



PROJETO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

**ANÁLISE COMPARATIVA TEORIA X PRÁTICA: UM ESTUDO DE
CASO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA
EMPRESA MADESIL LTDA.**

Acadêmico: Wemila Rodrigues Alves

Professor Orientador: Adm. Claudeilda de Moraes Luna, esp.

Área de Concentração: Recursos Humanos

**GURUPI - TO
MAIO, 2018**

WEMILA RODRIGUES ALVES

**ANÁLISE COMPARATIVA TEORIA X PRÁTICA: UM ESTUDO DE
CASO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA
EMPRESA MADESIL LTDA.**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário UNIRG.

Orientador: Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.

**GURUPI - TO
MAIO, 2018**

**ANÁLISE COMPARATIVA TEORIA X PRÁTICA: UM ESTUDO DE
CASO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA
EMPRESA MADESIL LTDA.**

WEMILA RODRIGUES ALVES

Este Projeto foi julgado adequado e aprovado para a continuidade do Trabalho de Conclusão do Curso junto ao Centro Universitário UNIRG.

Prof. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Coordenadora do Curso de Administração

Prof. Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

Apresentada a Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

Prof.º Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Orientador

Prof.ª. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Banca Examinadora

Prof.ª. Alexandre Ribeiro Dias, Me.
Banca Examinadora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	7
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 ARH - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	9
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	10
2.3 RECRUTAMENTO	12
2.3.1 Recrutamento Interno	14
2.3.2 Recrutamento Externo.....	17
2.4 SELEÇÃO	25
2.4.1 Técnicas para Seleção de Pessoas	26
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	30
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	34
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	34
5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	36
6 ORÇAMENTO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
APÊNDICE A - ENTREVISTA.....	41

1 INTRODUÇÃO

A Área de Recursos Humanos está conquistando cada vez mais espaço nas organizações. As empresas estão buscando através do recrutamento e seleção pessoas para agregar valores e conseqüentemente fazer com que a empresa aumente a sua lucratividade.

O processo de Recrutamento e Seleção é importante para que uma organização consiga realizar todas as etapas de contratação, quando não é realizado de forma adequada pode trazer grandes transtornos para gestão.

Recrutamento é a prática utilizada pela empresa que na maioria das vezes somente se realiza quando se tem a necessidade de ingressar algum profissional novo na empresa ou em algum departamento específico, buscando selecionar o capacitado para exercer a vaga existente naquele momento, e seleção é o processo que vem depois do recrutamento dos candidatos, ela é quem vai decidir qual melhor candidato a ser contratado e para qual vaga, sempre visando manter de forma direta ou indireta a motivação, união, desempenho, e eficiência na equipe com a chegada do novo contratado.

Sendo assim para que uma empresa não venha a ter problemas futuro, estão procurando investir cada vez mais no processo de seleção e recrutamento, buscando pessoas que estejam dispostas a dar o melhor de si e que tenham uma visão direcionada para o futuro.

E para que a empresa alcance esse resultado o gestor precisa estar bem atento ao processo de recrutamento e seleção, procurando conciliar o que os autores recomendam, afinal ele é para auxiliar durante a escolha do profissional de acordo com o seu cargo disponível e seu público alvo.

A área de concentração deste estudo é a de Recursos Humanos. O tema proporcionará ao leitor uma revisão literária que aborda no âmbito geral a análise do processo de recrutamento e seleção da empresa Madesil Ltda.

O objetivo principal é analisar como ocorre o método de Recrutamento e Seleção na empresa Madesil. Pois é um processo que contém gastos e exige tempo do profissional responsável, mas acima de tudo se não for realizado de maneira correta pode ter custos bem elevados.

O projeto será dividido em capítulos. No primeiro encontra-se a introdução com uma breve apresentação abordando o tema e sua importância dentro da organização; a situação problemática traz um questionamento objetivo sobre a metodologia de recrutamento e seleção da empresa Madesil; logo, é apresentado o objetivo geral, enfatizando o propósito principal de realizar o estudo e os objetivos específicos onde será a análise do processo utilizado pela

empresa; e pôr fim a justificativa enfatizando a relevância do estudo para o ambiente estudado, o acadêmico e a sociedade.

O capítulo dois expõe a revisão de literatura mais precisamente conceitos teóricos sobre definição: Administração de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas, Recrutamento Interno e Externo suas vantagens e desvantagens; Seleção e Técnicas para a Seleção.

O capítulo três apresenta a caracterização do ambiente onde o qual descreve o campo de estudo deste trabalho. O processo de recrutamento e seleção da empresa Madesil LTDA.

O capítulo quatro exhibe os procedimentos metodológicos, conceituando o método na visão de alguns autores especialistas em pesquisa científica. O capítulo é composto pelo delineamento da pesquisa que define o que é pesquisa e apresenta o método dedutivo caracterizado pelo tipo de pesquisa descritiva para execução do estudo; as técnicas de pesquisa onde define o que é técnica e aponta as que serão utilizadas para execução do trabalho: pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada.

O capítulo cinco mostra o cronograma de atividades, ou seja, descreve a sequência de etapas que servirão como uma base lógica para execução do projeto de pesquisa.

O capítulo seis apresenta o orçamento com os recursos em valores identificados pela acadêmica como as despesas necessárias para execução das etapas de conclusão do artigo.

Por fim, o estudo mostra as referências que aponta as obras literárias e artigos científicos da internet que foram consultadas pela acadêmica para a construção da revisão de literatura e desenvolvimento de todo o estudo. E ainda, o apêndice, que traz o roteiro da entrevista que será realizada com gestor da empresa Madesil que servirá como instrumento de aplicação para execução da proposta do artigo. O tópico seguinte discorre sobre situação problemática.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Para que se tenham uma equipe qualificada acredita-se que o Departamento de Pessoal utiliza-se de técnicas de recrutamento para captar essas pessoas, porém para avaliar se as mesmas têm condições de ocupar a vaga e conhecer a capacidade de cada uma delas são utilizadas as técnicas de recrutamento e seleção. A partir desses dois procedimentos os candidatos são encaminhados para o setor de Departamento de Pessoal da empresa para dar andamento no processo de contratação.

Algumas empresas utilizam-se de técnicas por não possuir pessoas dentro da empresa com o perfil para a vaga ou por querer buscar pessoas novas, inovadoras, com experiência e habilidade para atuar na organização.

Existem empresas que utilizam uma técnica que dá privilégio à empresa e ao funcionário que já trabalha a muito tempo e conhece as políticas da empresa. Por ser mais econômica, afinal a divulgação acontece da forma mais simples; em alguns casos não utiliza técnicas de seleção, pois são promovidos de cargo ou transferidos de empresas.

Em meio a uma sociedade que cresce diariamente, pode-se notar que algumas empresas ainda encontram dificuldades para encontrar pessoas com o perfil desejado, isso se deve a má utilização das técnicas de recrutamento e seleção.

Quanto aos aspectos de recurso humanos, na empresa Madesil não há um departamento formalizado, nem um responsável somente para esse departamento, onde todo o processo de Recrutamento e Seleção é realizado pelo gestor.

Diante do exposto segue o seguinte o questionamento: A Metodologia de Recrutamento e Seleção da empresa Madesil Ltda., está de acordo com o que os autores recomendam?

1.2 OBJETIVOS

Para melhor compreensão, os objetivos que nortearão o trabalho estão estruturados em objetivo geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar análise comparativa teoria x práticas dos processos de recrutamento e seleção da Empresa Madesil Ltda

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar entrevista com o Gestor responsável pelo Processo de Recrutamento e Seleção da empresa Madesil Ltda.
- Verificar na empresa Madesil Ltda como ocorre na prática a gestão dos processos de recrutamento e seleção;
- Identificar as diferenças e coincidências entre opinião dos teóricos e a prática observada na empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de recrutamento e seleção quando não planejado e realizado de maneira correta podem acarretar grandes prejuízos para a gestão, além de ser levado em consideração o momento que a empresa está vivendo. Este foi um dos fatores na escolha do tema.

Para a acadêmica lhe proporcionará uma oportunidade de estar fazendo com que o mesmo possa aplicar as teorias expostas em sala de aula, além de trazer novas experiências, de relacionar os conteúdos abordados em sala com um ambiente organizacional.

