



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



NOEMI GOMES BARBOSA DOS SANTOS


**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2014

NOEMI GOMES BARBOSA DOS SANTOS



**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA Orientador(a): Prof^a. Dr^a Ivete Inês Pastro

PATO BRANCO

2014



TERMO DE APROVAÇÃO

Administração de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção

Por

Noemi Gomes Barbosa dos Santos

Esta monografia foi apresentada às 19:00h do dia 24 de Outubro de 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof Neimar Follmann
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof Herus Pontes
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico aos meus familiares, pelo incentivo
e apoio em todas as fases de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus familiares, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À minha orientadora Prof^a. Dr^a Ivete Inês Pastro que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“A educação faz com que as pessoas sejam fáceis de guiar, mas difíceis de arrastar; fáceis de governar, mas impossíveis de escravizar.

(HENRY PETER)

RESUMO

SANTOS, Noemi Gomes Barbosa dos. Administração de recursos Humanos: Recrutamento e Seleção. 2014. 43 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Este trabalho teve como temática as constantes mudanças, em níveis micro e macroambientais, estimulam as organizações a atuarem de forma coerente, acompanhando a velocidade dos acontecimentos, leva a novas concepções principalmente no que tange às pessoas. Para tanto é fundamental a atuação do departamento de Recursos Humanos (RH), no sentido de estarem atento as necessidades da organização. Esta pesquisa descritiva, com característica qualitativa, busca apresentar as relevâncias da melhoria do processo de recrutamento e seleção de pessoas da empresa: Refrigerantes Garoto. Para isso, além do levantamento teórico, foi realizado uma descrição de organização situada na cidade de Paranavaí, Estado do Paraná. Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade da melhoria do recrutamento e seleção de pessoal, justamente para propiciar à organização profissionais cada vez mais qualificados e com perfis condizentes aos cargos oferecidos.

Palavras-chave: Organização. Necessidades. Pessoas.

ABSTRACT

SANTOS, Noemi Gomes Barbosa dos. Administration of Human Resources: Recruitment and Selection. 2014. 43 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

This work had as its theme the constant changes in micro and macro-environmental levels, stimulate organizations to act coherently tracking the speed of events, leads to new concepts especially with regard to people. Therefore, it is essential to work in the Human Resources (HR) department in the sense of being aware of the needs of the organization. This descriptive study with a qualitative feature, aims to show the relevance of improving the recruitment and selection of people in the company: Soft Boy. For that, beyond theoretical survey was conducted a description of organization located in the city from Paraná, Paraná State. The survey results point to the need to improve the recruitment and selection of staff, precisely to provide the increasingly skilled professionals and organization profiles consistent with the positions offered.

Keywords: Organization. Needs. People.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Parque Industrial da Refrigerantes Garoto	24
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 PROBLEMÁTICA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
2.2 RECRUTAMENTO	16
2.3 SELEÇÃO	17
2.3.1 Seleção como Especialidade	17
2.3.2 Técnicas de Seleção	18
2.3.3 Entrevista	19
2.3.4 Provas de conhecimento	20
2.3.5 Testes psicológicos	21
2.3.6 Técnicas vivenciais	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	22
3.1 LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DO ESTUDO	22
3.1.1 Perfil da Indústria	22
3.2 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.3 COLETA DOS DADOS	25
3.3.1 Administração Geral	25
3.3.2 Os administradores	26
3.3.3 Organização Geral	26
3.3.4 Estrutura Organizacional	27
3.3.5 Planejamento e Controle	27
3.3.6 Controle Administrativo	28
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31

5 RESULTADO FINAL E SUGESTÃO	32
6 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE	37
APÊNDICE A - FOTOS	37

1 INTRODUÇÃO

A atuação do departamento de Recursos Humanos (RH) recai em estar atento às necessidades da organização, selecionar, de forma eficaz, profissionais adequados a exercerem funções na empresa, avaliar e investir em educação e desenvolvimento da equipe. Estes aspectos podem tornar os colaboradores, aptos a uma gestão flexível, capaz de atender adequadamente as expectativas organizacionais.

