seu papel, passando a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e por sua vez cobram das empresas as condições necessárias para o desenvolvimento e crescimento profissional.

As empresas devem realizar as políticas de recursos humanos dentro da organização de acordo as necessidades dos colaboradores. Chiavenato (2009) afirma que essas políticas

têm que ser estudadas antes de ser implantadas, pois quando inseridas devem possuir as seguintes características: estabilidade, flexibilidade, generalidade, clareza e simplicidade.

Após reflexão do posicionamento de alguns autores a respeito das políticas de recursos humanos, compreende-se que este processo é realizado de forma integrada e tem como objetivo buscar a sinergia entre a organização e seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2010), esse processo de gestão é integrado, dinâmico e interativo, constituído por seis processos que são: processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Esses processos podem contribuir para o crescimento da organização ou prejudicar uns aos outros, tudo depende da capacidade que o gestor possui de utilizá-los, tornando-os fonte de sucesso ou de fracasso para as organizações. A figura 01, a seguir apresenta os seis processos básicos de gestão de pessoas. Todavia, é importante acrescentar que nessa pesquisa será discutido somente o processo de agregar pessoas que é composto pelo recrutamento e seleção de pessoal.

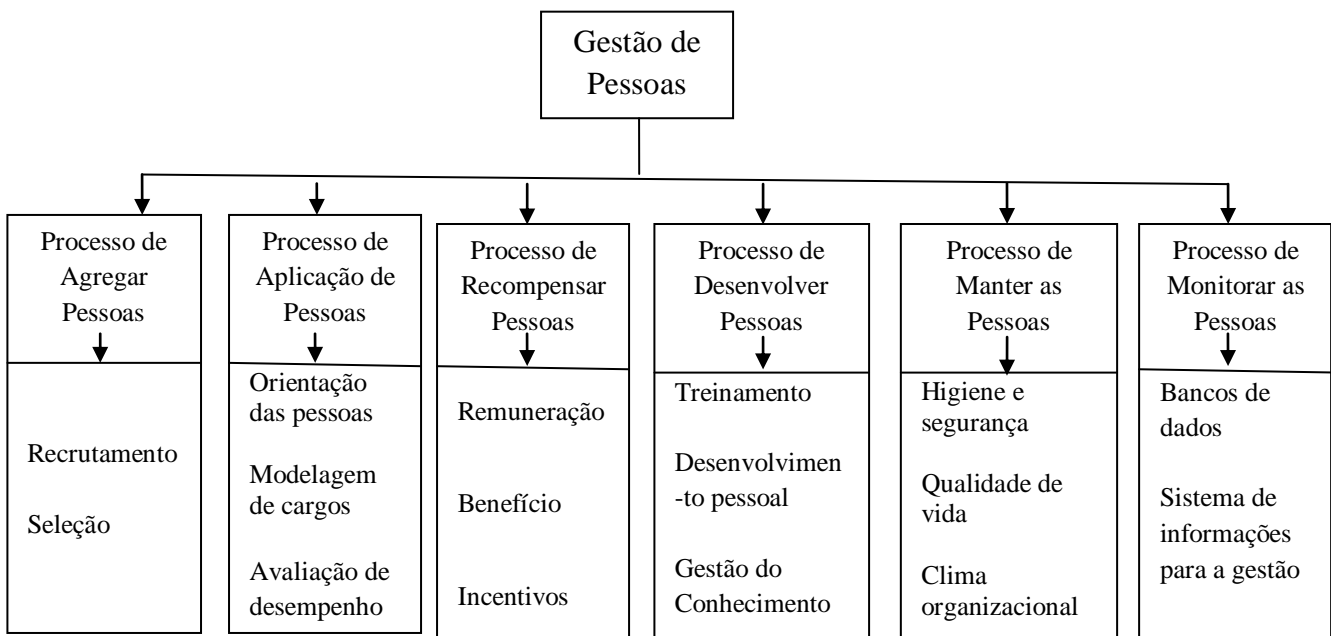


Figura 01-Processo de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.15).

2.3 Recrutamento

O processo de recrutamento é responsável por realizar a divulgação das oportunidades de emprego no mercado de trabalho, para que as pessoas que possuam determinadas características consigam ser recrutadas e selecionadas. O recrutamento atua também como processo de comunicação que oferece e divulga as oportunidades no mercado de trabalho (MT), tornando um processo de mão dupla, pois ao mesmo tempo em que realiza a comunicação da vaga disponível na organização, atrai os candidatos com variados perfis para fazer parte do processo seletivo. Percebe-se com isso que, o processo de recrutamento tem que ser planejado para que as empresas consigam selecionar os candidatos adequados para a função, diminuindo assim, o índice de giro de pessoal (turnover) e o número de funcionários sem qualificação para o exercício das suas funções.

2.3.1 A importância do processo de recrutamento para o desenvolvimento organizacional

Para que o recrutamento de pessoas seja realizado de forma a trazer vantagens e benefícios para a organização, faz-se necessário que as pessoas e as organizações estejam entrelaçadas em um processo contínuo e interativo de atrair uns aos outros. Da mesma forma que os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, a organização também está procurando informar-se sobre os candidatos que estão querendo contratar. Através das informações selecionadas, a empresa realiza análise completa do que foi coletado dos seus futuros parceiros de trabalho para verificar quem corresponde melhor às necessidades e perfil da organização.

A este respeito, Chiavenato (2004) questiona que o recrutamento é realizado de acordo com as necessidades da organização e a partir de um conjunto de técnicas e métodos que tem como finalidade principal atrair candidatos potencialmente capacitados para ocupar certo tipo de cargo dentro da organização. O mesmo pode ser realizado de três formas que são: interno, externo e misto. Para que o recrutamento seja eficaz, é necessário que o mesmo consiga extrair um grande contingente de candidatos do mercado de trabalho (MT) para o processo de seleção.

Para o mesmo autor (2004), o recrutamento não é simplesmente mais uma atividade que possui nome bonito, mas sim, uma função que não pode ser ignorada e nem deixada fora das estratégias das empresas. Embora uma grande parte dos gestores não tenha noção da importância do recrutamento, percebe-se que a organização que cresce em relação às demais

no mercado de trabalho não são aquelas que têm imóveis ou um alto poder de capital, mas sim, as que possuem o capital humano como diferencial. Pois, é através do conhecimento que as pessoas possuem que é possível agregar valor à organização. Pode-se analisar melhor essa realidade, quando Chiavenato (2004, p.8) acrescenta ainda que:

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações como tais, elas são formadoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para a organização: a inteligência que proporcionam decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas [...] trataram seus funcionários como parceiros [...] e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

De acordo com o que foi discutido até aqui, para que as empresas do século XXI consigam reter e atrair talentos, é preciso que o processo de recrutamento e seleção utilizado pela entidade seja condizente com a sua realidade, ou seja, com suas políticas de pessoal. Segundo Fischer e Albuquerque *apud* Toma Livia Sayuri (2006, p.13), o termo talento é de grande relevância para o desenvolvimento da organização, pois, quando se prioriza talentos, entende-se que:

[...] enfatizando as necessidades de diferenciar pessoas, atraindo e retraindo aqueles que apresentam um desempenho de destaque. As estratégias orientadoras do modelo tendem a torná-lo mais focado nestes segmentos de alta performance e grande potencial tornando o ambiente organizacional mais estimulante e desafiador, mas, ao mesmo tempo, mais restritivo e excludente.

Através do que foi argumentado pelos autores em relação aos processos utilizados pelas organizações em recrutar pessoas, fica evidente que, mesmo que a entidade conheça e priorize o recrutamento de pessoas que possuam “talento” para o desenvolvimento e crescimento da mesma, o processo de recrutamento não poderá ser realizado através dessa prioridade, pois, quando se prioriza os tipos de colaboradores, acaba deixando de lado um item muito importante que é a capacidade da empresa crescer muito mais quando os seus funcionários são diversificados. Como afirmado por Fischer e Albuquerque *apud* Toma Livia Sayuri (2006), o recrutamento à base de “talentos” não é muito vantajoso para a organização, pois, pode tornar o ambiente do mesmo limitado e excludente.

O recrutamento segundo Marras (2000), para ser realizado de forma a encontrar pessoas desejadas pela empresa, é necessário que explore o mercado de recursos humanos na

busca da pessoa certa para o preenchimento do processo seletivo. Mediante várias técnicas de recrutamento que existem atualmente no mercado, tornou-se necessário analisá-las com mais critério e rigorosidade para que consiga recrutar pessoas adequadas para suprir a necessidade da entidade. O quadro 01 a seguir mostra algumas fontes de recrutamento mais comumente utilizadas pelas organizações.

Quadro 1 - Fontes de recrutamento

Tipos de fontes de recrutamento
1. Funcionários da própria empresa
2. Bancos de dados internos
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações, etc.)
6. Escolas, universidades, cursos, etc.
7. Outras empresas (fornecedores, clientes, etc.)
8. Consultoria de outplacement ou replacemente
9. Agência de emprego
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão, etc.)
11. Consultorias
12. Headhunters

Fonte: Marras (2000, p.71).

De acordo a análise do quadro é possível perceber que o processo de recrutamento é realizado por meio de um ângulo de 360 graus (CHIAVENATO, 2010), ou seja, são analisados todos os tipos de recrutamento que existe na sociedade e que pode ser aplicado na organização, obedecendo à necessidade de cada uma.

Ao analisar o progresso da administração de recursos humanos, do ponto de vista de sua história, em suas varias evoluções, torna-se possível perceber que o crescimento e desenvolvimento ocorrido no mesmo, tanto na sua denominação quanto nas suas funções em si, estão relacionados com as evoluções e transformações ocorridas no sistema organizacional, no qual as pessoas deixaram de ser tratadas como simples recursos e passaram a ser tratadas e analisadas como agentes propulsores de mudanças (CHIAVENATO, 2004).

Em virtude dessa realidade vivenciada no mercado econômico capitalista, o processo de recrutamento e seleção passou a ser realizado nas empresas com o objetivo de atrair para dentro do quadro de colaboradores pessoas que possuem capacidades e qualificações adequadas para o preenchimento da vaga oferecida. Segundo Chiavenato (2002) citado por Maemura e Dias (2008):

[...] as técnicas de recrutamento e seleção visam atrair os candidatos existentes na fonte, abordando-os e alertando-os sobre a existência da oportunidade de trabalho. Essas técnicas podem ser chamadas também de vínculo de recrutamento, uma vez que são, num aspecto geral, meios de comunicação [...] (p. 6 a 7).

Segundo Chiavenato (2006), o processo de recrutamento e seleção tem que ser realizado a partir de um estudo das necessidades das entidades para em seguida começar a identificar e analisar os tipos de técnicas de recrutamento e seleção que possa ser utilizado para suprir as necessidades da empresa.

2.4 Tipos de Recrutamento

Através das mudanças ocorridas dentro da sociedade e das organizações a partir da década de 90, houve a necessidade das empresas definirem de forma precisa, e com um menor custo, que tipo de recrutamento aplicar dentro da sua organização. Surgindo então as modalidades de recrutamentos utilizados pelas empresas que atualmente são: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto. Será abordada a seguir, a definição e característica de cada um deles.

2.4.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno consiste em aproveitar e selecionar os candidatos que faz parte do quadro de colaboradores da organização para outros cargos que estão necessitando ser preenchidos. É através do recrutamento interno que a maior parte das organizações consegue diminuir seus gastos, pois devido aos mesmos já conhecerem o regulamento e as normas da entidade, não será necessário realizar gastos com treinamentos.

Como afirma Chiavenato (2006), o processo de recrutamento interno é complexo, pois é feito a partir de dados e informações coletadas dos outros subsistemas internos da organização. Percebe-se que o recrutamento interno exige uma coordenação dos outros órgãos

para poder conseguir informações necessárias e indispensáveis sobre os candidatos que estão disputando a vaga.

No recrutamento interno, os candidatos, mesmo sendo funcionários da empresa, devem passar pelo mesmo processo que os candidatos externos tiveram que passar, e na maior parte das vezes, também terá que realizar o mesmo teste.