Quando se fala na importância para a empresa envolvida que responderá a entrevista possibilitará adequação no que se refere ao uso de algumas técnicas de recrutamento e seleção com maior frequência para captar colaboradores, é evidente que os resultados obtidos poderão aumentar seus clientes e conseqüentemente a lucratividade financeira através da realização adequada do processo de Recrutamento e Seleção.

E ao Centro Universitário UNIRG proporcionará atividades complementares aos acadêmicos, sabendo que a prática em uma universidade é fundamental na formação e construção de grandes profissionais.

O capítulo seguinte discorre a revisão de literatura. Os conceitos teóricos foram construídos por meio de obras literárias de diversos precursores da administração de recursos humanos e gestão de pessoas e artigos científicos da *internet*.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados à definição da área recursos humanos e o conceito de recrutamento e seleção.

Todo o assunto decorrido neste projeto será apontado de acordo com a concepção de diversos autores voltados à área de recrutamento e seleção com o propósito de fomentar o referido trabalho. A seguir, o subcapítulo exhibe a Administração de Recursos Humanos sua importância e variados conceitos.

2.1 ARH - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Gil (1999) a ARH Administração de Recursos Humanos é a seção especializada da Ciência da Administração que abarca todas as ações que tem como finalidade a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Segundo o autor: “É, pois, a área que debate de recrutamento, seleção, treino, desenvolvimento, manutenção, domínio e avaliação de pessoal”.

Na visão de Toledo (1989), pode ser decidida como a área de estudos e atividades que lida com as aparências relativas ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que debate dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado.

De acordo com Toledo (1989, p. 24):

uma vez confirmadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades da ampliação dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a entusiasmar diretamente os resultados da empresa, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente.

Segundo os autores citados acima a ARH é uma parte fundamental dentro da organização, está ligada diretamente nos resultados da empresa. Alguns autores também cita a importância dessa área para a organização.

Lacombe (2005) discorre sobre a importância dos recursos humanos dentro de uma organização, pelo fato que o mesmo proporciona uma seleção e integração de pessoas de forma mais consistente, visa captar profissionais capacitados e que vão suprir todas as necessidades das empresas.

selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda desse importante ativo (LACOMBE, 2005, p. 14).

Lacombe (2005), afirma que a organização deve olhar para os funcionários de uma forma diferente, por que da mesma forma em que a mesma pretende crescer e expandir o seu negócio, assim também são os funcionários que pretendem crescer profissionalmente, serem reconhecidos pelo o que fazem é ter uma de vida tranquila, saudável é feliz pelo seu trabalho desenvolvido na empresa.

é preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos numa coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes (LACOMBE, 2005, p. 14).

Conforme o autor, antigamente as pessoas não eram vistas como auxiliadoras no processo de crescimento das empresas. Por isso é importante possuir a gestão de RH dentro da organização para que haja integração dos mesmos de forma diversificada proporcionando assim maior desempenho e crescimento profissional. Relata ainda que da mesma forma em que as empresas possuem seus anseios as pessoas também.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Davel e Vergara (2007), a Administração de Recursos Humanos surge na década de 70 na história da psicologia industrial, onde os mesmos procuravam encontrar meios de gerir o capital humano nas organizações, tendo em vista o aumento dos benefícios financeiros referente à capacidade de produção do empregado paralela aos objetivos dos empresários.

Conforme Gil (2001), as pessoas são vistas como cooperadoras nas empresas para seu desenvolvimento, a expressão gestão de pessoas no término do século XX começa a aparecer com outros nomes, mas de forma bastante similar e a cada dia vem se popularizando tais como: gestão de parceiros, gestão do capital humano e gestão de talentos.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2001, p.17).

O Departamento de Pessoal é responsável pelas funções mais burocrática do relacionamento entre colaboradores e empresa. Já a área de Recursos Humanos, segundo CHIAVENATO (2004) é responsável pela gestão de pessoas em uma organização, responsável pelo recrutamento seleção, treinamento entre outras funções.

A área de Gestão de Pessoas requer muito planejamento, estratégia e acima de tudo controle. Pois esse controle deve ser feito de maneira delicada, e sempre trabalhada de maneira diferente e que possa atingir todos os colaboradores.

esse crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações introduz a expressão “gestão de pessoas”, por passar a enxergá-las como pessoas de fato, portadores de características complexas, diversificadas e que devem ser geridas, lideradas e dirigidas. A gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as áreas, uma vez que elas estão presentes em toda a organização e não exclusividade de um setor específico (MARRAS, 2010, p. 196).

Chiavenato (2010) defende ainda que é primordial que as organizações busquem a valorização do capital humano dentro das organizações, tornando o processo uma via de mão dupla.

com toda certeza, as organizações jamais existiram sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações (CHIAVENATO, 2010, p.05).

Chiavenato (2004), afirma que a Gestão de Pessoas é muito delicada nas organizações, afinal ela é condicionada a vários fatores que podem influenciar nos resultados, como a cultura, o método adotado, os meios tecnológicos, os procedimentos internos entre outros. Porém pode ser definida como um meio eficaz utilizado para alcançar tanto os objetivos da organização quanto dos indivíduos.

Conforme os autores acima nos mostram, a gestão de pessoas é de suma importância nas empresas, pois sem estas pessoas não seria possível o funcionamento da mesma, tendo em vista que as pessoas ajudam e são ferramentas fundamentais para que a empresa possa crescer.

E tudo se inicia no processo de recrutamento e seleção que se dá a partir da necessidade da organização, assunto abordado no subcapítulo seguinte.

2.3 RECRUTAMENTO

Chiavenato (1999, p. 53) define recrutamento da seguinte forma “recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Conforme o autor o processo de recrutamento se dá a partir da necessidade de preenchimento de uma vaga ou função em determinada área na organização. Porém, existe uma discordância entre os autores:

Para Chiavenato (2002), recrutamento baseia-se em procedimentos e técnicas utilizadas pelas empresas que visam a busca de novos funcionários, essa ferramenta está disponibilizada no departamento de recursos humanos.

recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2002, p. 197-198).

“Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego” (MILKOVICH, BROUDEAU, 2006, p. 162).

o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa (CÂMARA et.al. 2003).

Segundo autores o processo de recrutamento deve ser bem elaborado e acima de tudo tem que haver planejamento, deve ser levado em conta à necessidade da organização para o preenchimento do cargo. Deve ser um processo utilizado para atrair candidatos, por esse motivo é de suma importância que seja bem elaborado e contenha a quantidade certa de candidatos, pois o processo de recrutamento deve alimentar o processo de seleção para isso ele deve ter boas informações. Segundo Banov (2010, p. 16):

o profissional de recrutamento e seleção de pessoal, para atender às demandas na velocidade das mudanças, necessita de atualizações constantes para que possa

cumprir o seu papel de colocar a pessoa certa no lugar certo, contribuindo para evitar o sofrimento psíquico causado pela inadequação ao cargo e à cultura da empresa, propiciando um ambiente saudável nas organizações.

Conforme o autor citado acima é preciso ter muito cuidado no processo de recrutamento, pois envolve certas despesas para a organização e para o profissional envolvido, que vai desde os gastos para o anúncio da vaga até a última etapa do processo de contratação, afinal envolve o tempo que leva para finalizar até o período de adaptação do novo colaborador na organização. Por isso para evitar esses transtornos o anúncio de recrutamento deve ser bem elaborado, pois se feito de uma maneira errada pode atrair pessoas que não se encaixam no perfil da vaga podendo até mesmo correr o risco de escolher um candidato com perfil fora da vaga disponível.

só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoas e profissionais. [...] Se o candidato for ótimo, mas não tiver um perfil condizente com os valores, as expectativas e a estratégia da empresa, provavelmente não conseguirá se adaptar à organização (LACOMBE, 2005, p. 65).