Para Cordeiro, (2006), em determinadas fases históricas, a área de RH era evidenciada tão somente pela realização de funções burocráticas, tais como: admissão, demissão e folha de pagamento. Nesse momento do RH, as pessoas não participavam das decisões na definição da política das organizações, isso em razão dos empresários não conhecerem uma forma de atuação mais ativa dos profissionais da área, e também porque os próprios profissionais de RH não conseguiam apresentar à direção uma forma de atuação eficaz que impactasse nos resultados.

No mundo globalizado e competitivo da atualidade, a área de RH vem se adequando aos novos tempos, em algumas organizações, mais ágeis do que em outras, porém a essência que até então era apenas burocrática passa a ser analítica. E a valorização do capital humano passa a interagir com os interesses organizacionais.

Entre as inúmeras funções realizadas pelo RH o recrutamento e seleção de pessoas é uma tarefa distinta, que necessita de avaliações e estratégias adequadas às necessidades e realidades das organizações. Atualmente, as empresas estão cada vez mais exigentes por pessoas dinâmicas e eficazes, capazes de estimular sua lucratividade, diminuindo ao mínimo o risco de contratações inadequadas aos cargos oferecidos, sendo esse o maior desafio do processo.

Diante do exposto, destaca-se que a problemática deste estudo é analisar os métodos de recrutamento e seleção utilizados na empresa Refrigerantes Garotos.

1.1 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa pretende verificar qual o modelo de processo de recrutamento e seleção de pessoal mais adequada para a empresa Refrigerantes Garoto.

A pesquisa visa aprimorar o conhecimento dos acadêmicos envolvidos, já que para o desenvolvimento, serão realizados levantamentos teóricos, além de apurar e preparar para análises práticas sobre a área de Recrutamento e Seleção. A Gestão de Pessoas em uma empresa são socialmente responsável como; melhoria na qualidade de vida dos empregados, no clima organizacional, retenção dos talentos, entre outros. No cenário atual o sucesso da Gestão de Pessoas depende como buscarem novas formas de gestão em investimento no capital humano, o resultado de uma equipe produtiva depende de como são constituídas pessoa qualificado para trabalho. Os colaboradores motivados estarão mais preocupados e envolvidos com a produtividade, resultados, metas, empresas e clientes.

Necessitamos entender quais os métodos de recrutamento, treinamento e técnicas de seleção para o desenvolvimento pessoal, utilizados nas organizações, para a contratação de mão-de-obra, que melhor se enquadra na organização, com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais.

Espera-se que a pesquisa contribua com o desenvolvimento das funções gerenciais da organização apresentando conceitos clássicos da administração, porém adaptando-os para o estilo peculiar da empresa, e através dele criar subsídios para expandir e fortalecer sua atuação.

A pesquisa por ser desenvolvida através de um corte na literatura específica e analisada em um caso prático poderá vir contribuir teoricamente, servindo como base para pesquisas futuras sobre o processo de recrutamento e seleção.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos gerais

- Analisar os métodos de recrutamento e seleção utilizados na organização de recursos humanos da empresa Refrigerantes Garoto.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar conceitos teóricos sobre recrutamento e seleção de pessoal.
- Descrever a gestão de pessoas da empresa Refrigerantes Garoto.
- Relacionar as principais necessidades da organização quanto ao seu processo de recrutamento e seleção de pessoal.

1.3 PROBLEMÁTICA

Qual a metodologia mais adequada para recrutamento e seleção na empresa analisada?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que evoluiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, ou seja, das várias decisões que, em conjunto, formam as relações de trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

No passado, e até nos dias atuais, este campo de estudos teve várias denominações, tais como; Administração de Pessoal, Relações Industriais e Relações Humanas (TOLEDO, 1994).

Toledo (1994) define Recursos Humanos (RH), como sendo um conjunto de princípios, estratégias e técnicas, que visionam auxiliar na manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do talento humano.

Em continuidade, Chiavenato (2001, p. 30) descreve que “sem pessoas e sem organizações certamente não haveria a ARH”, por tanto, o Departamento de Recursos Humanos é oriundo da necessidade de gerir as pessoas que trabalham na empresa.