O recrutamento interno tem que ser realizado da melhor maneira possível, para que seja visualizado por todos como uma maneira de estar sempre incentivando o crescimento e o desenvolvimento de toda a equipe de trabalho. Através do recrutamento interno, é possível encontrar uma quantidade significativa de pessoas que possuem perfis desejados pela empresa. Quando isso acontece, o candidato é remanejado de um setor para outro mais complexo, ou para outra atividade importante dentro da entidade.

Através da oportunidade oferecida pela empresa aos seus funcionários por intermédio do recrutamento internos, desperta motivação em alguns colaboradores e, em outros, invejas e conflitos, por isso que Chiavenato (2004) afirma que o recrutamento interno tem que ser realizado de maneira a abordar os candidatos certos para o cargo certo, para poder assim não existir conflitos entre os colaboradores, mas sim motivação e, para que os outros percebam que não é impossível mudar de cargo, mas, para que isso ocorra é necessário trabalho em equipe.

Para que aconteça o recrutamento interno, a organização tem que fazer um estudo aprofundado sobre sua real situação em relação ao número de candidato como também no que se refere aos meios que a mesma utilizará para realizar o processo. Podendo assim realizar o recrutamento através de escolha direta ou por meio de concurso interno, para que qualquer candidato que trabalha na organização consiga concorrer de igual por igual. Também, os funcionários da entidade podem “convidar” amigos ou colegas que conheça e possua os requisitos exigidos pela empresa como é abordado no quadro 02.

Quadro 2 - Tipos de recrutamento interno e suas características.

Características	
Escolha direta	Está inserida sobre cargos que possuem um alto rigor e importância dentro da organização; É o gestor que nomeia a pessoa que deverá ocupar a vaga que está para ser preenchida.

Concurso interno	Consiste em colar o informativo em locais abertos nos painéis informativos da empresa, para que todos fiquem sabendo da vaga e do prazo de duração das inscrições.
Recomendar um amigo	<p>É praticamente igual ao concurso interno e consiste em convidar amigos ou conhecidos que possuem a característica necessária exigida pelo cargo;</p> <p>Através dessas técnicas, possibilitará que a organização consiga candidatos qualificados, pois os amigos não iriam indicar candidatos que o deixem ficar mal com a organização;</p> <p>Possuem um custo relevante comparando com as demais práticas de escolha de candidatos.</p>

Fonte: Machado e Pereira (2007, p.3).

Como podemos observar no quadro acima, existem três técnicas de recrutamento interno que são: escolha direta, concurso interno e recomendar um amigo. Em todos esses processos são recrutados e selecionados pessoas que já fazem parte da organização, porém estão concorrendo a outra função dentro da mesma empresa. Esse tipo de recrutamento possibilita a valorização dos próprios funcionários da empresa.

Com o uso do recrutamento interno, as empresas ganham em economia com os processos de captação de candidatos e pode agregar valor aos seus funcionários através do reconhecimento do seu desempenho, com oportunidade de crescimento dentro da organização. O recrutamento interno possui suas vantagens e desvantagens, o mesmo consiste na movimentação interna dos seus recursos humanos. O quadro 03 a seguir mostra as vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Vantagens do recrutamento interno	Desvantagens do recrutamento interno
<p>É mais rápido e econômico em relação aos outros tipos de recrutamento.</p> <p>Permite aproveitar o investimento na formação e no reforço da experiência profissional dos atuais funcionários.</p> <p>Cria oportunidades de carreira aos trabalhadores e atua como fonte de motivação.</p> <p>Reduz a incerteza quanto ao potencial, ao desempenho e ao perfil individual do</p>	<p>Podem ocorrer conflitos internos e frustrações entre os que conseguiram e os que não conseguiram a vaga.</p> <p>Quando realizado sempre dessa mesma maneira, acaba prejudicando o desenvolvimento dos seus colaboradores.</p> <p>Pode gerar conflito interno entre funcionários concorrentes e a frustração dos candidatos excluídos.</p>

candidato, uma vez que a organização já o conhece.	Pode conduzir ao “princípio da incompetência” de Peter.
Permite aproveitar os atuais funcionários da empresa.	Pode levar a uma progressiva adaptação e bitolamento de pessoas.
Possibilita que o mesmo cresça cada vez mais dentro da organização.	Se não existirem normas claras (período mínimo de permanência no cargo) pode haver rotação excessiva de pessoal dentro da empresa, com perdas de eficiência e sucessivas curvas de aprendizagem.
O custo é inferior comparando o que iria ser se fossem buscar no mercado de recursos humanos.	
Desenvolve o espírito sadio de competição entre os funcionários.	

Fonte: Adaptado Chiavenato (2010, p. 117).

Através do quadro acima, observa-se, que o processo de recrutamento interno contribui para motivação dos funcionários, oferecendo premiações para aqueles que obtiverem melhor desempenho, fazendo com que se sintam valorizados pela organização. Esse tipo de recrutamento possibilita também um maior crescimento para a organização, pois reduz as incertezas quanto ao potencial do colaborador e, quando o recrutamento é realizado com pessoas que já conhece a forma de gestão da empresa, fica fácil o funcionário adaptar-se a sua nova função, evitando gastos com treinamentos. Todavia, esse processo pode trazer conflitos de interesses e desmotivação dos colaboradores para dentro da organização, pois as pessoas que não conseguem ser selecionado vão sentirem-se inferiores. Isso pode desenvolver uma insatisfação entre a equipe de trabalho, abalando a autoestima dos colaboradores e, conseqüentemente, diminuirá o rendimento dentro da empresa.

2.4.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é importante para o desenvolvimento da organização, pois é através desse que a organização na maior parte das vezes, consegue encontrar pessoas para suprir suas necessidades. Esse modelo atua sobre os candidatos que estão no mercado de recursos humanos, externo à entidade. Através desse tipo de recrutamento, as empresas conseguem pessoas com novas habilidades, competências e experiências, que foram adquiridas quando trabalhavam em outra instituição.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), o recrutamento externo se inicia a partir do momento em que a organização possui bancos de candidatos. Quando for diagnosticado que

não há candidatos que preencham os requisitos exigidos para a ocupação do cargo, a empresa começa a analisar o mercado em busca de profissionais qualificados para ocupar a vaga. Contudo, para realizar essa consulta faz-se necessário definir estratégias para aproximar o mercado, pois o recrutamento externo só poderá ser utilizado no momento que a organização definir o tipo de função que a mesma esta necessitando preencher.

Já para Marras (2000), o processo de recrutamento externo dá-se início quando os gestores responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção percebem que não possuem pessoas dentro da empresa com capacidade para preencher as exigências do cargo ofertado. Nesse instante, começa a realizar estudos da variável tempo e da variável custo. A variável tempo (consiste em estudar o tempo gasto para realizar o processo de recrutamento e seleção) e a variável custo (consiste em analisar os recursos disponíveis na organização para realizar o processo de recrutamento e seleção).

Atualmente, as organizações dispõem de várias técnicas para recrutar pessoas no ambiente externo à organização. As técnicas de recrutamento são os métodos pelos quais as empresas abordam e divulgam suas oportunidades de trabalho entre os candidatos à vaga no mercado de trabalho, visando atingir as fontes de recursos humanos adequadas. Para Chiavenato (2010, P.120), as principais técnicas utilizadas por empresas para recrutar seus futuros colaboradores no meio externo são:

- Indicações - começam a partir do momento que a empresa identifica necessidades de pessoal. Essas vagas em muitas empresas são divulgadas dentro e fora da empresa por meio de terceiros, sendo estes amigos ou funcionários da empresa. Está é uma forma econômica e rápida de divulgação.
- Anúncio em jornais e revistas especializadas – é o meio de comunicação utilizado por algumas pessoas que está procurando empregos, porém, não faz-se uso desse meio de comunicação para anunciar todos os cargos, uma vez que as exigências para ocupar determinados setor/função dentro da empresa dependem de qualificações que precisam ser analisadas.
- Agências de recrutamentos – esse processo é realizado quando a empresa não quer ir ao Mercado de Recursos Humanos (MRH), então entra em contato com empresas/agências para realizar o processo de recrutamento. O método funciona com intermediário entre o mercado de trabalho e o público alvo almejado pela organização.

Na visão de Dessler (2003) este é um dos meios mais caros, porém compensador quando necessita de pessoal altamente qualificado para desempenhar determinados cargos dentro da organização. Ultimamente, existem no mercado três tipos de agências de recrutamento que são: operadas pelo governo, associadas com entidade sem fins lucrativos e agências particulares ou privadas de recrutamento.

- Cartazes ou anúncios em locais visíveis - é um dos meios de recrutamento mais utilizados por muitas empresas, pois possui baixo custo e com um rendimento razoável e rápido. Esses cartazes são colocados em locais de muita movimentação de pessoas como, por exemplo, área de ônibus ou trens. A eficiência desse processo depende das localidades onde foram colocados os anúncios, da localidade das empresas, proximidades das fontes de recrutamento, visibilidade fácil dos cartazes ou anúncios, etc. É um meio de recrutamento estático e, é utilizado para preenchimento de cargo simples, tais como: operários e funcionários de escritórios.
- Mídias - são formados pelo conjunto dos meios de comunicações tais como: Jornais, rádio, televisão, etc. Marras (2000) descreve que esses canais são utilizados pela área de Recrutamento e seleção para poder atrair as pessoas disponíveis e interessadas na vaga existente no mercado de trabalho. Dessler (2013) acrescenta que é necessário atentar-se para o tipo de mídia a ser utilizado para realizar a comunicação do anúncio. A seleção do melhor meio de divulgação depende do cargo para o qual está recrutando. Mediante discussões de autores da área em questão, tornou-se possível entender que o anúncio em jornais é eficiente, porém, o grande problema consiste em o mesmo ser mais quantitativo do que qualitativo. Mediante essa realidade, é preciso que a organização divulgue a vaga de emprego juntamente com as qualificações necessárias que os candidatos têm que possuir no momento de realizar a inscrição. Assim é possível evitar que existam muitos inscritos e nenhum que preencha as reais necessidades da organização.
- Recrutamento virtual - possui a facilidade de disseminar as informações via internet e tem-se tornando um meio de recrutamento interessante, principalmente para as grandes empresas. Segundo Chiavenato (2010), a importância da internet reside no imediatismo e na facilidade de interagir intelectualmente com candidatos potenciais. Ela proporciona facilidade tanto para as empresas quanto aos candidatos. Segundo

Dissler (2003), os empregados estão utilizando com maior frequência a internet para ajudá-los na elaboração de anúncios online, como testes de pré-seleção altamente desenvolvidos para automatizar o processo de recrutamento. Para Chiavenato (2005), o recrutamento realizado via internet tem um custo menor e amplia o horizonte de recrutamento, já que permite o gerenciamento de bancos de dados, podendo ser utilizado quando houver necessidade de realizar uma nova seleção para a empresa. Através da internet, é possível consultar informações sobre a empresa como também enviar currículos.

O recrutamento externo permite a entrada de pessoas com novos conhecimentos, habilidades e competências para a realização e concretização dos objetivos organizacionais. Pois, através do recrutamento externo, é possível existir dentro das empresas pessoas de diferentes culturas e costumes quando comparados aos que já fazem parte da empresa. O quadro 04 a seguir irá abordar as vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Quadro 04 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Vantagens do recrutamento externo	Desvantagens do recrutamento externo
<p>Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.</p> <p>Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.</p> <p>Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.</p> <p>Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.</p> <p>Incentiva a interação da organização como o Mercado de Recursos Humanos (MRH).</p> <p>Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.</p>	<p>Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.</p> <p>Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.</p> <p>Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.</p> <p>Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.</p> <p>É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.</p>

Fonte: Adaptado Chiavenato (2010, p.119).