Pontes (2004), afirma que para que uma empresa tenha um bom recrutamento de pessoas existem duas formas muito importante a serem citadas, interna e externa, também afirma que as empresa devem dar preferência ao recrutamento interno, pois ali estão todos os funcionários que trabalham a muito tempo na empresa e que estão esperando só uma oportunidade para crescimento profissional dentro da mesma, que após realizada uma análise do funcionários internos e se não tiverem algum que se encaixe ao perfil da vaga, ai sim fazer a busca de profissionais que estão fora da empresa , onde se chama recrutamento externo.

são duas fontes de recrutamento: interna e externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa, e mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho. Entre as duas fontes, devemos dar prioridade ao recrutamento interno, a não ser que se trate de preenchimento de cargos iniciais de carreira. Esse recrutamento, que merece atenção especial por parte do recrutador. No caso de não haver internamente nenhum candidato com potencial é que se deve recorrer à externa (PONTES, 2004, p. 87).

Afirma Chiavenato (2004), que o recrutamento tem uma ligação entre a empresa e as pessoas, sejam as que já trabalham ali ou as que estão fora da empresa. A partir do momento em que a empresa divulga sobre uma vaga de emprego, inicia-se o processo de recrutamento de pessoas, processo esse que irá selecionar os candidatos que melhor se encaixa na vaga de trabalho que a empresa disponibilizou juntamente com as técnicas de seleção.

Como explicam os autores acima, o recrutamento é uma ferramenta importante para as organizações atualmente, pois abrange o conjunto de práticas a serem utilizadas para recrutar pessoas ainda que internas ou externas. Dessa forma abordaremos de forma detalhada sobre as formas de recrutamento interno e externo.

2.3.1 Recrutamento Interno

Para Marras (2000), a empresa que utiliza o recrutamento interno tem muita vantagem na hora da seleção e contratação, a mesma não terá nenhum custo com esse recrutamento, pois os profissionais selecionados para a vaga de emprego já estão dentro da organização, além de não haver a necessidade de gastos com anúncios, folhetos, sites, etc.

é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, como as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise (MARRAS, 2000, p. 71).

Conforme Chiavenato (2002), o meio de recrutamento interno é quando surge a oportunidade de uma vaga de emprego dentro da organização e a mesma utiliza-se dos seus recursos humanos para suprir essa necessidade, pelo simples fato de que as vezes o custo se torna muito mais alto quando se buscar profissionais fora da empresa.

O autor Chiavenato (2004, p. 115), aborda ainda as características que compõem o recrutamento interno.

os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização; os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização; os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho; as oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 115)

Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2005), afirmam que recrutamento interno vem da promoção ou colocação de um funcionário interno em uma determinada vaga de emprego em que a empresa está oferecendo, dessa forma utilizando dos seus próprios recursos humanos para suprir as suas necessidades.

o recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho (cargo) mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional) (TACHIAZAWA; FERREIRA, FORTUNA, 2005, p. 169).

Segundo Araújo e Garcia (2010), o recrutamento interno se utiliza de técnicas próprias divulgadas para que os funcionários possam ver as vagas. Ainda afirmam que essas vagas seriam para que os funcionários divulgassem para pessoas conhecidas.

São as seguintes:

- Cartazes no mural da empresa;
- Transferência de empresa;
- Promoção de cargo;
- Pessoal dispensado.

Conforme os autores citados acima quando se utiliza o método do recrutamento interno está oferecendo uma oportunidade dos colaboradores existentes dentro da empresa receberem uma promoção, valorização, motivação, pelo o seu desempenho e esforço, a empresa deixa a buscar por profissionais externo, acreditando no recurso humano em que a mesma já conhece e acredita. Esse processo pode ser visto como um fator motivacional para os colaboradores já existente na organização, onde o mesmo se sentirá valorizado e reconhecido com essa oportunidade de promoção.

Por esses motivos estaremos falando nos tópicos a seguir sobre as vantagens do recrutamento interno que disponibiliza para a empresa um recrutamento com segurança e rapidez.

2.3.1.1 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Pontes (2004), afirma que existem muitas vantagens ao se utilizar o recrutamento interno em uma empresa, por que de primeiro momento a organização estará reconhecendo a competência dos seus funcionários internos, dando credibilidade para que os mesmo possam exercer uma nova função que a empresa vai oferecer e também aposta que o funcionário que vem de fora demora muito pra entender todos os procedimentos e rotinas da empresa, que gera um certo custo, pois os processos acabam ficando muito mais lentos pela falta de convivência na empresa.

Segundo Chiavenato (2002), o recrutamento interno é sim muito mais econômico para a empresa e se tratando de tempo, agilidade, evita em diversas vezes as frequentes demoras no recrutamento, além de apresentar uma grande segurança, pelo fato em que a empresa já tem conhecimento suficiente do candidato. Sendo assim com o recrutamento interno os demais funcionários vão receber de forma indireta uma motivação a mais pela promoção do companheiro de trabalho, trazendo até mesmo uma concorrência entre eles, mas de forma sadia e legal.

Marras (2000), também afirma que quando se pensa no recrutamento de um profissional para cobrir alguma vaga de serviço e que o mesmo está dentro do quadro da empresa, existem muitas vantagens e benefícios que podemos citar como:

1. A velocidade do processo de recrutamento e seleção é otimizada ao extremo: os interessados comparecem de imediato ao setor de R&S e em máximo 24 horas já podem estar sendo avaliados pelo requisitante. A avaliação via Intranet pode ser imediata.
2. O Processo admissional, no caso de recrutamento interno também é extremamente mais veloz, pois o empregado escolhido através de um recrutamento interno não necessita submeter-se a uma bateria total de testes, levantamento de informações, exame médico etc., apenas providencia-se a transferência de um setor para outro.
3. O novo empregado não necessita submeter-se ao treinamento introdutório (treinamento dado a todos os novos funcionários para inteirá-los sobre as informações mais importantes de empresa, segurança, etc.), ganhando com isso, no mínimo, algumas horas ou dias de trabalho produtivo.
4. Os custos finais do processo de R&S caem vertiginosamente (quase custo zero).
5. A motivação do empregado escolhido nesse processo e dos que o rodeiam atinge e supera os limites da normalidade automaticamente, sem esforço e em custos (MARRAS, 2000, p. 72).

Segundo os autores citados, foi possível notar que existem muitas vantagens em utilizar o processo de recrutamento interno, pelo fato de que o mesmo proporciona para a empresa maior rapidez em questão de tempo e baixo custo para sua realização, é notório que com o recrutamento interno os profissionais já existentes se sentem mais valorizados e de certa forma acabam sendo motivados e produzindo mais pela empresa. Mesmo com essas vantagens alguns autores apontam desvantagens no processo de recrutamento interno, onde estaremos falando no tópico seguinte.

2.3.1.2 Desvantagens no Recrutamento Interno

Chiavenato (2002), diz que ao recrutar candidatos que já estejam dentro da empresa pode gerar futuros conflitos com os demais, muita das vezes trazendo até mesmo

desmotivação para a equipe e com consequência promovendo baixos desempenhos e criatividade nos trabalhos.

Segundo Carvalho (2002), o recrutamento interno por sua vez é muito importante, pois valoriza o funcionário que já trabalha na empresa por muitos anos, mas o autor cita que existem algumas desvantagens ou limitações como queira dizer, muitas das vezes o uso somente do recrutamento interno a empresa deixa de receber novas ideias, pensamentos, novas experiências vividas por profissionais que estão fora da empresa.

Segundo Chiavenato (2004), as desvantagens do recrutamento interno são:

- a) pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- b) facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- c) mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- d) ideal para empresas burocrática e mecanísticas;
- e) mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- f) funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Conforme os autores acima, quando a empresa utiliza somente o processo de recrutamento interno existe grandes chances da empresa não ganhar novas ideias, melhores desempenhos, uma nova maneira de executar as tarefas, porém muitas das vezes pode-se trazer sérios prejuízos para empresa, por não valorizar os que já trabalham, e consequentemente trazendo desmotivação e frustração para a equipe por não receber uma promoção por parte da empresa.

Por esse motivo estaremos falando no tópico seguinte sobre o processo de recrutamento externo.

2.3.2 Recrutamento Externo

Chiavenato (2004), afirma que se tratando de recrutamento externo a busca de profissionais para cobrir a oferta de emprego de muitas empresas, está na procura de funcionários que não trabalham na empresa, sendo pessoas que estão externamente e que muitas das vezes não têm nenhum vínculo com a mesma.

o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. Assim, quanto o recrutamento interno aborda os atuais funcionários da organização, o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no MRH. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização (CHIAVENATO, 2004, p. 113).

Pontes (2004), afirma que na maioria das empresas no mercado de trabalho quando surge uma determinada vaga de emprego que é considerada muito importante, por exemplo, o financeiro da empresa que pode ser considerado como o coração da mesma. É mais fácil e importante a contratação de um profissional externo já formado, do que oferecer a vaga de emprego para um que já esteja na empresa em que trabalha em outra área, pois até o mesmo conseguir desenvolver todas as atividades já se perdeu muito tempo, então a escolha de buscar um profissional fora da empresa baseia-se no recrutamento externo.

quando uma empresa inicia nova área, por exemplo, a contratação externa poderá ser a melhor opção. É verdade que é mais fácil contratar alguém já formado no mercado do que formar alguém na própria empresa; no entanto, a opção pelo recrutamento externo pode resultar em prejuízos para o moral e cultura da organização e, por isso, recomendamos que tal opção, no preenchimento de vagas em níveis mais elevados, não seja constante. Acreditamos que o ideal é que cerca de 10 a 20 % dessas vagas sejam preenchidas por pessoal externo. (PONTES, 2004, p. 109).

Pontes (2004), diz que a entrada de novos funcionários na empresa, ou seja, pessoas que estão fora da mesma, proporcionam muitos pontos positivos para a organização. Pois o mesmo chega à empresa com novas ideias, pensamentos que muitas das vezes os funcionários que estão internamente não conseguem visualizar.

[...] o recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no tocante à renovação de ideias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadoras à organização. Outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo (PONTES, 2004, p. 109).

Chiavenato (2002), afirma que o recrutamento externo, acontece quando uma empresa disponibiliza uma vaga de emprego em seu quadro de funcionários, mas utiliza-se de pessoas que não fazem parte da empresa e que muitas das vezes não conhecem o que a empresa faz pessoas que se encontram externamente da organização, considera-se o recrutamento externo.

o recrutamento funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização com procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2002, p. 212).

Quando se fala em recrutamento externo na verdade a organização busca-se novas ideias, novos modelos de execução de atividades, por fim uma renovação no quadro de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento externo alcança várias pessoas, porém nem todas as vezes todos os candidatos participaram do recrutamento por não receber as informações necessárias ou não ter acesso a vaga que está sendo ofertada. Dessa forma, utiliza-se de várias técnicas para facilitar o acesso de todos e influenciar maior quantidade de profissionais, mas sempre visando candidatos adequados para ocuparem a vaga. Por isso faz-se necessário o uso de várias técnicas como se fosse uma triagem. Sendo elas:

- Anúncio de jornal;
- Agências de empregos;
- Escolas técnicas;
- Cartazes e panfletos;
- Apresentação de funcionários;
- Cadastro de currículos;
- Contatos com outras empresas; e
- Internet.

A seguir falaremos sobre cada uma delas.

Conforme Ribeiro (2005), quando a empresa opta pelos anúncios existe uma grande possibilidade de comparecer muitos candidatos a vaga ofertada, porém o autor deixa bem claro que o anúncio não é um processo de recrutamento totalmente seletivo, por que nem todos serão aceitos para seleção, por muitas vezes não possuem pelo menos os requisitos mínimos exigidos do cargo.

o anúncio pode ser um meio de recrutamento muito eficiente, pois atinge uma grande massa de possíveis candidatos de uma só vez. Porém, não é seletivo porque, normalmente, constata-se que, entre as pessoas que se apresentam, muitas não têm condições de serem aceitas, pois não dispõem dos requisitos mínimos. (RIBEIRO, 2005, p. 61).

Chiavenato (2004), diz que antes de colocar os anúncios em jornais deve ser feita uma análise de como cada um vai reagir mediante o anúncio. Por isso deve chamar a atenção dos candidatos para que estes possam despertar o interesse pela vaga devido as condições de trabalho e desenvolvimento das atividades que também deve estar explícitas no anúncio. Dessa forma o candidato terá um desejo maior em levar seu currículo e em fazer parte do quadro de funcionários daquela empresa.

anúncios em jornais costumam ser uma boa opção para o recrutamento, dependendo do tipo de cargo a ser preenchido. A construção do anúncio é importante. Deve-se ter sempre em mente como o candidato interpretará e poderá reagir ao anúncio. Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características (CHIAVENATO, 2004, p. 116).

Segundo Gil (2001), se tratando de anúncios é um procedimento que as empresas utilizam muito por que quando é realizado o anúncio de vaga de emprego a quantidade de interessados é muito grande, mas não é muito fácil decidir onde vai ser realizado o anúncio, de que forma, quando anunciar, é a maneira de anunciar, porque pode atrair muitos candidatos que não seja o perfil em que a empresa está procurando.

Discorre Ribeiro (2005), que existem algumas vantagens quando se faz recrutamento de profissionais por agências de empregos, tais como, essas agências já possuem cadastros de candidatos gerando rapidez no recrutamento, todo atendimento, etapas do processo da escolha dos profissionais são feitas pela agência e que a todo o momento a mesma guarda total sigilo da empresa que está ofertando a vaga de emprego.

Gil (2001), fala que as agências é uma grande forma das empresas fazerem o recrutamento sem ter muitos custos e que não toma muito tempo da empresa para fazer todo o processo. As agências acabam trazendo os melhores candidatos para a vaga de emprego por que as mesmas visam candidatos com experiências, especializados, que tenham um bom currículo, porem muitas das vezes o candidato selecionado pela agência não e o que a empresa necessita.

esse procedimento evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas. Também é útil à medida que mantém o sigilo e tende a oferecer apenas candidatos qualificados. Entretanto, no caso de funções mais específicas, pode ocorrer que os candidatos não sejam os mais adequados (GIL, 2001, p. 94).

Segundo Chiavenato (2004), as agências de emprego fazem o meio campo entre o profissional e a empresa, ambas as partes são beneficiadas, pois o profissional deseja uma oferta de emprego e a empresa precisa da mão de obra qualificada.

Segundo os autores acima citados os mesmos falam a respeito das agências de emprego que por sua vez tem um papel muito importante no momento em que a empresa necessita fazer o recrutamento, essa técnica é quem vai fazer o encontro do empregado que necessita de uma oportunidade profissional com a empresa que precisa de mão de obra qualificada.

Conforme Ribeiro (2005), as escolas técnicas independentemente se a empresa necessita ou não de candidatos para alguma vaga de emprego, as escolas técnicas sempre intensificarão o contato com as empresas pelo fato em que a todo o momento as mesmas treinam e qualificam profissionais em todos os níveis.

as escolas técnicas, a exemplo do Senai, do Senac e de escolas técnicas de Química, formam e treinam técnicos de nível fundamental, médio e profissionalizante, ou seja, formam e treinam mão-de-obra para as empresas. Mesmo que, no momento, sua empresa não disponha de vagas o contato com escolas técnicas intensificará a apresentação de candidatos quando elas existirem (RIBEIRO, 2005, p.76).

Segundo Carvalho (1992), as empresas recebem candidatos/profissionais bem qualificados mediante os centros de instruções que a todo o momento estão proporcionando habilitação dos mesmos. Com isso as empresas têm encontrado mão de obra que satisfazem as suas necessidades.

as empresas vêm encontrando nas escolas uma fonte promissora para preencher os cargos oferecidos ao mercado de trabalho. Entre os vários centros de instrução, destacam-se o SENAI e o SENAC, os quais oferecem às organizações empregados devidamente habilitados através da assimilação de técnicas de aprendizagem racional (CARVALHO, 2002, p. 99).

Pontes (2004), já afirma que recrutamento em escolas é opção ideal para estagiários, técnicos entre outros, e para as empresas as quais desejam treinar jovens, tendo em vista que a empresa na maioria das vezes casos colocam anúncios na escola, seja ela técnica, profissional ou média, para que os alunos possam ver e procurá-las.