2.4.3 Recrutamento Misto

Segundo Chiavenato (2006, P.180), “na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam”. Através dessa realidade, nota-se que o recrutamento misto surgiu a partir do momento em que as organizações perceberam que era possível unir o recrutamento interno com o externo como fonte de recrutamento de recursos humanos. Segundo o mesmo autor, o recrutamento misto pode ser analisado a partir de três segmentos, tais como:

- A empresa que necessita de colaboradores começa recrutar seus novos funcionários a partir do recrutamento interno. Contudo, quando não consegue suprir suas necessidades recorrer ao mercado de recursos humanos, isto é, ao recrutamento externo.
- A empresa que necessita de colaboradores começa a recrutar seus novos colaboradores a partir do recrutamento externo. Recorre ao interno somente quando o resultado do recrutamento externo não lhe for satisfatório.
- O recrutamento misto que é a união do interno com o externo, oferece de forma igualitária as mesmas possibilidades a todos os demais colaboradores.

2.5 Seleção

Depois de passado pelo processo de recrutamento, os candidatos são encaminhados para o processo de seleção. A seleção possui o objetivo de realizar escolhas de pessoas com habilidades e competências para executar determinados serviços dentro das organizações, uma vez que, são as pessoas selecionadas que irão proporcionar o crescimento e desenvolvimento para a organização, ou seja, a “espinha dorsal” do sucesso ou fracasso da empresa está direcionada ao processo de recrutamento e seleção adequado.

2.5.1 Conceitos de seleção

A seleção constitui um processo de filtro pelo qual as pessoas que forem recrutadas do mercado de trabalho (MT) serão submetidas, para conseguir fazer parte do quadro de colaboradores da empresa. Neste instante serão analisadas várias habilidades e competências

tanto pessoais quanto profissionais. Entende-se melhor essa realidade, a partir do momento que, Chiavenato (2004, p.131) faz a seguinte afirmação:

[...] a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aquele que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficácia da organização. No fundo está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer.

Já Marras (2000, p.79) afirma que:

A 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 (PEREIRA & MACHADO 2007), o processo de seleção pode ser realizado a partir de um contingente variado de técnicas e procedimentos. Em virtude dessa realidade, faz-se necessário analisar os tipos de características que o cargo exige, o perfil do candidato estabelecido pela entidade, e os meios que se tem à disposição para que essa seleção possa ser realizada de maneira a proporcionar benefícios não somente para a entidade, mas sim, para ambas as partes.

Segundo Chiavenato (2004), para que as técnicas de seleção utilizadas pela organização possam proporcionar segurança, é indispensável que:

[se tenha] alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. Preditor significa o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de prever o comportamento do candidato no cargo a ser ocupado, em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica (p.138 a 140).

De acordo com o que foi abordado até aqui, pode-se entender que o processo de seleção não é feito de qualquer jeito e nem por pessoas despreparadas para tal responsabilidade. A seguir, serão discutidos os métodos de seleção que as empresas devem utilizar para conseguir alcançar os objetivos organizacionais e manterem-se competitivas frente aos seus concorrentes no mercado.

2.5.2 Métodos utilizados no processo de seleção

Para Marras (2000), o processo de seleção tem como objetivo escolher mediante metodologia específica candidatos que passaram pelo processo de recrutamento para atendimentos das necessidades internas da organização. Qualquer processo de seleção realizado pelas empresas precisa ser feito por meio de análise comparativa do cargo e das características dos candidatos. Carvalho e outros (2012, p. 127) afirma que a seleção é um “processo sistêmico que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão”.

Segundo Chiavenato (2004), o processo de seleção inicia-se com a triagem inicial mediante apresentação de currículo e/ ou formulários, de modo que é realizada a seleção das pessoas que possuem as qualificações básicas exigidas para ocupar a vaga. Na etapa seguinte, os candidatos triados passam por avaliação para detectar quais possuem a exigência mínima para o preenchimento da vaga. Neste momento são analisados os seguintes requisitos: características pessoais e funcionais, habilidades ou aptidões adequadas ao cargo. Sabe-se que o processo de seleção possui importância significativa para a organização, atuando sempre com objetivo de buscar profissionais qualificados para suprir as necessidades das empresas, por isso, o processo deve ser realizado de maneira que o candidato selecionado tenha características pessoais capazes de ajustar às características das organizações.

Segundo Carvalho e Nascimento (2004), o processo de seleção está vinculado a três insumos interdependentes que são: análise de cargo, que irá fornecer as descrições do cargo vinculado como também informações referentes às exigências físicas, psicológicas e as qualificações necessárias para o ocupante do cargo; a administração salarial que guiará a seleção de recursos humanos sobre os parâmetros de classe de salário mediante política salarial existente dentro da organização; e o recrutamento que consiste em alimentar o processo seletivo com uma quantidade adequada de candidatos para o preenchimento dos cargos ou vagas disponíveis.

Ademais, em congruência com as informações citadas anteriormente e mediante outros instrumentos afins, surge a ficha profissiográfica, que tem como finalidade descrever as aptidões, habilidades e traços da personalidade necessária para os futuros colaboradores da empresa que irá ocupar o cargo, descrição das principais características sociais exigidas para a execução das atividades/funções do cargo e, dando ênfase nas responsabilidades do cargo descrito, para que realize um processo seletivo com eficiência e eficácia capaz de satisfazer a demanda quantitativa e qualitativa da organização.

Após ser aplicada a ficha profissiográfica e, diante da necessidade de se conhecer as habilidade e competência de cada pessoal, as empresas estão investindo cada vez mais em processo e fontes diversificadas, capazes de proporcionar confiabilidade e validação reais das informações sobre o potencial de cada candidato, a fim de selecionar os funcionários certos para a função certa. Seguindo essa linha de raciocínio Gil (2007) acrescenta ainda que estes métodos de seleção vão além do conhecimento das habilidades dos candidatos, pois possibilitam conhecer também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado. Os meios utilizados no processo seletivo para obter informações dos candidatos à vaga são: testes, entrevista de seleção, verificação de antecedentes criminais e referências.

A aplicação de teste pela organização depende das suas reais necessidades, sabe-se que o teste possui a finalidade de medir as diferenças individuais de cada recrutado que está disposto a disputar a vaga. A este respeito, Freeman F.S (1962), citado por Carvalho e Nascimento (2004, p.119), enxergou o teste de seleção como: “[...] instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimentos ou comportamento”. Os testes são sempre elaborados de acordo as necessidades do cargo, verificando sempre se os candidatos possuem conhecimentos, habilidades e aptidões. Além disso, são empregados de forma sistemática pela área de recursos humanos, por isso que além de realizar a seleção dos candidatos recrutados, atua também nas decisões de transferências e promoções. Para as empresas conseguirem atingir seus objetivos, Dessler (2003) argumenta que esse teste precisa ter duas características de suma importância: validade – mede a confiabilidade do teste aplicado, em outras palavras, significa saber se o teste aplicado pela empresa atendeu aos requisitos propostos ou se permitiu um prognóstico válido do subsequente desempenho do cargo; confiabilidade – tem como objetivo identificar a consistência entre as pontuações obtidas pela mesma pessoa quando submetida por mais de uma vez ao mesmo teste ou equivalente.

Para obtenção dos dados requeridos dos futuros colaboradores, a organização possui dois instrumentos que são: entrevista de seleção e testes diversos de aferição. No teste de Conhecimento - são analisados os testes referentes à escrita, orais ou práticos, para Carvalho e Nascimento (2004), esse teste possui a finalidade de medir o grau de conhecimento e habilidade que os candidatos detêm referente a determinados assuntos. Testes escritos – os candidatos são submetidos à prova dissertativa tendo como objetivo analisar a capacidade de redação do candidato, identificar o nível de organização das ideias dos candidatos, bem como testa a clareza da exposição das ideias e verifica a capacidade de interesse do candidato.

Testes práticos, segundo Carvalho e Nascimento (2004), possibilitam identificar o nível de conhecimento e da capacidade de cada candidato que são classificados mediante três formas: Réplicas - “testes simbolizados”, este teste representa a situação de trabalho em escala menor; miméticas – são testes que reproduzem o dia-a-dia no trabalho de forma fiel e analógica – mostra a forma de trabalho esquematizada.

Testes Psicológicos – são utilizados na seleção de recursos humanos e é considerada uma ferramenta importante na seleção de pessoal, uma vez que permite uma avaliação objetiva dos candidatos, possibilitando conhecer de forma individualizada as características de cada concorrente (Marras, 2000).

Teste de aptidão - tem como finalidade medir a disposição do indivíduo para o trabalho. Para Marras (2004), esse teste busca avaliar as características naturais e os traços de cada candidato para realizar determinadas tarefas na organização, o mesmo é classificado como: testes de aptidões mecânicas, mentais, psicomotoras e visuais. Já o teste de personalidade é um complemento dos demais testes utilizados pelas organizações para conhecer seus futuros colaboradores, a grande diferença deste teste em relação aos outros é que esse consiste em avaliar o que o candidato vai executar dentro da empresa. Esse teste tem o objetivo de avaliar tanto o padrão habitual quanto revelar suas fontes motivacionais. Neste contexto, Dessler (2003) afirma que somente as habilidades mentais e físicas não podem ser avaliadas como responsáveis pelo desenvolvimento/desempenho do candidato na execução das funções dentro da empresa, tem-se que analisar a motivação e as habilidades interpessoais.

Outra ferramenta de seleção muito utilizada pelas organizações é a entrevista de seleção, principalmente nas empresas de pequeno porte, tendo em vista que utilizam a entrevista como o único meio de realizar a seleção. A entrevista é o momento em que o recrutador e os candidatos ficam frente a frente para conhecer de forma profunda as características de cada um. Para Gil (2007), a entrevista possui flexibilidade deixando o entrevistador livre para realizar os questionamentos que julguem necessários para conhecer melhor os candidatos que estão disputando a vaga. Contudo, Carvalho e Nascimento (2004) afirmaram que a entrevista possui o objetivo principal de tirar dos candidatos informações que não foram possíveis de conseguir com os testes, como também estabelecer uma relação entre candidato e empresa, mesmo esse não sendo selecionado pela empresa. Esses mesmos autores (2004, p.140) complementam dizendo que: “A entrevista não é o melhor método, mas sim um sistema aceitável, [capaz de reunir] informações obtidas de outras fontes para explicar os informes contraditórios que procedem delas”.

Na realização da entrevista de seleção é necessário que o entrevistador possua habilidade capaz de perceber ou mensurar as características de cada candidato, evitando o julgamento precipitado do mesmo. Nesse contexto, Carvalho e Nascimento (2004) afirma que os entrevistadores precisam de equilíbrio, autodomínio e disposição para que possa realizar todas as etapas da seleção e a coleta de dados isolados sobre o candidato inscrito ao cargo. Também busca informações que cada candidato traz consigo e que possa trazer problemas para a organização no futuro.

Para que possamos compreender melhor como é realizado o processo e as técnicas de seleção, é necessário entendermos algumas características que serão apresentadas no quadro 05 a seguir.

Quadro 05 - Tipos de entrevista.

Métodos	Características	Vantagens	Desvantagens
Estruturada	<p>Reduz a variação entre as questões postas;</p> <p>Questões de múltipla escolha para poder obter dados sobre amostras;</p> <p>Maior clareza nas informações recolhidas e;</p> <p>Categorias de repostas previamente definidas.</p>	<p>Facilita uma melhor compreensão dos dados;</p> <p>Permite fazer uma nova análise do estudo.</p>	<p>A flexibilidade e a ação espontânea são reduzidas;</p> <p>Circunstância e elementos pessoais não são levados em consideração.</p>
Semi-estruturada	<p>Não exigem ordens burocráticas nas questões;</p> <p>A entrevista adapta aos entrevistados;</p> <p>Flexibilidade nas questões.</p>	<p>Tratamento mais rigoroso e crítico dos dados em análise;</p> <p>Permite introduzir novas questões;</p> <p>Permite seleção de assuntos novos para aprofundamento.</p>	<p>Requer uma melhor preparação dos entrevistados.</p>

Não estruturada	<p>As questões emergem do contexto imediato;</p> <p>Desenvolve no fluir de uma conversa;</p> <p>O entrevistador promove, encoraja e auxilia a participação do sujeito;</p> <p>A tomada de consciência é dos entrevistados.</p>	<p>Permite que o entrevistador conheça as indiferenças de cada participante;</p> <p>As questões podem ser individualizadas para melhor comunicação.</p>	<p>Exige muito tempo para que possa obter informações precisas;</p> <p>Depende muito da capacidade e treino do entrevistador.</p>
-----------------	--	---	---

Fonte: Machado e Pereira (2007, p. 12).