Conforme os autores acima, conclui-se que as escolas técnicas têm um papel de grande relevância quando se trata de realizar o recrutamento de profissionais e até mesmo daqueles que ainda vão ser o seu primeiro emprego.

Conforme Ribeiro (2005), se tratando de cartazes e panfletos quando utilizados em cidades do interior ou lugares de menos movimentação de pessoas o efeito é muito grande quando se oferece vagas de emprego, pois dificilmente uma pessoa não vai parar para ler, mas o autor também diz que quando os cartazes e panfletos são colocados em lugares que constam um grande fluxo o efeito não se torna muito eficaz.

em comunidades do interior, cartazes e panfletos alusivos à vagas oferecidas costumam ser afixados em bares, cooperativas e clubes. Eles têm um efeito positivo, pois chamam a atenção das pessoas, que param a ler o que está escrito. Mas nos grandes centros, com a grande quantidade de avisos e cartazes, esse recurso não tem a mesma eficácia (RIBEIRO, 2005, p. 68).

Para Chiavenato (2004), essa técnica tem sido utilizada pelas empresas pelo seu custo ser baixo e por trazer um resultado muito rápido. Porém esse meio se utiliza para cargos de baixo nível, como secretária, operários de execução entre outros.

Segundo Ribeiro (2005), o funcionário que já trabalha na empresa indica um conhecido ou amigo que ele acha que deverá compor da melhor maneira a vaga de emprego ofertada pela empresa, o autor diz que é de baixo custo essa forma de recrutamento, e que o funcionário que indica alguém de fora para a vaga tem sua porcentagem de responsabilidades na contratação do mesmo.

trata-se de um meio de recrutamento de baixo custo. O funcionário que recomenda um amigo ou conhecido sente-se prestigiado na empresa e em relação à pessoa apresentada, e torna-se corresponsável por sua admissão. A apresentação de candidatos por parte de funcionários estimula a comunicação informal (RIBEIRO, 2005, p.68).

Chiavenato (2004), afirma que assim como os cartazes, a indicação ou apresentação de candidatos por funcionários da própria empresa é um meio barato e de efeito imediato, pois estes vão indicar amigos, irmãos e conhecidos que na sua concepção tem o perfil ao qual a empresa necessita.

De acordo com Gil (2001), currículos são meios pelos quais buscam-se informações, mas, nem sempre são suficientes para obter uma percepção verdadeira do candidato. Por isso, faz-se necessário o uso de outras técnicas que aliadas a esta proporcionará maior análise do mesmo.

Segundo Ribeiro (2005), quando a empresa não possui profissionais qualificados ou aptos para compor as vagas que estão disponíveis, de primeiro momento deve sempre recorrer ao cadastro de currículos pelo fato em que o mesmo constará candidatos que não foram recrutados anteriormente ou até mesmo que deixaram seus currículos na empresa, mas que não foram selecionados pela a mesma.

Segundo Chiavenato (2004), afirma que o arquivamento de candidatos, ou seja, o arquivo de currículos é uma técnica muito importante no recrutamento externo, por sua vez possibilita que a organização recorra ao mesmo para melhor escolha de candidatos.

o arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores. O sistema de arquivamento é feito de acordo com suas qualificações mais importantes, por área de atividade ou por mais importantes, por área de atividade ou

por cargo e se baseia no curriculum vitae ou nos dados da proposta de emprego (CHIAVENATO, 2004, p.120).

Conforme os autores citados, o cadastro de currículo é um dos primeiros passos em que a empresa utiliza no momento de realizar um recrutamento, essa técnica possibilita uma rapidez e custo muito favorável para mesma.

Segundo Ribeiro (2005), as empresas podem recorrer umas às outras no momento em que precisam recrutar algum profissional, mas sempre de forma mútua, muitas das vezes empresas aprovam candidatos, mas que por ventura acabam não sendo contratados, então uma empresa pode intercambiar com as demais para um melhor aproveitamento de mão-de-obra e futuros benefícios para ambas as partes.

tais contatos devem ser feitos em termos de cooperação mútua. Sempre que um recrutador tem a oferecer (ou precisa de) candidatos, pode recorrer a seus colegas de outras empresas, ou consultá-lo, para intercambiar candidatos aprovados, mas que não foram contratados (RIBEIRO, 2005, p.75).

Segundo Lacombe (2005), devido as empresas atualmente utilizarem os bancos de dados dos funcionários e os responsáveis pelos processos de recrutamento conhecerem os colegas de outras empresas acabam por realizar um certo intercâmbio com outras empresas, havendo troca de informações sobre candidatos.

Conforme Gil (2001), a Internet vem sendo uns dos grandes alvos para quem deseja procurar emprego, pela sua facilidade de acesso e de encontrar sites especializados na área em que a todo tempo divulgam vagas de emprego nas empresas. São nesses sites que muitas das vezes é realizado o primeiro contato do candidato com a empresa que oferece a vaga de emprego, o site faz a intermediação entre candidato e empresa.

há um número crescente de endereços eletrônicos que recebem currículos de candidatos a empregos. Muitas empresas, por sua vez, abrem-se diretamente para o envio de currículos pela internet. Há também os sites de headhunters, de consultores de outplacement e sites independentes, que prestam serviços para quem está procurando emprego. Nos bancos desses sites é possível encontrar virtualmente qualquer tipo de emprego, em qualquer lugar, para qualquer tipo de profissional (GIL,2001, p.97).

Segundo Lacombe (2005), tem aumentado muito a oferta de empregos por meio da internet com sites voltados somente para o recrutamento. E ainda há empresas que optam por fazer o recrutamento em páginas especializadas. Já é bem comum utilizar esse meio como instrumento para recrutar candidatos.

Conforme os autores mencionados acima, podemos concluir que o recrutamento externo tem a visão de captação de profissionais que não façam parte dos colaboradores contratados da empresa ou até mesmo que não possuem nenhum tipo de vínculo com a mesma. Quando se fala em recrutamento externo a organização busca novas ideias, novos modelos de execução de atividades, e uma renovação no quadro de recursos humanos.

2.3.2.1 Vantagens do Recrutamento Externo

Conforme Chiavenato (2002), uma das grandes vantagens de se recrutar pessoas que estão fora da empresa é que traz novas experiências vividas pelos candidatos, que muitas vezes podem ajudar no desenvolvimento e crescimento da organização. Portanto visa uma renovação dos recursos humanos trazendo profissional igual ou muitas vezes até melhor dos que já trabalham na empresa, é ainda pode-se aproveitar o treinamento e conhecimento que o candidato obteve em outras empresas como um benefício.

Para Pontes (2004), também é importante por trazer profissionais novos, com opiniões inovadoras principalmente quando surge outra área dentro da empresa, tendo em vista ser melhor e até mais rápido contratar pessoas que já conhecem e já são formadas naquela área, do que capacitar alguém que já está na empresa, levando maior tempo.

é positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadoras à organização. Outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo. Quando uma empresa inicia nova área, por exemplo, a contratação externa poderá ser a melhor opção. É verdade que mais fácil é contratar alguém já formado no mercado do que formar alguém na própria empresa (PONTES, 2004, p.109).

Segundo Ribeiro (2005), traz um candidato determinado, dedicado, com vontade de trabalhar, em outras palavras um sangue novo na empresa e ainda enriquece toda a área de recursos humanos com muita inovação, e também traz um grande benefício por não precisar fazer todo um treinamento com o mesmo, pois o profissional já recebeu em outras empresas.

Conforme os autores citados acima podemos perceber que o recrutamento externo proporciona uma renovação na organização, pois a contratação de um profissional que está fora da empresa e não conhece de forma algumas suas atividades, é possível notar durante a iniciação das suas atividades o surgimento de sugestões e inovação, pelo simples fato do mesmo querer demonstrar seus conhecimentos vividos em outras empresas.

2.3.2.2 Desvantagens no Recrutamento Externo

Conforme Ribeiro (2005), o recrutamento externo exige um tempo maior para ser realizado e tem um poder aquisitivo de custo muito grande por que não se tem conhecimento detalhado do candidato e uma das grandes desvantagens é que muitas vezes acaba desmotivando alguns candidatos que estão na empresa há mais tempo.