Neste contexto, Marras (2000) acrescenta que a entrevista pode ser classificada como: estruturada, semi-estruturada e não estruturada. A entrevista estruturada é realizada tendo como método previamente planejado do ‘que’ e ‘como’, realizado em todos os momentos da entrevista. Esse método tem como objetivo realizar todos os tipos de perguntas e questionamentos que são necessários para conhecer os candidatos. Os questionamentos são feitos aos candidatos de forma padronizada e sistemática. Segundo estudiosos da área, esse tipo de entrevista é mais indicada para a realização da seleção, pois não possui interferências dos entrevistadores no processo de decisão.

A entrevista semi-estruturada possui um grau de dificuldade maior se comparada com a primeira, pois não existe uma ordem dos questionamentos e perguntas para ser executada, já que podem fazer perguntas de forma aleatória e com diferentes assuntos. Deste modo, é necessária uma melhor preparação dos entrevistadores.

Já a entrevista não estruturada, na concepção de Marras (2000), não é um padrão/planejamento a ser seguido e obedecido, uma vez que não se prende a nenhum planejamento dos detalhes individuais. Esse tipo de entrevista procura registrar fatos e informações geradas no processo de entrevista deixando o entrevistador seguir o rumo dos acontecimentos do momento. Segundo Carvalho e Nascimento (2004) esse tipo de entrevista é considerado mais como um bate papo do que como uma análise criteriosa das possibilidades do candidato. Marras (2000) complementa o raciocínio de Carvalho e Nascimento (2004) afirmando que a entrevista possibilita ao entrevistador explorar vários ângulos sem ter que seguir nenhum tipo de regras pré-definidas. Uma vantagem principal desse tipo de entrevista é o aproveitamento dos acontecimentos e momentos individuais de cada candidato, sem ter que preocupar em seguir padrões. Neste sentido, Carvalho e Nascimento (2004) afirmam ainda

que, por ser considerado um bate papo, há a possibilidade de omissão de informações vitais que podem deixar de ser ditas, tornando a avaliação propícia a erros.

A penúltima etapa do processo de seleção consiste na verificação dos antecedentes criminais e na realização de exames toxicológicos. Segundo Dessler (2003), as empresas utilizam a verificação de antecedentes em 80% dos casos. Para saber como foi o comportamento dos candidatos em empregos anteriores e se os antigos empregadores recomendariam a sua contratação para o novo emprego. Além disso, analisam o histórico de crédito e seus antecedentes criminais. Ainda, para esse mesmo autor, os exames toxicológicos são utilizados para identificar se os candidatos usam substâncias ilícitas, apesar de serem pouco utilizados nas empresas brasileiras, esses testes vieram para ficar.

A partir dos dados coletados nos testes de seleção é realizada uma análise final dos candidatos e é apresentado à empresa ou setor responsável pela solicitação o resultado do processo, tendo como objetivo ser utilizado para dar subsídio à tomada de decisão no momento que a empresa for escolher quem irá fazer parte da equipe de trabalho. Adicionalmente a isso, Marras (2000) acrescenta que é somente o solicitante da vaga que possui a capacidade de decisão, sabendo que não podemos desconsiderar a importância que tem a área de recrutamento e seleção, já que, eles são os responsáveis por selecionar e indicar os candidatos que possuem habilidades e competências condizentes como os objetivos organizacionais.

Após reflexão do posicionamento de alguns autores a respeito do processo seleção Chiavenato (2006) contribui afirmando que depois de analisado e realizados todos os tipos de teste para conhecer os candidatos, a fase seguinte consiste em rejeitar ou aceitar os candidatos. Sabe-se que a contratação irá gerar custos para a empresa, por isso é de suma importância verificar e fazer o planejamento das reais necessidades da empresa, ou seja, identificar se realmente esse novo funcionário irá contribuir para aumentar não somente o lucro da empresa, mas também a sua credibilidade frente aos seus clientes.

Com isso, percebemos que o processo seletivo precisa ser eficiente, ágil, possuir rapidez e proporcionar o envolvimento das gerências e suas equipes de trabalho no processo e ter eficiência. Desse modo, trará os melhores talentos para a empresa, tornando-a cada vez melhor e competitiva frente às demais no mercado econômico. Para Chiavenato (2010), a eficiência está relacionada ao custo de pessoal das operações e também aos custos adicionais envolvidos no processo, enquanto que a eficácia está direcionada aos resultados alcançados no processo, ou seja, quantos são os números de pessoas admitidas e o número de candidatos

submetidos à seleção. Por esta razão, o mesmo autor afirma ainda que à medida que o quociente de seleção diminui, aumenta a eficácia e seletividade no processo.

Assim, encerra-se este capítulo enfocando a importância do processo de recrutamento e seleção para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Percebe-se ainda o quão fundamental e indispensável é esse processo para o crescimento e diferencial das empresas frente aos seus concorrentes no mercado econômico e capitalista. É por meio da técnica de recrutamento e seleção adequada, ou seja, condizente com a realidade de cada empreendimento, que as organizações conseguem atingir seus objetivos. No próximo capítulo serão discutidos os procedimentos metodológicos utilizados para a concretização deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho. O mesmo foi dividido obedecendo à seguinte ordem: caracterização da pesquisa, caracterização da organização em estudo, instrumento de coleta de dados e as estratégias utilizadas na análise dos dados e resultados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para compreender o que é pesquisa precisa-se primeiro conhecer o seu conceito/definição. Para Ander-Egg (2008, p.28) citado por Marconi e Lakatos (2003, p.155), a pesquisa é caracterizada como um meio utilizado por muitos cientistas para encontrar resposta para os problemas apresentados na sociedade ou dentro das organizações. Segundo os mesmos autores a pesquisa é um “[...] procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento [...]”. Entende-se que a pesquisa é um procedimento formal e, utiliza-se de métodos reflexivos, necessita de tratamentos científicos e é utilizada para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Sendo assim, é possível afirmar que a pesquisa nos permite descobrir os problemas e buscar soluções para os mesmos, através de questionamentos realizados pelo pesquisador em campo.

O presente trabalho em relação aos fins é caracterizado como uma pesquisa exploratória- descritiva. Para Gil (2006, p.43), as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...]”. Esse mesmo autor (2006, p.44) diz ainda que “as pesquisa [descritivas] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]”.

Quanto aos meios, o trabalho em questão foi desenvolvido sob a modalidade de pesquisa de campo, por meio de abordagem qualitativa. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal a coleta, interpretação das informações e fenômenos observados em campo para poder realizar a estatística descritiva que é a interpretação e/ou conclusões objetivas a respeito da análise dos dados trazidos de campo.

Para (GOLDENBERG, 1997, p. 34) *apud* (GERHARDT e SILVEIRA 2009, p.31 a 32), a pesquisa qualitativa:

[...] não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização [...]. Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Segundo (RICHARDSON 2011, P.90) “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e característica situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento”. Sendo assim, pesquisa qualitativa utiliza de métodos e técnicas que possui significado e interpretações variadas mediante vários problemas/fatores encontrados em campo.

O tipo de pesquisa, quanto ao objeto, é um estudo comparativo. Segundo Gil (2006, p.34), “o método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vista ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes grupos sociais separados pelo espaço e pelo tempo”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Marconi e Lakatos (2010, p.89) afirma que o método comparativo “é usado tanto para comparações de grupos no presente, no passado, ou entre os existentes e os passado, quanto entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento”. Através da fala dos autores, compreende-se que o método comparativo é utilizado para realizar análise dos dados concretos, podendo ser aplicado em todas as fases da investigação.

3.2 Caracterização das Organizações Estudadas

A pesquisa em questão teve como objetivo estudar duas Cerâmicas que atuam no atacado e no varejo, localizada na cidade de Guanambi na região sudoeste do Estado da Bahia que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2010), tem uma população de 78.833 mil habitantes, sendo estes constituídos de um total de 68.603 homens e 33.620 de mulheres, distribuídos numa área de 1.296,654 km², distante 796 km a sudoeste da capital Salvador. Tendo como cidades circunvizinhas Caetitê a 45 km, Palmas do Monte Alto a 43 km, Pindaí e Candiba a 29 km. Segundo dados do (IBGE, 2010), a economia de Guanambi atualmente é movimentada por microempresas que estão inseridas nos setores de

agroindústria, fábricas de tecelagem e também do comércio local. O seu Produto Interno Bruto (PIB) a preço corrente corresponde a um valor de 582.087 mil.

A empresa estudada, denominada Cerâmica Betel, tem sua razão social registrada sobre o título de Ellen Lima Gomes e Cia Ltda – Indústria de Pequeno Porte (EPP), localizada na rodovia BR 122 km 3 na cidade de Guanambi (BA). Foi fundada em 25 de Outubro de 2005, constituída na forma de responsabilidade limitada, estando presente no mercado há praticamente 8 anos. Sua atividade principal é a fabricação de artefato de cerâmica e barro cozido para uso em construção civil.

Seu principal produto é a produção de blocos, produzindo também telha, lajes, etc. Sua produção mensal é aproximadamente 900.000 peças, desse total, 700.000 unidades correspondem à fabricação de blocos, o que corresponde a aproximadamente 78% da sua produção total. Sua produção é comercializada na região e em outras cidades circunvizinhas, tornando-a uma indústria de renome, confiança e credibilidade.

A Cerâmica Betel apresenta estrutura ampla, com área interna e externa, oferecendo comodidade e praticidade aos clientes. Possui local de estacionamento, câmeras, preços variados a depender da exigência do cliente, distribuição e logística tornando-a uma empresa diferenciada no mercado no segmento.

A organização investigada, denominada cerâmica Oliveira registrada com o título de Cerâmica Oliveira Indústria e Comercio Ltda- Indústria de Pequeno Porte (EPP), localizada na rodovia BR 122 zona rural de Guanambi (BA), está no mercado desde 9 de Novembro de 2005, constituída na forma de responsabilidade limitada, atuando no mercado há exatamente 8 anos. Sua atividade principal é a fabricação de artefato de cerâmica e barro cozido para uso em construção civil. A empresa tem a produção do bloco como produto principal e produz também lajotas. Sua produção mensal corresponde a um total de 500.000 peças e desse total 400.000 mil unidades correspondem a fabricação de blocos, representando um percentual de 80% da produção total. Seus produtos são comercializados na região e em outras cidades circunvizinhas tais como: Espinosa, Livramentos de Nossa Senhora, Vitória da Conquista, etc.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Para conseguir alcançar os objetivos propostos nessa pesquisa, utilizou-se como instrumentos de pesquisa:

Entrevista semi-estruturada (apêndice A)- elaborou-se um roteiro para que se pudesse guiar a entrevista realizada com o gestor de recursos humanos das empresas, abordando os

processos utilizados para recrutar e selecionar os seus colaboradores. A entrevista foi realizada no dia 08.07.2013 na Cerâmica Betel e 11.10.2013 na Cerâmica Oliveira, de modo que os entrevistados registraram os dados para que fossem feitas análise posteriormente.

Questionários (apêndice B) - montou-se um questionário com respostas de múltiplas escolhas, aplicadas aos colaboradores das empresas, desde o pessoal do setor operacional ao administrativo. Os questionários foram aplicados pelo entrevistador no dia 03.07.2013 na Cerâmica Betel e recolhido no dia 09.07.2013. Já na Cerâmica Oliveira, foram aplicados os questionários no dia 08.10.2013 e recolhidos no dia 11.10.2013. Esse questionário foi entregue pessoalmente aos colaboradores para que pudessem levar para casa e devolver depois.

3.4 Estratégias Utilizadas na Análise dos Dados e Resultados

Esta fase é composta pela análise e interpretação dos dados, nos quais os processos estão inter-relacionados e acontecem ao mesmo tempo. Após a coleta dos dados na fase seguinte, foi feita a interpretação dos mesmos. Segundo Gil (2006), a análise de dados tem como objetivo possibilitar o fornecimento de resposta sob o que se propôs investigar. A interpretação tem o objetivo de responder o que se questionou no problema de forma mais ampla, para isso usam-se ferramentas de estatística e de conhecimento anteriormente obtidas. Segundo Best (1972) *apud* Marconi e Lakatos (2010, p.152), a análise e interpretação dos dados “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”.

Ainda na concepção de Marconi e Lakatos (2010), a análise tem por objetivo evidenciar as relações existentes entre o objeto de estudo e outros fatores, enquanto que a interpretação está relacionada à busca de significados amplos para as respostas, procurando sempre relacionar com outros conhecimentos. Os dados obtidos com a pesquisa devem ser colocados de forma sintética, clara e acessível.

Sendo assim, as informações extraídas da entrevista foram interpretadas e descritas qualitativamente, pois se tratava de respostas subjetivas. Mediante essa realidade, foram comparadas e correlacionadas com a literatura conexa e também com os objetivos da pesquisa.

As informações obtidas através dos questionários foram tabuladas com a ajuda do Microsoft Excel, uma vez que permite a ordenação e organização das informações, tendo como objetivo facilitar o processo de interpretação e análise. Também possibilita fazer a correlação entre as informações obtidas entre duas ou mais questões, contribuindo para a

realização ao da análise mais profunda e, em contrapartida, uma interpretação dos resultados mais precisos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesse capítulo são discutidos os resultados encontrados na pesquisa realizada na Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira de Guanambi-BA. Especificamente como elas realizam o processo de Recrutamento e Seleção de seus colaboradores.

Para realizar uma análise precisa dos resultados e atingir os objetivos desta pesquisa, utilizou-se a entrevista feita com os gestores e o questionário aplicado aos colaboradores que foram analisados conjuntamente.

Inicialmente procurou-se verificar se as cerâmicas tinham o departamento de Recursos Humanos e quais eram as suas principais funções. Quando questionado sobre o setor responsável por realizar o processo de recrutamento e seleção o gestor de recursos humanos da Cerâmica Betel que é o próprio dono da empresa diz que *“Na empresa temos o departamento de Recursos Humanos”*, pesquisa de campo 2013. A afirmação do gestor nos leva a entender que a empresa possui um departamento de recursos humanos desempenhando todas as funções relacionadas aos processos de gestão, que são: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, etc. Assim, no momento da entrevista foi possível identificar a existência da função de recursos humanos representada pelo próprio Gestor de RH da empresa. O mesmo é responsável tanto pela função citada acima como pela gestão de pessoas na Cerâmica e, para ele, o principal ativo de uma empresa são as pessoas. Quando questionado acerca de como é realizado o processo de recrutamento e seleção e quais eram os critérios seguidos pela empresa a resposta obtida foi a seguinte: *“o processo de recrutamento e seleção realizado pela empresa é simples e prático, pois atualmente esse processo é realizado a base do conhecimento, onde uma pessoa que já trabalha na organização indica amigos, ou, até mesmo pessoas da mesma família [...], 90% dos serviços da empresa é realizado manualmente/braçal”*, pesquisa de campo 2013.

A gestora da Cerâmica Oliveira não possui formação acadêmica e para ela o capital intelectual da organização é o único responsável pelo desenvolvimento e crescimento de qualquer empresa independentemente de serem empresas de grande, médio ou pequeno porte. Quando questionada sobre a utilização de métodos adequados como determinantes na escolha dos candidatos que irão compor o quadro funcional da empresa, a resposta foi que: *“são as pessoas que possuem a capacidade de proporcionar crescimento à organização, manter e conservar o status já adquirido no mercado é elas também, são as responsáveis por gerar e fortalecer a inovação e o laço que a empresa adquiriu ao longo dos anos, são as pessoas que produzem, vendem e servem aos clientes, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam,*

supervisionam, gerenciam e dirigem todo o processo de produção desde a fabricação até a entrega do mesmo ao cliente final”, pesquisa de campo 2013. De acordo com o exposto acima, percebe-se que as pessoas estão envolvidas em todas as atividades das empresas e é através do comprometimento e competência das mesmas que os objetivos e resultados das empresas são alcançados.

Quanto às funções do departamento de RH da Cerâmica Oliveira, segundo a gestora de RH, estas se resumem em realizar os seguintes procedimentos: *“recrutamento e seleção, divulgação das vagas, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, encaminhamento para exames admissionais e demissionais, contratação, processo admissionais e conferência de documentos”*, pesquisa de campo 2013. Com esta resposta, percebe-se que o departamento de RH executa atividades que estão relacionadas ao processo de agregar pessoas. Essas atividades são consideradas normais em quaisquer empreendimentos legalizados e comprometidos com a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Todavia, com o desenvolver da pesquisa, notou-se que as atividades desempenhadas pelo setor de RH da cerâmica não se restringem apenas a essas atividades, pois conjuntamente a outros setores da empresa, ela realiza atividades relacionadas, desde a captação de pessoas até o acompanhamento da atividade de gestão de pessoas na empresa. Contudo, nenhum desses processos são realizados de forma criteriosa e nem com alto índice de exigência, pois segundo a gestora da Cerâmica Oliveira: *“existe dentro da cidade de Guanambi atualmente várias empresas de outra localidade como Bahia Mineração, Eólica e a Ferrovia Leste Oeste que estão absorvendo essa mão de obra braçal e se exigirmos demais se torna difícil encontrar pessoas para trabalhar”*, pesquisa de campo 2013.

Quando questionada sobre as mudanças tecnológicas que vêm acontecendo dentro da sociedade ao longo das décadas e a importância da utilização dessa tecnologia (maquinários avançados) no processo de produção, como também de pessoas preparadas para manusear essas novas ferramentas em prol de proporcionar vantagens competitivas para a empresa e competir de forma igual entre as demais no mercado, a gestora da Cerâmica Oliveira diz que: *“realmente muitas indústrias de cerâmicas das grandes cidades já possuem maquinários realizando trabalho com maior qualidade e em curto espaço de tempo diminuído assim, os gastos e o desperdício na produção, atualmente a realidade da nossa empresa é diferente, pois ainda é uma empresa pequena que tem somente oito anos de mercado, precisamos ainda ganhar novos mercados e crescer para pensarmos em modificar a estrutura da empresa no setor operacional”*, pesquisa de campo 2013.

Ademais, em consonância com os objetivos propostos na pesquisa, antes de entrar na discussão e comparação dos processos de recrutamento e seleção, descrição das vantagens e desvantagens das empresas ao utilizar o processo de recrutamento e seleção apropriado, fez-se necessário caracterizar seus recursos humanos.

4.1 Perfil social e funcional dos colaboradores

Os questionários aplicados aos colaboradores teve o objetivo de caracterizar o perfil social e funcional. Na empresa Cerâmica Betel possui atualmente vinte e oito funcionários, dos questionários enviados foram devolvidos vinte, representando assim, 71% do total de colaboradores. A Cerâmica Oliveira possui um quadro funcional de vinte e três colaboradores, dos questionários enviados foram devolvidos vinte representando assim, 87% dos funcionários.

Diante da necessidade de se conhecer o perfil social dos colaboradores das Cerâmicas analisadas, o questionário contemplou questões acerca da idade, sexo, renda e escolaridade. A tabela 01 apresenta a comparação em relação aos dados funcional e social das duas empresas.

Tabela 01 - Perfil social e funcional das empresas estudadas.

Cerâmica Betel			Cerâmica Oliveira			Média geral (%)
Características	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)	Características	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)	
Sexo			Sexo			-
Masculino	16	80	Masculino	18	90	85
Feminino	4	20	Feminino	2	10	15
Total	20	100	Total	20	100	100
Idade			Idade			
Entre 18 a 25 anos	7	35	Entre 18 a 25 anos	2	10	23
Entre 25 a 30 anos	5	25	Entre 25 a 30 anos	6	30	28
Entre 30 a 45 anos	5	25	Entre 30 a 45 anos	12	60	43
Entre 45 a 50 anos	3	15	Entre 45 a 50 anos	0	0	8
Acima de 50 anos	0	0	Acima de 50 anos	0	0	0
Total	20	100	Total	20	100	100
Escolaridade			Escolaridade			
Fundamental completo	2	10	Fundamental completo	4	20	15
Fundamental incompleto	5	25	Fundamental incompleto	5	25	25
Médio completo e incompleto	12	60	Médio completo e incompleto	11	55	58
Superior completo e incompleto	1	5	Superior completo e incompleto	0	0	3
Total	20	100	Total	20	100	100

Fonte: Elaborado por Naiara e Euclides, 2013.

Na tabela 01 podemos perceber que a faixa etária dos funcionários da Cerâmica Betel fica entre 18 e 25 anos, sendo o sexo masculino predominante na empresa. Na Cerâmica Oliveira, observa-se que a faixa etária dos funcionários está em torno de 30 a 45. Assim como

na empresa Cerâmica Betel, a empresa Cerâmica Oliveira também apresenta o sexo masculino como predominante.

Referente à taxa de escolaridade dos funcionários das empresas percebe-se que, na empresa Cerâmica Betel, a taxa de escolaridade é superior a da Cerâmica Oliveira. Em ambas empresas, a maioria dos funcionários possuem ensino médio completo e incompleto, na Cerâmica Betel observa-se uma taxa de 60% que possui o ensino médio incompleto e completo, enquanto que na Cerâmica Oliveira esta taxa é representada por 55%. No que diz respeito ao nível superior, nota-se que em ambas as empresas a incidência é pequena quando comparada com os de nível médio e fundamental. Contudo, a média geral de ambas as empresas correspondem a 58 % dos funcionários com ensino médio completo e incompleto.

Tabela 02 - Perfil social e funcional das empresas estudadas.

Cerâmica Betel			Cerâmica Oliveira			Média geral (%)
Características	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)	Características	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)	
Renda			Renda			-
1 salário mínimo	5	25	1 salário mínimo	1	5	15
1 a 2 salários mínimos	15	75	1 a 2 salários mínimos	18	90	83
2 a 3 salários mínimos	0	0	2 a 3 salários mínimos	1	5	3
Acima de três salários mínimos	0	0	Acima de três salários mínimos	0	0	0
Total	20	100	Total	20	100	100
Tempo de serviço			Tempo de serviço			
Até 1 ano	0	0	Até 1 ano	4	20	10
1 a 3 anos	1	5	1 a 3 anos	6	30	18
3 a 5 anos	7	35	3 a 5 anos	8	40	38
5 a 7 anos	6	30	5 a 7 anos	1	5	18
Acima de 7 anos	6	30	Acima de 7 anos	1	5	18
Total	20	100	Total	20	100	100
Função			Função			
Administrativo	2	10	Administrativo	2	10	10
Operacional	17	85	Operacional	15	75	80
Supervisor	0	0	Supervisor	2	10	5
Técnico	1	5	Técnico	1	5	5
Total	20	100	Total	20	100	100

Fonte: Elaborado por Naiara e Euclides, 2013.

Ao abordar a renda dos colaboradores das empresas, percebemos que ela gira em torno de um a dois salários mínimos, conforme demonstrado na tabela 02. Com isso, percebe-se que mesmo sendo empresas de pequeno porte, os funcionários possuem uma renda salarial superior à realidade da cidade local. Quanto ao tempo de serviço, notamos que a empresa Cerâmica Betel demonstrou fidelidade por parte dos funcionários, isto é, não existe evasão e este dado se comprova ao observar que não existem funcionários com menos de um ano trabalhando na empresa. Os funcionários que fazem parte do quadro funcional da empresa possuem mais de três anos, representando por um percentual de 35% do total de

colaboradores e 30% são os que possuem acima de sete anos de serviço. Em contrapartida, a Cerâmica Oliveira, possui um índice de 20% de funcionários com um ano de serviço, aumentando a possibilidade de ocorrer evasão. No entanto, 40% do quadro funcional da Cerâmica Oliveira é formado por pessoal que tem mais de quatro anos de serviço. Quando comparamos a realidade das empresas que possuem funcionários com mais de quatro anos, notamos que a média geral gira em torno de 38% que ainda é um índice baixo, porém satisfatório. No que diz respeito às funções desempenhadas pelos funcionários, em ambas as empresas a maior parte do quadro funcional desempenha atividades relacionadas ao setor operacional, 85% na cerâmica Betel e 75% na cerâmica Oliveira.