Segundo Chiavenato (2002), também expõe que o recrutamento externo possui um tempo maior para sua realização e ainda o custo é muito mais alto do que recrutar internamente, e ainda é muito difícil absorver total segurança no recrutamento, pelo motivo do desconhecimento dos candidatos como profissionais e pode muitas vezes não ser o que a empresa esperava e por fim trazer uma desmotivação e frustração na equipe existente na empresa.

Segundo autores citados acima as desvantagens do recrutamento externo envolvem o tempo e o gasto aquisitivo para se contratar esse profissional, e pode afetar de maneira direta nos funcionários já existentes na empresa, podendo assim trazer transtornos para a organização.

Pode se concluir também que o processo de recrutamento tanto interno quanto externo quando não realizado de maneira correta pode-se atrapalhar o processo de Seleção, assunto que será abordado no tópico seguinte.

2.4 SELEÇÃO

Afirma Chiavenato (2000), que seleção de pessoas dentro ou fora da organização tem como principal objetivo a colocação do mesmo nos processos seletivos, muitas vezes com uma simples ligação ou um preenchimento de formulários já se inicia o processo de seleção de recursos humanos.

Lacombe (2005), afirma que seleção é a ferramenta em que os recursos humanos utiliza para captar um profissional bem qualificado, com boas condições físicas, psicológicas e tanto pessoal quanto profissional para atuar na área em que está determinada empresa

disponibiliza. A seleção é o primeiro contato que a empresa tem com o candidato, é considerada a fase preliminar de uma contratação.

a seleção abrange o conjunto de práticas e processos para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo, que começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência. Uma boa seleção costuma considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato. Em geral, a unidade central de seleção faz a triagem e seleção preliminar (LACOMBE, 2005, p. 79).

Ribeiro (2005), afirma que a seleção nada mais é do que a escolha certa dos candidatos para determinadas vagas de emprego, depois dos candidatos serem recrutados eles iram passar pela seleção onde a mesma irar decidir qual o candidato tem o melhor perfil ou desempenho para aquela vaga.

Segundo Rabaglio (2008), a seleção é um grande passo para se contratar pessoas, tendo em vista que selecionar não é o mesmo que admitir pessoas, afinal existem vários candidatos nos processos seletivos que não atendem as necessidades da empresa. A seleção deve identificar pessoas que tem talento e habilidade para atender as necessidades específicas da empresa e que gerem resultados positivos.

Conforme os autores citados, o processo da seleção vem logo após o recrutamento e a mesma é quem vai decidir qual profissional ideal para vaga ofertada. Pode-se dizer que é uma peneira onde após cada teste aplicado serão divulgados resultados e posteriormente analisados, para então ter a certeza se o candidato está apto ou não a vaga oferecida. Os autores ainda afirmam que a seleção é feita de forma bem criteriosa e minuciosa e por isso exige técnicas, portanto iniciaremos no próximo tópico falando sobre essas técnicas.

2.4.1 Técnicas para Seleção de Pessoas

Conforme Ribeiro (2005), depois de realizado o recrutamento dos candidatos para determinadas vagas de emprego dentro da organização, inicia-se o processo de escolha do método de seleção, onde serão utilizados os melhores procedimentos para captação dos candidatos, para que possam ser selecionados os que possuem melhor desempenho nos testes, e por fim alcancarem a vaga ofertada.

Chiavenato (2004), também afirma que após obter as informações dos candidatos por meio do recrutamento é necessário o uso de técnicas para melhor conhecer as habilidades, relacionar o perfil do mesmo com a vaga e escolher o candidato para exercer o cargo. Por meio das técnicas também é possível identificar as características pessoais e comportamentais que influenciarão na escolha.

Conforme os autores e os pesquisadores deste trabalho, as técnicas de seleção são de suma importância no momento da escolha dos candidatos, pois através das mesmas é possível identificar várias informações que servirão no momento da escolha. Portanto, faz-se necessário o uso de várias técnicas para que haja a seleção de candidatos capacitados para exercer o cargo. São elas:

- Entrevista;
- Provas de conhecimento ou capacidade;
- Provas ou Testes Práticos;
- Testes psicológicos;
- Testes de personalidade; e
- Técnicas de simulação ou dinâmica de grupo.

Agora falaremos sobre cada uma delas.

Para Gil (2001), a entrevista é um dos instrumentos mais utilizados para selecionar pessoas, tendo em vista que está proporciona maior contato com o candidato, identifica a capacidade para exercer o cargo em questão. Pode ainda, ser o meio mais adequado para obter informações profundas. O processo de entrevista pode ser utilizado exclusivamente ou apenas como complemento de outras etapas.

a entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Em virtude de sua flexibilidade, a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para a obtenção de dados em profundidade. Ela tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva como para complementação de dados obtidos mediante outros procedimentos (GIL, 2001, p. 101).

Segundo Rabaglio (2008), a entrevista é vista como uma técnica de grande aceitação e de confiabilidade nas organizações, a mesma apresenta e proporciona conhecer um pouco mais do candidato a ser selecionado. Tendo em vista que essa técnica visa identificar quais competências e comportamentos que o candidato apresenta no momento que é realizada.

a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas no mundo e de maior credibilidade e esse modelo de entrevista tem a técnica mais focada na identificação da competência investigada e de maior assertividade do mercado (RABAGLIO 2008, p. 35).

Conforme o autor mencionado a entrevista possibilita para empresa um conhecimento aprofundado do candidato, e também define qual o perfil e competências que o mesmo oferece.

Gil (2001) recomenda aplicação de prova de conhecimento ou capacidade quando o candidato for ocupar cargos que necessite de habilidades em conhecimentos específicos, tendo em vista que esse tipo de teste serve para medir o conhecimento e habilidade técnica de cada um sobre determinado assunto ou área.

Chiavenato (2004), também afirma que as provas de conhecimento “procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, de contabilidade, de redação, de inglês etc.” (CHIAVENATO, 2004, p. 145).

Gil (2001), explica que os testes práticos são essenciais para a avaliação de candidatos que vão ocupar cargos operacionais ou referente a produção, pois este teste analisa a capacidade psicomotora com maior ênfase.

os testes práticos devem ser preparados e acompanhados pelo requisitante ou por profissional por ele designado, que possua qualificação suficiente para tal. É pouco provável que possa ser aplicado adequadamente por profissional da área de seleção de pessoal (GIL, 2001, p. 100)

Toledo (1989), também afirma que essa técnica mede o potencial de cada candidato, principalmente quando o cargo destinado exige maior habilidade, conhecimento e prática. Essas técnicas são simples e mediante os resultados obtidos os candidatos serão selecionados para exercerem a função.

Gil (2001), afirma que esses testes psicológicos foram muito difundidos no Brasil na década de 70. São úteis e importantes para avaliar a capacidade intelectual juntamente com suas habilidades e a personalidade.

os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas, (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.), bem como de seus traços de personalidade. Seu uso esteve muito difundido no Brasil até meados da década de 70, declinando a seguir (GIL, 2001, p. 100).

Segundo Chiavenato (2004), uma das importantes técnicas de seleção de candidatos são os testes psicológicos que tem uma função muito importante e relevante que é analisar e evidenciar as amostras colhidas dos mesmos, onde essas amostras serão comparadas e padronizadas com outros testes considerados estatisticamente favoráveis para a contratação.

os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas (CHIAVENATO, 2004, p. 201).

Segundo Chiavenato (2004), esses testes de personalidades servem para identificar e diferenciar a personalidade de cada um. Servem ainda para revelar o caráter, temperamento e são definidos como específicos quando o mesmo procura evidenciar certos aspectos pessoais como frustrações, equilíbrio emocional. O mesmo exige que tenha um psicólogo na aplicação e nos resultados, porém esses testes são utilizados com mais frequência quando a vaga é destinada a cargos de nível mais elevado.

Carvalho e Nascimento (2002), já dizem que os testes de personalidade buscam avaliar a capacidade do candidato tanto por meio do comportamento, quanto do meio motivacional, por isso é exposto uma imagem qualquer para que este possa dizer o que vê mediante ao estímulo apresentado. E com isso, buscam também avaliar as características pessoais adquiridas e aquelas herdadas.