Após compreender o perfil social e funcional dos colaboradores das empresas Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira faz-se necessário realizar a discussão do sistema de gestão adotado pelas empresas em questão, enfatizando a importância do processo de recrutamento e seleção, para em seguida realizar a análise comparativa entre ambas.

4.2 Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento é uma atividade desempenhada pelo setor de Administração de Recursos Humanos que possui a finalidade de realizar a captação de pessoas tanto interno como externamente à organização, tendo como objetivo encontrar pessoas que possuem as capacidades exigidas pelas empresas para desempenhar as funções condizentes ao cargo e vaga divulgada pela empresa no mercado (MARRAS, 2000).

Diante da necessidade de conhecer como é desenvolvido o processo de recrutamento dentro da empresa Cerâmica Betel, foi questionado ao Gestor se a empresa realiza processo criterioso de recrutamento. Segundo o Gestor, a empresa ainda não realiza nenhum processo criterioso para recrutar seus colaboradores, mas se a empresa fizesse, com certeza, todos seriam beneficiados, pois para o mesmo: *“o sistema da empresa de captar pessoas no mercado, possui muitas falhas que precisam ser corrigida para evitar com isso contratar pessoas que não atenda as necessidades da empresa”*, pesquisa de campo 2013. O Gestor de RH da Cerâmica Betel diz ainda que: *“surgindo a necessidade da vaga escolhemos o recrutamento interno - remanejamento; recrutamento externo - agências, meios de comunicação; recrutamento espontâneo - candidatos apresentam na empresa por meio da indicação dos amigos, funcionários e clientes. Quando precisamos de muitos candidatos divulgamos nos meios de comunicação para que possa abranger um número maior de pessoas para que assim possamos conseguir fazer uma escolha capaz de preencher as reais*

necessidades da empresa, porque quando se tem muitas pessoas podemos fazer o comparativo do perfil de cada um e escolhe aquele que melhor se encaixe nos requisitos que a empresa está procurando”, pesquisa de campo 2013.

Na Cerâmica Oliveira, a Gestora diz que o processo de recrutamento é realizado por meio de: *“cartaz em pontos da cidade onde o movimento de pessoas é grande, pois, a divulgação boca a boca consegue abranger um contingente de pessoas em um curto espaço de tempo”*, pesquisa de campo 2013. Segundo Chiavenato (2010), esse sistema de recrutamento possui baixo custo para as empresas e apresenta razoável rendimento e rapidez. Além disso, é considerado um veículo de recrutamento estático e as empresas utilizam essa técnica de recrutamento para preencher as vagas que estão disponíveis na organização, principalmente para trabalhar no setor operacional. Utiliza-se também o recrutamento de candidatos através da indicação de funcionários, amigos ou parentes, lembrando que essa prática desenvolve confiança entre os funcionários. Ao ser questionado sobre a importância de se ter um bom processo de recrutamento na empresa a Gestora de RH respondeu que: *“utilizamos o processo de recrutamento que melhor encaixe na nossa realidade no momento, pois a empresa ainda é muito nova no mercado, temos que analisar com cuidado todas as decisões que tomamos, o recrutamento tem que ser feito de acordo com as necessidades da empresa, uma vez que o recrutamento que a empresa X utiliza pode ser bom para a realidade dela, mas para a minha empresa pode ser inviável”*, pesquisa de campo 2013. Segundo Carvalho e outros (2012), analisar o processo de recrutamento é de suma importância para os gestores das empresas, porque, quando há planejamento, evita-se que a organização gaste com técnicas que não vão suprir suas necessidades, aumentando assim o transtorno tanto da empresa como das pessoas que participaram do processo.

No influxo das discussões suscitadas a respeito dos meios de recrutamento utilizados pela Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira, observando as respostas dos colaboradores de ambas às empresas, percebe-se que na Cerâmica Betel 75% dos funcionários responderam que entraram na organização por meio de indicação de amigos e apresentação espontânea. Já na Cerâmica Oliveira houve diferença, uma vez que somente 65% dos empregados ingressaram na organização por indicação de amigos ou apresentação espontânea, possibilitando afirmar que 30% entram por meio de outros processos não informados na pesquisa e somente 5% dos funcionários da Cerâmica Oliveira foi com entrega de currículo, conforme podemos observar na tabela 03 a seguir.

Tabela 03 - Técnicas de recrutamento utilizadas pelas empresas estudadas.

Cerâmica Betel			Cerâmica Oliveira			Média geral (%)
Meio de ingresso	Valor absoluto	Percentual (%)	Meio de ingresso	Valor absoluto	Percentual (%)	
Rádios, jornais, ou/e revista	4	20	Rádios, jornais, ou/e revista	0	0	10
Apresentação espontânea	5	25	Apresentação espontânea	7	35	30
Curriculum	0	0	Curriculum	1	5	2,5
Entidades (sindicatos, associações, etc)	0	0	Entidades (sindicatos, associações, etc)	0	0	0
Indicação de amigos	10	50	Indicação de amigos	6	30	40
Agência de emprego	0	0	Agência de emprego	0	0	0
Outros	1	5	Outros	6	30	17,5
Total	20	100	Total	20	100	100

Fonte: Elaborado por Naiara e Euclides, 2013.

Ao analisar a tabela 03 percebe-se que os meios de ingresso citados possuem discrepâncias, sendo que indicação por intermédio de amigos possui valor considerável nas duas empresas. Segundo Gil (2007) a indicação é um meio econômico muito utilizado pelas empresas, pois quando se indica alguém há uma probabilidade maior da pessoa aceitar trabalhar na empresa. Todavia, é importante entender que nesse processo não há observação e nem análise das habilidades que o candidato possui. A indicação é uma prática comum entre as empresas do mercado regional, muitas empresas contratam pessoas que foram indicadas por terceiros, pois, por terem sido indicados/recomendados, é comum que as pessoas atendam as habilidades e competências que a empresa esteja precisando. Quando a empresa contrata colaboradores indicados por funcionários, esse procedimento demonstra valorização do colaborador, tornando-o mais comprometidos com os objetivos e metas da empresa. Por essa razão, Chiavenato (2010) afirma que quando a empresa realiza admissão de funcionários indicado por pessoas de dentro da organização o colaborador sente-se corresponsável pela contratação do novo colaborador da empresa.

Quanto ao quesito entrega de currículo, percebe-se que nas empresas estudadas somente a Cerâmica Oliveira possui um percentual de 5% do quadro funcional que ficou sabendo da vaga e apresentou-se à empresa com o currículo. Percebe-se que as empresas não possuem o hábito de contratar pessoas por esse processo, mesmo sabendo que o currículo também é uma apresentação espontânea, ou seja, o candidato soube da vaga e se apresentou à empresa mediante currículo em mãos. Neste sentido, mesmo o candidato não sendo contratado, seu currículo é colocado no banco de dados da empresa, assim que surgir à necessidade de pessoal os mesmos podem ser convocados para o processo seletivo.

Desta forma, é possível afirmar que o processo de recrutamento das cerâmicas é realizado no mercado de recursos humano, ou seja, é feito externamente. Na concepção de Chiavenato (2010), as técnicas que são comuns no mercado e que as empresas utilizam nesse processo de recrutamento são: indicações, cartazes ou anúncios em locais de muita circulação de pessoas, mídia, agência de emprego, etc. Quanto ao recrutamento interno, o mesmo é utilizado quando a empresa necessita realizar o remanejamento de pessoal.

Assim sendo, para que as empresas consigam obter pessoal com qualificações diversas e que atendam as demandas de forma competente, se faz necessário que as organizações comecem a pensar em outros meios de realizarem o processo de recrutamento tais como: bancos de empregos e sindicatos.

4.3 Processo de Seleção

Depois de realizado o processo de recrutamento e a triagem dos candidatos, a fase seguinte consiste em realizar o processo de seleção. Segundo Chiavenato (2005) a seleção é uma comparação e uma escolha, em que é realizada a análise das características de cada candidato com as especificações que o cargo exige. Portanto, o candidato adequado deve possuir as qualificações exigidas para poder exercer suas atividades dentro da empresa.

Ao perguntar o Gestor de RH da Cerâmica Betel como é feito o processo de seleção dos colaboradores ele respondeu que: *“o processo de seleção vai depender de como foi realizado o processo de recrutamento, sabemos que quando utilizamos um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados fica melhor realizar a escolha dos futuros colaboradores da organização, mediante descrição e análise de cargo. O bom relacionamento entre as equipe de trabalho nos possibilita analisar o dia-a-dia de cada trabalhador. Esse procedimento proporciona compreender o comportamento de cada trabalhador, bem como identificar quem possui facilidade de desenvolver suas atividades em grupo”*, pesquisa de campo 2013. Já a Gestora da Cerâmica Oliveira, ao ser questionado sobre como a empresa realiza o processo de seleção dos colaboradores, respondeu que: *“a seleção que realizamos dentro da empresa é simples, depois que escolhemos as pessoas para fazer parte da empresa, marcamos um bate papo informal com os selecionados para fazer algumas perguntas para conhecer melhor a realidade de cada um e seu histórico profissional”*, pesquisa de campo 2013.

Por meio da resposta do Gestor da Cerâmica Betel percebe-se que a empresa realiza primeiramente a análise das reais necessidades da organização e em seguida define os

métodos a serem utilizados para encontrar pessoas com potencial condizente com o procurado pela empresa. O processo de análise e descrição de cargo utilizado pela Cerâmica Betel permite à empresa investigar e analisar quais os critérios ou métodos de seleção que melhor se adapta ao profissional requisitado pela empresa e, depois realiza a seleção do mais adequado. Com a resposta do Gestor nota-se que ele mencionou a utilização da dinâmica em grupo como requisito a ser analisado no momento da seleção. A dinâmica entre os grupos de trabalho possibilita analisar como as pessoas trabalham quando estão submetidas há ambientes de trabalho com pessoas que possuem opiniões e métodos de realizarem o trabalho de forma diferenciada, identificando assim, as atitudes, cooperação, relacionamento com a equipe de trabalho, criatividade, capacidade de tomar decisões, etc. Para Gil (2007) a dinâmica de grupo permite à empresa conhecer as deficiências e qualidades das pessoas, já que, reúne candidatos em grupo colocando-os em situações que terão que desenvolver atividades que possibilitará conhecer a reação de cada colaborador no decorrer do trabalho. Com isso, nota-se que a Cerâmica Betel desenvolve os serviços em grupo, tendo como objetivo analisar e avaliar como seria o comportamento dos colaboradores dentro da empresa quando fossem selecionados e estivessem desenvolvendo suas atividades na empresa mediante trabalho em equipe.

Outro meio de seleção utilizado por muitas empresas é a entrevista de seleção, uma vez que possibilita ao entrevistador extrair algumas informações dos futuros colaboradores que não são identificadas por meio de currículo. Através da entrevista feita com os gestores da Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira e questionários com os colaboradores, foi possível perceber que as empresas utilizam a entrevista como meio de conhecer melhor a vida e trajetória profissional dos futuros funcionários. Para Chiavenato (2010), a entrevista é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas onde uma das partes está sendo analisada. Como em qualquer processo de comunicação, existe falha, não seria diferente no processo de entrevista, por esse motivo afirma-se que no momento da entrevista muitas coisas podem não ser faladas, tornando-a menos objetiva e submissa a erros. Na tabela 04 a seguir é demonstrado o meio de seleção utilizado pela Cerâmica Betel e Oliveira.

Tabela 04 - Técnicas de seleção utilizadas pelas empresas estudadas.

Cerâmica Betel			Cerâmica Oliveira			Média geral (%)
Métodos e técnicas	Valor absoluto	Percentual (%)	Métodos e técnicas	Valor absoluto	Percentual (%)	
Entrevista de seleção	12	60	Entrevista de seleção	10	50	55
Testes práticos	2	10	Testes práticos	5	25	17,5
Testes de personalidades	0	0	Testes de personalidades	0	0	0
Testes escritos	0	0	Testes escritos	0	0	0
Testes psicológicos	1	5	Testes psicológicos	0	0	2,5
Não existiu critérios	5	25	Não existiu critérios	5	25	25
total	20	100	Total	20	100	100

Fonte: Elaborado por Naiara e Euclides, 2013.

Por meio da tabela 04 é possível analisar que a empresa Cerâmica Betel faz uso com maior frequência do processo de entrevista e seleção representando 60% do total de colaboradores selecionados. Já a Cerâmica Oliveira utiliza a entrevista em 50% das seleções realizada pela empresa, analisando as duas empresas pode-se afirmar que mesmo possuindo variâncias entre os valores, ambas as empresas possuem uma média geral de 55% que utilizam o processo de entrevista para compor o quadro de pessoal. Os testes práticos que é pouco utilizado pelas empresas, representando somente 17,5% da media geral, reconhece-se, segundo os especialistas da área, que este teste coloca os funcionários em situações de trabalho, em que é avaliado e testado seu desempenho dentro da empresa mediante vários tipos de pressões. No influxo das discussões expostas anteriormente, Gil (2007) relata que este teste é utilizado com maior frequência nas empresas que possuem o maior percentual de colaboradores no setor operacional ou no setor de produção.

A partir das proposições de alguns autores que estudaram o assunto, compreendemos que o processo de seleção é composto por várias características e exigência que muitas empresas devem seguir obedecendo às necessidade de cada uma, para que consiga selecionar profissionais capazes de suprir as necessidades das mesmas. Mediante este contexto, percebemos que a utilização da dinâmica em grupo e testes práticos traz maior resultado para a organização, já que, os candidatos são analisados quanto ao processo de execução das atividades e o seu desenvolvimento em equipe. Com isso, deve-se mudar a maneira como são aplicado às entrevistas no processo de seleção para que diminua a incidência de erros e os julgamentos subjetivos.

4.4 Análise Comparativa da Cerâmica Betel e Oliveira

A realização da presente pesquisa possibilitou identificar e comparar como a empresa Cerâmica Betel e Oliveira realiza o processo de recrutamento e seleção dos seus colaboradores, bem como as vantagens e desvantagens alcançadas pelas mesmas ao utilizar o processo de recrutamento, seleção e a triagem correta das necessidades de pessoal.

Por meio da entrevista e dos questionários aplicados, percebeu-se que a Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira desenvolvem o processo de recrutamento e seleção obedecendo praticamente os mesmos requisitos, porém a diferença na gestão da Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira está vinculada às habilidades do administrador em identificar as oportunidades que o mercado de recursos humanos (MRH) oferece no momento de realizar o processo de recrutamento e seleção dos seus colaboradores. A Cerâmica Betel, mesmo sendo administrada por um gestor sem formação acadêmica, possui um entendimento genérico de alguns ramos da administração tais como: compras, estoque, qualidade no atendimento, porém necessita de maior aperfeiçoamento e proximidade com a teoria, deixando evidente a necessidade de ter uma relação entre o conhecimento teórico e o prático.

Na Cerâmica Oliveira, notou-se que o empreendimento é administrado por pessoas da família: irmãos e sobrinhos, com pouco conhecimento de administração, pois segundo a Gestora: *“não é qualquer pessoa que serve para gerenciar a empresa e para contratar profissionais qualificados, precisa-se primeiramente fazer uma análise para ver se é viável ou não a contratação de um profissional”*, pesquisa de campo 2013. Por essa razão, que a administração da Cerâmica Oliveira sempre ficou nas mãos das pessoas da família, devido à relação de confiança e afinidade que o vínculo familiar gera e a centralização de bens e confiança já que se lida com papéis importantes e dinheiro.

O processo de recrutamento e seleção utilizados pela Cerâmica Betel e Oliveira precisa ser melhorado, uma vez que ambas não possuem meios de divulgação criterioso e diversificado que possibilitem identificar e recrutar colaboradores que possuam conhecimento e habilidades capazes de promover vantagens competitivas para a organização, ficando limitado à divulgação somente entre os amigos e funcionários das empresas. Outro problema identificado dentro das empresas estudadas refere-se aos procedimentos utilizados para concretizar a contratação, pois a técnica que possui maior índice entre as duas empresas é a entrevista de seleção com a média de 55% e os testes práticos com índice muito baixo, representado por uma média geral de 17,5 %. Para que as empresas consigam contratar pessoas com qualidade é necessário que façam avaliações criteriosas capazes de diagnosticar

e conhecer o perfil como um todo do futuro colaborador. Por meio desta pesquisa, não foi detectado a utilização de: avaliação de antecedentes criminais, testes de personalidades, testes escritos, testes psicológicos, etc. Esses testes precisam ser aplicados com os futuros colaboradores, independentemente do porte da empresa, para que a empresa possa conhecer melhor o candidato como um todo.

No influxo das discussões suscitadas a respeito do processo de recrutamento e seleção utilizados pelas Cerâmicas Betel e Cerâmica Oliveira, foi possível perceber que tanto os funcionários como os gestores responderam que o processo utilizado pela empresa para contratar seus colaboradores é realizado por meio de indicação dos próprios funcionários e por apresentação espontânea, sendo considerado a mais adequada atualmente. Os gestores das empresas reconhecem que utilizar um processo de recrutamento e seleção com mais exigência possibilitaria encontrar colaboradores com mais qualificações, habilidades e competências. Uma série de testes capazes de fazer uma avaliação de 360 graus em cada candidato, diminui a incidência de erros e, conseqüentemente, passa-se a ter colaboradores mais comprometidos e focados com os objetivos organizacionais.

Ademais, o gestor da Cerâmica Betel complementa dizendo que as desvantagens de utilizar o processo de recrutamento e seleção criterioso é que *“vamos perder mercado para as outras cerâmicas, pois a cultura da maioria das cerâmicas atualmente é contratar em 80% das vezes por meio de necessidade, para evitar gastos, o que nos faz realizar um processo de recrutamento e seleção com as exigências mínimas de acordo o cargo que o candidato vai ocupar na empresa, não realizamos a seleção dos nossos colaboradores de forma criteriosa, porque sabemos que em nossa região é difícil encontrar pessoas que queriam passar por uma triagem rigorosa para desempenhar função braçal”*, pesquisa de campo 2013. Todavia, é importante acrescentar que ao utilizar o processo de recrutamento e seleção com maior exigência, a empresa pode perder alguns colaboradores, mas ganha em termos financeiros e motivacionais, uma vez que, funcionários motivados e comprometidos produzem muito mais e com maior qualidade.

Ainda referente às desvantagens em utilizar o processo de recrutamento e seleção rigoroso, a Gestora da Cerâmica Oliveira argumenta que as pessoas são os verdadeiros pilares e a mola mestra do crescimento de qualquer empresa. No entanto, a empresa possui dificuldades para realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoas com maior exigência, pois para a Gestora: *“Atualmente são poucas as pessoas que querem realmente trabalhar no “pesado”, mesmo tendo uma remuneração razoável, uma vez que, as maiorias dos nossos funcionários ganham em média de mil e duzentos a mil e seiscentos reais a*

depende do cargo e, ainda, não encontramos pessoas para trabalhar, sendo assim, tornar-se difícil fazer uma seleção criteriosa dentro da empresa no momento, mas quando a empresa necessitar de pessoas com habilidades específicas e exigir que procuremos no mercado essas pessoas, com certeza será realizado a seleção de pessoal com uma exigência maior”, pesquisa de campo 2013.

Assim, percebeu-se que os gestores das Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira não possuem formação acadêmica, contudo, entende a importância que tem o capital humano para o desenvolvimento, crescimento e competitividade da organização na sociedade. Os gestores de ambas as empresas demonstraram conhecer e compreender que a gestão adequada do empreendimento possibilita que a empresa consiga desenvolver suas atividades com qualidade e posteriormente consigam alcançar o mercado, deixando de serem empresas de pequeno porte para tornar-se uma grande empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças e transformações ocorridas na sociedade e dentro das empresas ao longo dos anos têm contribuído para que as organizações de grande, médio e pequeno porte sejam impulsionadas a modificarem sua maneira de gerenciar seus recursos humanos. Nesse novo cenário, o capital humano vem ganhando cada vez mais destaque e, em contrapartida, as entidades passaram a investir no seu capital intelectual para poder conseguir vencer seus concorrentes e, conseqüentemente, obter vantagens competitivas no mercado.

Os grandes desafios das empresas no século XXI estão relacionados com a capacidade de identificar e encontrar no mercado pessoas que possuam as qualificações exigidas para exercer as funções que lhes são atribuídas. Existem muitas pessoas à procura de emprego, contudo, são poucas que possuem conhecimento, habilidade e competência para ocupar a vaga disponível no mercado por isso existem um percentual significativo de empresas que já estão utilizando técnicas que possam identificar possíveis inconformidades que o futuro colaborador tenha e que possa vir a prejudicar a organização no futuro. Percebe-se que as empresas começaram a entender que o processo de agregar pessoas (recrutamento e seleção) tem que ser realizado de forma estratégica e planejado, para que, consiga evitar os gargalos que possa vir a surgir.

Através desta pesquisa tornou-se possível compreender o quão importante são as pessoas para o desenvolvimento e crescimento das organizações, sendo assim, é necessário que as empresas incentivem, motivem e valorizem seus colaboradores, pois eles são o principal recurso capaz de transformar uma organização. Neste contexto, é de sua importância que haja dentro das empresas o setor de recursos humanos, uma vez que sem ele as empresas não conseguem alcançar seus objetivos, metas e nem desenvolver frente às demais no mercado, porque esse setor é responsável por orientar e acompanhar o desempenho das atividades desenvolvidas pelos colaboradores dentro das organizações, possibilitando que ambos os lados possam alcançar seus objetivos organizacionais e individuais.

Com a pesquisa realizada na Cerâmica Betel e na Cerâmica Oliveira no que concerne ao processo de recrutamento e seleção de pessoal, foi possível identificar que ambas as empresas dispõem da função de recursos humanos, que é representado pelo Gestor de Recursos Humanos, sendo esse o responsável por administrar as atividades referentes às pessoas na empresa. Foram constatados que as empresas estudadas desenvolvem e utilizam um conjunto de métodos e técnicas para realizar o processo de recrutamento e seleção (agregar) além de utilizar também o processo de aplicar, manter, desenvolver e monitorar as

pessoas dentro da organização. Quanto às políticas de agregar pessoas, percebeu-se que ambas as empresas recrutam seus colaboradores por meio de indicação e apresentação espontânea e o processo seletivo é realizado mediante entrevista e testes práticos, tendo como objetivo encontrar candidatos qualificados para desempenharem suas funções. Todavia foi observado que as empresas deveriam aplicar melhor esses processos, utilizando mais técnicas de recrutamento e seleção tais como: testes psicológicos, testes de antecedentes criminais, testes de personalidade, divulgação das vagas em rádios, jornais, empresas especializadas, como também, buscar sempre atualizar e renovar os meios utilizados para conseguir melhores resultados e eficiências dos mesmos.

Por esta razão, nota-se que a área de recursos humanos desempenha uma função estratégica dentro das empresas. É de suma importância que as empresas desenvolvam métodos capazes de realizar não somente o processo de recrutamento e seleção de forma eficiente e eficaz, mas também tenha planejamento estratégico voltado à atração, motivação e retenção dos seus talentos, para que consigam alcançar seus objetivos. Para terem colaboradores cada vez mais engajados, comprometidos e motivados com o trabalho que desenvolvem dentro da organização, é imprescindível que os gestores trabalhem com o Planejamento Estratégico de RH, tendo suas ações voltadas e compartilhadas entre todos os membros da equipe de trabalho, visto que o planejamento estratégico só possui eficácia quando todos os colaboradores estão focados no mesmo objetivo a ser alcançado.