Ainda segundo Gil (2001), a dinâmica de grupo é um dos recursos mais recentes que incorpora a seleção de pessoas, e consiste em reunir os candidatos em grupo mediante situações em que deverão mostrar seu modo de reagir.

um dos recursos incorporados mais recentemente à seleção de pessoal é a dinâmica de grupo, que consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação (GIL, 2001, p. 109).

Calza e Almeida (2010), afirmam que essa técnica serve para avaliar as dificuldades das pessoas em manterem relacionamentos interpessoais, capacidade de liderança e convívio social.

Lacombe (2005), afirma que na dinâmica de grupo os candidatos são colocados mediante problemas simulados do cotidiano para que se possa observar a reação dos mesmos em relação à resolução.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa em estudo possui a razão social Madesil Ltda., por nome fantasia Madesil, a mesma está situada na Av. Goiás, 24 - St. União I, Gurupi - TO, Bairro, Centro, na cidade de Gurupi – Tocantins.

A empresa Madesil Casa e Construção situada atualmente na Avenida Goiás tem uma longa história no mercado. Tudo iniciou em 1984 onde foi criada a Empresa Madeireira São Judas Tadeu na Rua 15 com Guaporé, onde o seu ramo de atuação era moveis e artefato de madeira. Dois anos depois se transformou em Madesil Casa e Construção, onde seu ramo de atuação era materiais de construção do básico ao acabamento tinha um quadro de 65 colaboradores direto. Com o passar do tempo foi-se terceirizando certos setores de atividade como Ferro, Cimento, Madeira e etc.

Madeira São Judas Tadeu e Terra Forte e a empresa Madesil. Em 2013 foi oficialmente segmentada cada empresa do grupo, sendo cada um com seu ramo de atividade separado, totalizando cerca de 121 colaboradores no Grupo. É um grupo, mas cada setor é responsável por sua atividade e cada um tem a sua estrutura organizacional.

A empresa em estudo será a Madesil que faz parte desse grupo, onde a mesma tem como gestor atualmente Alexandro Sakai, o mesmo relata que desde que foi criado o grupo cada empresa tem suas atividades e gestão separada, ficando cada um responsável por suas ações.

A empresa Madesil possui um organograma que é composto por dois (02) Presidentes, um (01) Gestor e um (01) supervisor responsável por cada setor de atividade. Seguindo assim o nível de hierarquia entre o nível estratégico, tático e operacional.

A figura abaixo representa o organograma da empresa onde se pode perceber que a mesma possui uma departamentalização em setores formalizados, onde cada setor tem um responsável por esse setor.

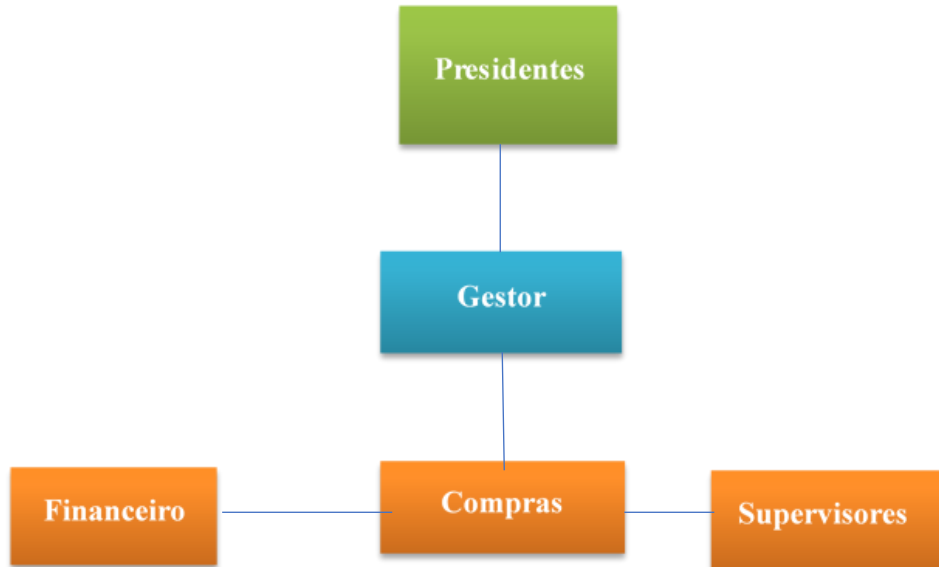


Figura 1: Organograma da empresa Madesil.
Fonte: Dados Primários (2018)

As ações estratégicas estão adequadas para o alcance da empresa, pois a mesma possui divisão funcional cada departamento é separado por função. Onde existe o mapeamento e o treinamento específico para cada função.

A elaboração do plano e aprovado através de reuniões nos departamentos, onde todos avaliam os contra e pós, onde é deixado bem claro o porquê e para que será implantado certas medidas na organização. As ações estratégicas estão adequadas para o alcance da empresa, pois a mesma possui divisão funcional para cada departamento que é separado por função. Onde existe o mapeamento e o treinamento específico para cada função.

Todo esse processo se torna possível devido o Sistema de Informação é integrado, sistema esse que é especialista para o ramo de atividade materiais de construção, onde os setores se comunicam o que faz com que evite problemas no desenvolvimento da rotina da organização. A empresa trabalha com um sistema de cotas e metas, onde o programa de T.I (Tecnologia da Informação) realiza, quando o vendedor supera a venda o sistema já informa o relatório de vendas mensal que ele fez, deixando-o sempre atualizado. O fechamento é mensal, os funcionários têm livre acesso ao sistema para verificar os seus relatórios de venda.

A empresa Madesil elabora um planejamento á médio prazo para investimentos, onde é definido o projeto, gerado os planos de ação e em seguida gerado o orçamento em cada plano de ação. Os colaboradores têm conhecimento das metas, juntamente com os setores para terem conhecimento se estão sendo alcançadas.

Sobre os aspectos mercadológico a empresa divide seu público alvo da seguinte maneira: Clientes Profissionais - (pintores, eletricitista encanadores) que são os formadores de

opiniões; Consumidores Finais - (que fazem reforma em casa), geralmente são os mais exigentes; Construtores e Construtoras - (tem o volume de compra maior), buscam preço e qualidade são clientes específico e que compram em grande volume; Clientes Empresa-trabalham com manutenção e reformas em seus estabelecimentos.

A empresa utiliza um método para fidelizá-los, utilizando-se de distribuição de seus produtos para melhor demonstrar seus produtos. A empresa tem como exemplo o dia do pintor onde é oferecido amostra de produtos e distribuição de brindes, sempre que chega produtos novos na loja.

Quando chega um produto novo na loja é realizado um processo de acompanhamento, o produto é avaliado pelo vendedor juntamente com o cliente (entre 1 e 2 meses). Durante esse período é realizado um monitoramento dos novos produtos.

Quando ocorrem reclamações elas podem ser realizadas por telefone ou tratadas pessoalmente na loja, através do processo de hierarquia, caso não se resolva no operacional e levado até o estratégico para ser solucionado diretamente com o gestor.

A empresa utiliza divulgação interna e externa, a interna é realizada com promoções para clientes que frequentam a loja diariamente, já a externa é realizada através de propaganda promocional na rede local com o objetivo de divulgar as promoções e alcançar clientes indecisos ou que compram de outros fornecedores.

A Madesil Casa e Construção, atua no ramo de venda de materiais para construção (hidráulica, elétrica e tintas) está no mercado a 30 anos e administrada pelo proprietário Alexandro Sakai, que conta com trinta e um (31) colaboradores direto na sua equipe.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que serão usados para elaboração do projeto sobre a área de recrutamento e seleção da empresa Madesil Ltda., o delineamento da pesquisa, técnicas de pesquisa e análise de dados.

Método Científico é o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p. 8). Segundo Gil para que essa pesquisa possa ser considerada científica, a produção do seu conhecimento deverá ter passado por critérios do método intelectuais e técnicos.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, neste processo utilizará método descritivo. Portanto a pesquisa é umas das principais ferramentas utilizadas neste projeto, pois é através dela que coletamos todas as informações para elaboração do projeto.