Diante da necessidade de conhecer o processo de recrutamento e seleção desenvolvido pela empresa Cerâmica Betel e Oliveira, foram realizados estudos da literatura que aborda assuntos discutidos em Administração de Recursos Humanos e utilizou-se também da pesquisa de campo tendo como objetivo geral, analisar se os métodos utilizados pela Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira para realizar o recrutamento e seleção dos seus colaboradores foi respondido na pesquisa. Os resultados alcançados revelaram que as empresas utilizam o processo de recrutamento e seleção, contudo, as técnicas utilizadas nesses processos não permitem maior confiabilidade e segurança nos resultados, já que, utilizam-se poucas técnicas de recrutamento e seleção, conforme retratados na tabela 03 e na tabela 04. Observou-se também na entrevista, que os gestores utilizam o processo de recrutamento e seleção ainda um pouco distante do que os estudiosos da área consideram ser o ideal, para que as empresas e colaboradores possam alcançar os objetivos organizacionais e individuais e, conseqüentemente consigam sobreviver no mercado.

O objetivo de conhecer e caracterizar o perfil pessoal e funcional dos colaboradores das empresas Cerâmica Betel e Oliveira foram atingidos, isto é, foi possível identificar que a

Cerâmica Betel é composta por um quadro de 28 funcionários sendo a maioria representada pelo sexo masculino que fica entre a faixa etária de 18 a 25 anos, uma grande parte possuem o fundamental completo e incompleto, a renda gira em torno de um a dois salários mínimos, a maioria possui mais de cinco anos de empresa e, por ser indústria, 85% dos funcionários trabalham no setor operacional. Já os colaboradores da Cerâmica Oliveira são também representados pelo sexo masculino, a faixa etária difere da Betel, pois 60% dos colaboradores da Cerâmica Oliveira estão entre 30 e 45 anos, grande parte possui o ensino médio completo e incompleto, a renda está em torno de um a dois salários mínimos, estão na empresa há 5 anos e 80% dos colaboradores desenvolve atividade no setor operacional.

Ao descrever como é realizado o processo de recrutamento e seleção na empresa Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira, este estudo mostrou que ambas as empresas realizam o planejamento de suas necessidades de pessoal e, mediante demanda e necessidade, realiza o recrutamento de pessoas no mercado obedecendo sempre às exigências do cargo a serem preenchidos, através de indicação dos próprios funcionários e por apresentação espontânea selecionam as pessoas por meio da entrevista e testes práticos.

A análise comparativa das vantagens e desvantagens que as empresas estudadas possuem ao utilizar o processo de recrutamento e seleção apropriada foi parcialmente atingida. Por meio dos dados obtidos pela entrevista e pelos questionários, tornou-se possível compreender que o processo de recrutamento e seleção aplicados pelas mesmas satisfazem suas necessidades imediatas, mas reconhecem que um processo de recrutamento e seleção mais apropriado, ajuda a organização a crescer e se destacar frente aos seus concorrentes e, como resultado, há uma valorização do capital humano, possibilitando que as pessoas exerçam suas funções com motivação.

Esta pesquisa possibilitou conhecer e entender as técnicas utilizadas pelas empresas do setor cerâmico para realizar o processo de recrutamento e seleção de seus colaboradores. Todavia, poderia ter obtido melhores resultados se fosse possível ter acesso a relatórios, ficha de cadastro de pessoal, que permitiria uma análise mais criteriosa dos resultados referentes ao processo de recrutamento e seleção desenvolvidos dentro da empresa e se o processo de recrutamento e seleção praticados pelos gestores pudesse ter sido vivenciado, ou seja, acompanhando sua aplicação dentro das organizações. Outras limitações surgidas na pesquisa foram referentes à dificuldade em entrevistar os gestores das organizações e a entrega e recolhimento dos questionários aplicados aos colaboradores, mas essas limitações não interferiram na execução e análise dos resultados.

Dada à importância que possui o fator humano para as organizações e da conjuntura atual da cidade de Guanambi-Ba em relação a seu crescimento e desenvolvimento no mercado atual, recomenda-se futuros estudos na área de Recursos Humanos, dando-se ênfase ao processo de recrutamento e seleção, bem como as dificuldades que os gestores possuem em encontrar e utilizar técnicas capazes de suprir as demandas das organizações. Dessa forma, gestores e colaboradores entenderão o quão importante são o processo de recrutamento e seleção e as vantagens que ambas as partes têm quando se utiliza esse processo de forma planejada, tornando-os conscientes de seus papéis, contribuindo para o desenvolvimento da cidade e, principalmente, para a valorização do capital humano.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Erika. **Fordismo, taylorismo e toyotismo:** apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. 2008. 12p. Artigo. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf>. Acessado em 18 de Setembro de 2013.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luís Paulo do; SERAFIM, Oziléia C.G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NACIMENTO Luís Paulo do. **Administração de Recursos Humanos.** vol.1. 8. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

CASTANHA, Marcio. **Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento:** estudo de caso em uma empresa do setor farmacêutico. São Carlos. 2004. 146 p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-23062008-152254/pt-br.php>. Acessado em: 21 de Janeiro de 2013.

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

_____. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 7. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Recursos Humanos.** O capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 8 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DESSELER, Gay. **Administração de recursos humanos.** 2 ed. Tradução de Cecília Leão Meireles. São Paulo: Pretice Hall, 2003.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2012.

GERHART, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org). **Métodos de pesquisas.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológico-Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acessado em: 19 Agosto 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Método e técnicas da pesquisa social**. 5 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

HUZEK, Daniel; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geverson. **Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas**. In: SEGet- Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Resende. Anais. Resende: AEDB, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Dados referentes ao município de Guanambi – Bahia**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=291170>.> Acessado em 20 de Setembro de 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Dados referentes ao produto interno bruto de Guanambi - Bahia**. Disponível em < <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?codmun=291170&idtema=103>. > Acessado em 20 de Setembro de 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Roberto Luíz José. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed.rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAEMURA, Mitie; DIAS, Renato Assis. **Recrutamento e seleção externa: o processo terceirizado**. Bebedouro. São Paulo, 2008. 11p. Artigo apresentado à universidade de São Paulo-USP. Disponível em:< <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/891.pdf>> Acessado em: 25 de Junho de 2013.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. _____.: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARX, Karl. **O capital**. Rio de Janeiro: Guanabara S.A, 1982.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas 2007.

PEREIRA, Andréia Rodrigues T.; MACHADO, Pedro Alves. **Recrutamento, Seleção e Integração**. Instituto Politécnico de Coimbra. Junho de 2007. Disponível em http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/GIRH-Recrutamento.pdf Acessado em: 18 de Fevereiro de 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e técnicas; colaboradores José Augusto de Souza Peres, et. al.** 3 ed.12 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

ROMERO, Sonia M.T.; KOPS, Lucia Maria Horn; COSTA E SILVA, Selma F. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2009.

TOMA, Livia S. Jacob. **Recrutamento e Seleção no Contexto da Gestão de Recursos Humanos**: Um Estudo em Organizações de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2006. 110p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/CSPO-6VYGEE>. Acessado em 18 de Janeiro de 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Roteiro da entrevista



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

CURSO ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de entrevista

O presente roteiro de entrevista foi realizado com o Gestor de Recursos Humanos das empresas Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira, visando à coleta de informações para poder assim, conhecer quais são os métodos e técnicas utilizadas pelas empresas para recrutar e selecionar seus colaboradores.

- 01.** A empresa possui departamentos responsáveis para realizar o processo de recrutamento e seleção? Quais são as empresas responsáveis para realizar esse processo?
- 02.** A organização realiza levantamento das necessidades de pessoas?
- 03.** Como é feito o processo de recrutamento e seleção de seus colaboradores?
- 04.** Quais são os métodos e/ou técnicas utilizados para recrutar e selecionar os colaboradores?
- 05.** A organização faz uso do recrutamento interno? Quais são os métodos utilizados nesse processo de seleção?
- 06.** A empresa faz avaliação de desempenho de funcionários, em caso afirmativo, quais?
- 07.** Quais os incentivos que a empresa oferece para manter o funcionário dentro da empresa por um longo período?
- 08.** A empresa utiliza política de cargo e salário? Quais são?

- 09.** A empresa possui o planejamento de carreira?
- 10.** A empresa possui alguma relação com os sindicatos trabalhistas? O sindicato tem contribuído para melhorar as condições de trabalho dentro da empresa.
- 11.** A organização possui controle da quantidade de funcionários que possuem na organização? Qual é a importância desse controle para uma boa gestão de Recursos Humanos?
- 12.** A organização utiliza ferramenta de gestão para realizar o controle das atividades desempenhas pelos colaboradores? Quais?
- 13.** Em sua opinião a organização pode alcançar vantagens competitivas a partir do momento que a mesma possui um bom planejamento das necessidades de pessoal?

Naiara de Fátima Freitas Almeida
(Graduando em Administração)

Prof^a. Sueli Lago Pinheiro
(Orientadora)

APÊNDICE B- Questionário aplicada aos colaboradores



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

CURSO ADMINISTRAÇÃO

O presente questionário tem como objetivo a coleta de dados para conhecer as percepções dos colaboradores a respeito dos métodos e técnicas utilizadas pela empresa Cerâmica Betel e Cerâmica Oliveira para recrutar e selecionar seus colaboradores.

01. Dados pessoais

Qual o sexo?	Qual é a sua idade?	Qual e a sua formação?
A- () Masculino	A- () 18 anos a 25 anos	A- () Ensino fundamental incompleto
	B- () De 25 a 30 anos	B- () Ensino fundamental completo
	C- () De 32 a 40 anos	C- () Ensino médio incompleto
B- () Feminino	D- () De 40 a 45 anos	D- () Ensino médio completo
	E- () De 46 a 52 anos	E- () Graduação incompleto
	F- () Acima de 52 anos	F- () Graduação completo
		G- () Pós-graduado

02. Dados funcionais

Qual é a sua renda mensal?	Qual é o seu tempo de serviço na empresa?	Qual o cargo que você ocupa dentro da empresa?
A- () até R\$ 622,00	A-() Até 1 ano	A-() Administrativo
B-() De R\$ 622,00 até R\$ 1.300,00	B- () De 1 a 3 anos	B-() Técnico
C- () De R\$ 1.300,00 até R\$ 1.800,00	C- () De 3 a 5 anos	C-() Supervisor
D- () De R\$ 1.800,00 até R\$ 2.600,00	D- () De 5 a 7 anos	D-() Operacional
E- () De R\$ 2.600,00 até R\$ 3.200,00	E- () De 7 a 10 Anos	
F- () Acima de R\$ 3.200,00	F- () acima de 10 anos	

03. Como você ficou sabendo da vaga disponível na organização?

- A () Anúncio em rádio, jornal ou/e revista C () Entidades (sindicatos, associações, etc)
 B () Apresentação espontânea D () Indicação de amigos
 E () Através de Currículo F () Agencia de emprego
 G () Outros -----

04. Quais são os métodos e técnicas de seleção pelos quais você passou para entrar na organização?

- A () Entrevista de seleção
 B () Testes práticos
 C () Testes de personalidades
 D () Testes escritos
 E () Testes psicológicos
 F () Não existiu critérios

05. A empresa faz uso do processo de recrutamento e seleção obedecendo a que critérios de mercado?

- A () Necessidades
 B () Oportunidade
 C () Crescimento da empresa
 D () Nenhuma das alternativas anteriores.

06. Como você avalia o processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa?

- A () Excelente C () Regula
 B () Ótimo D () Péssimo

07. A empresa oferece algum benefício? Qual?

- A () Assistência medico- hospitalar e odontológico
 B () Gratificações
 C () Transportes

- D () Seguro de vida
- E () Complementação de aposentadoria ou plano de seguridade social
- F () Empréstimos
- G () Lazer, esportes
- H () Apoio Educacional (creche, pré-escola, EJA)
- I () Outros-----

08. A organização que você trabalha valoriza e incentiva o bom desempenho dos seus colaboradores? De que maneira?

- A () Prêmios
- B () Viagens
- C () Participação nos lucros
- D () Bonificações em salário
- E () Promoção de cargos
- F () Outros-----

09. A empresa oferece oportunidade para você crescer e desenvolver dentro da empresa?

- A () Sempre
- B () Raramente
- C () Quase sempre
- D () Nunca
- E () Jamais

Naiara de Fátima Freitas Almeida
(Graduando em Administração)

Profª. Sueli Lago Pinheiro
(Orientadora)