De acordo com Oliveira (2002, p. 118), “a pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais, a partir de uma série de interrogações”.

Com o intuito de desenvolver o projeto faz-se necessário a definição do tipo da pesquisa. Este projeto receberá a classificação de pesquisa descritiva.

O artigo utilizará ainda a pesquisa descritiva para descrever os acontecimentos relacionados à pesquisa. Cerro e Bervian (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Marconi e Lakatos (2004), também caracterizam o estudo de caso sendo um estudo aprofundado em relação a algum grupo ou caso no que diz respeito a todas as perspectivas. “Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado” (MARCONI, LAKATOS, 2002, p. 274).

4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

As técnicas utilizadas nesse projeto serão: pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada, observação não participante.

Nesse caso será realizado uma entrevista com o gestor da empresa Madesil Ltda. para facilitar a análise das respostas.

Mas, Oliveira (2002) enfatiza que a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

A pesquisa bibliográfica, segundo Oliveira (2002, p.119), “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.”.

Nesse caso foi utilizada a técnica observação não participante.

entende-se como observação sistemática, também chamada de observação estruturada, planejada ou controlada, tem como característica básica o planejamento prévio e a utilização de anotações, de controle de tempo, e da periodicidade, recorrendo também ao uso de recursos técnicos, mecânicos e eletrônicos (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 28).

Segundo Marconi e Lakatos (2002), a entrevista semiestruturada dá liberdade ao entrevistador fazer perguntas com uma sequência predeterminada, seguindo a direção que considerar importante para obter informações.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados será através de pesquisa qualitativa, pois este tipo de análise não exige do pesquisador a utilização de dados numéricos para a confecção do projeto.

Oliveira (2004), afirma que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

A análise de dados é fundamental para avaliar os resultados coletados através das técnicas de pesquisa. É um complemento importante neste capítulo dos procedimentos metodológicos.

Segundo Gil (2010, p. 113) a composição do processo de análise de dados:

envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Na visão de Cervo e Bervian (2002, p.96), a análise de dados é uma parte “de grande importância na elaboração do trabalho científico, trata-se, em primeiro lugar, da coleta e registro das informações, da análise e interpretação dos dados estando reunidos e, finalmente, da classificação dos mesmos”.

5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Este capítulo expõe o cronograma, para Roesch (2015, p. 176) o cronograma é uma “estrutura que representa a distribuição planejada das atividades que compõem o projeto e o tempo necessário para sua execução”.

O quadro 1 deste estudo mostra a forma como ficou estruturado o cronograma de atividades elaborado pela acadêmica que serão realizadas para execução do projeto exposto neste estudo e servirá como auxílio para executar as ações com tempo acessível e eficiência.

Quadro1: Cronograma das Atividades

ATIVIDADES 2018	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1. Encontros para orientação	X	X	X	X	X
2. Entrega de documentos na coordenação	X	X	X	X	X
3. Realização da entrevista		X			
4. Análise de dados			X	X	
5. Elaboração da conclusão, limitações e considerações finais da pesquisa.				X	
6. Elaboração da apresentação do Artigo				X	
7. Apresentação do artigo				X	
8. Entrega do artigo Pós-defesa (versão definitiva)					X

Fonte: Dados Primários (2018)

O capítulo seis deste estudo apresenta o orçamento contendo as despesas para execução do projeto.

6 ORÇAMENTO

O orçamento de despesas é apresentado neste capítulo seis. Alguns autores salientam que o orçamento no geral é bem simples. Roesch (2015, p. 179) evidencia que o pesquisador apresente uma descrição pormenorizada dos materiais e/ou das operações necessárias para a realização do estágio, com suas respectivas estimativas de despesas, como: impressão de páginas, encadernação, farejador de plagio, internet e combustível.

Compreende-se que a existência do orçamento induz na tomada de decisão do pesquisador quanto ao alcance de resultados, trazendo em valores a estimativa de custos para execução do projeto. O quadro 2 mostra o orçamento que corresponde a este estudo:

Quadro 2: Orçamento para a execução do projeto

Materiais de Consumo (1)					
Item	Descrição	Unid.	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
1	Impressão Projeto	Um	04	R\$ 14,00	R\$ 56,00
2	Impressão Páginas	Um	164	R\$ 0,20	R\$ 30,00
Subtotal (1)					R\$ 86,00
Serviço (2)					
Item	Descrição	Unid.	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
4	Encadernação - Espiral	Sv	03	R\$ 3,50	R\$ 10,50
5	Farejador de Plágio	Sv	01	R\$ 20,00	R\$ 20,00
6	Internet – Mensalidade	Mês	06	R\$ 50,00	R\$ 300,00
7	Combustível	Lt	30	R\$ 4,49	R\$ 134,70
Subtotal (2)					R\$465,20
TOTAL (1+2)					R\$ 551,20

Fonte: Dados Primários (2018)

O próximo capítulo será mostrado às referências bibliográficas usadas para construção deste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBEX, Marco A. **Gestão de Processos**. 2016. Disponível em: <<https://marcoarbex.files.wordpress.com/2013/09/aula-fluxogramas.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: edição compacta**/ Luis César G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. São Paulo: Atlas, 2010.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção por competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**, v.1/ Antonio Vieira de Carvalho e Luiz Paulo do Nascimento. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

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

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

_____. **Recursos humanos**. ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Campus, 2010.

CALZA, Elisa Bozza Ferraz; ALMEIDA, Vanessa Monteiro de. **Recrutamento e seleção de pessoal: uma abordagem teórica**. 2010

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1ª ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisas: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. – São Paulo: futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre (org.) *et al.* **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos/ George T. Milkovich W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes**. 1. ed. -5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência**: ferramentas para atração e captação de talentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TOLEDO, Flávio de,. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

TACHIZAWA, Takesy. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios / Takesy Tachiazawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

APÊNDICE A - ENTREVISTA

Prezado (a), Senhor (a),

Essa pesquisa faz parte do artigo do curso de Administração do Centro Universitário Unirg da acadêmica Wemila Rodrigues Alves com o tema: Recrutamento e Seleção na empresa Madesil.

Sua informação será de grande ajuda para o aprimoramento da acadêmica e também para que a empresa possa manter com seus clientes relacionamentos satisfatórios para ambas as partes, buscando sempre pela melhoria continua.

Desde já agradeço pela colaboração e participação.

Obrigada!

TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO	Sempre	Raramente	Nunca	As vezes	Quase sempre
E utilizado Procedimento de técnicas de Recrutamento?	()	()	()	()	()
Como é realizado esse processo?					
A empresa promove alguma ação para motivação dos funcionários? Se sim quais os tipos de ação?	()	()	()	()	()
No recrutamento externo, a empresa utiliza a indicação feita por funcionários? Ou utiliza outros métodos ,se sim qual?	()	()	()	()	()
A empresa tem vínculo com universidades, para recrutamento de trainee?	()	()	()	()	()
A divulgação do recrutamento interno, e feito de formal através de jornal, intranet, ou quadro de avisos?	()	()	()	()	()
No recrutamento interno e feito divulgação de vagas previstas? Como é feita essas divulgação?	()	()	()	()	()
Os currículos recebidos são cadastrados e arquivados?	()	()	()	()	()

A divulgação do recrutamento externo, e feito de formal através de jornal, intranet, ou quadro de avisos ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No recrutamento externo e feito divulgação de vagas previstas? De que forma é feita essa divulgação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TÉCNICAS DE SELEÇÃO	Sempre	Raramente	Nunca	As vezes	Quase sempre
Utilizam-se da entrevista nos processos seletivos? Quem e como é feita essa entrevista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizam testes psicológicos? Se sim ,quais os testes são aplicados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na seleção realiza dinâmica de grupo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na seleção realiza técnicas de simulação? Como é feita essa simulação e quem é o responsável por ela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicam testes de personalidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicam provas de conhecimentos gerais para selecionar candidatos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na seleção a empresa analisa e avalia experiências de trabalhos passadas? Como realizam essas análises?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa faz análise de candidato em relação a vida pessoal, para achar então um melhor perfil? Como é realizada essa análise pessoal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>