O papel da Administração Recursos Humanos (ARH), é proporcionar a orientação e a assistência aos administradores operacionais. Também é responsável pelo estabelecimento de ações que visam conseguir oportunidades equiparadas a todos os funcionários, através de recrutamento, treinamento e desenvolvimento e manutenção de vias que viabilizem a manutenção de saúde e segurança (MEGGINSON; MOSLEY; JR PIETRI, 1998).

A necessidade do Departamento de RH surgiu, devido o desejo de se contabilizar as horas trabalhadas pelos operários, como também suas faltas e atrasos, para que fossem, então, debitadas no ordenado mensal, esta origem remonta o século XIX, com a expansão industrial (MARRAS, 2000).

No início do século XX, como é descrito por Chiavenato (2003), o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor, verificou que os operários aprendiam as tarefas que deveriam executar, observando os companheiros que executavam as mesmas funções. Taylor observou assim, que isso ocasionava diferentes métodos de se fazer a tarefa, desta forma tendeu a aperfeiçoar por meio de análise científica um método que substituísse o empírico pelo científico, recebendo esta iniciativa o nome de Organização Racional do Trabalho. Taylor foi fundador da Administração Científica, à qual teve por base reduzir o desperdício e alavancar a produtividade, através de métodos de engenharia, ou seja, na concepção da aplicação de estudos científicos, em contrapartida do conhecimento prático.

Em 1903, Taylor lança o livro *Shop Management*, onde foi exposto idéias tais como: pagamento de melhores salários aos empregados e redução de custos; seleção e designação a postos adequados; haver cordialidade e cooperação entre colaboradores e administradores. Taylor, por tanto, incentivou de certa forma a participação dos recursos humanos, da forma a estabelecer a co-participação entre o capital e o trabalho, cujo resultado refletia em menores custos, salários mais

elevados e, principalmente, em aumentos de níveis de produtividade (WIKIPEDIA, 2014).

Em contrapartida, na década de 1920, Elton Mayo compôs à Teoria das Relações Humanas, um movimento em oposição ao que ditava a Teoria Clássica da Administração proposta por Taylor (CHIAVENATO, 2003).

Como lembra Marras (2000), Mayo fez da Teoria das Relações Humanas, um nascedouro do *homo social*, assim se preocupando com o indivíduo, com suas necessidades, algo que não era relevante anteriormente.

Segundo Chiavenato (2003), Henry Ford em 1914, repartiu com seus funcionários o controle acionário de sua empresa. Também estabeleceu horário de trabalho mais flexível, reduzindo de 12 para 8 horas diárias. Ford se tornou um homem rico fazendo aperfeiçoamentos nas idéias de Taylor no método e processos de trabalho.

De acordo com Maximiano (2006), um dos maiores eventos da história com relação ao comportamento na administração é o chamado experimento de Hawthorne. O mesmo revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos. O Experimento de Hawthorne, segundo Chiavenato (2003), foi iniciado por Elton Mayo, em 1927 e se estendeu à fadiga, aos acidentes de trabalho, à rotatividade do pessoal e às condições do ambiente. O experimento se deu na Western Electric Company, e o mesmo foi iniciado com o intuito de se conhecer melhor o funcionário.

Segundo Chiavenato (2003), o procedimento de Hawthorne, foi idealizado com o a idéia de a empresa tomar maior conhecimento a cerca do funcionário, desta forma preocupando-se com as necessidades do RH, das pessoas que trabalham nas empresas.

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo, seleção, treinamento, recrutamento, recompensas e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Para enfrentar os novos desafios impostos pelo mundo dos negócios, Chiavenato (2001) julga que as empresas precisam gerar novas capacidades organizacionais. Estas devem ser decorrentes da redefinição e redistribuição das práticas e funções de RH. O RH precisa, criar essas novas capacidades, e para

tanto conforme menciona Orlickas (2001), a seleção é a ação da empresa que visa suprir de profissionais a organização.

2.2 RECRUTAMENTO

O recrutamento é, segundo a visão de Orlickas (2001), um processo que identificam profissionais, atraindo-os a participar das etapas seletivas da empresa. Chiavenato (1999) complementa, que o recrutamento é algo elaborado para atrair candidatos para a organização, sendo um conjunto de técnicas que tenciona captar potencial humano, dotado de qualificações que interessem à empresa, assim cabendo ao Recursos Humanos, evidenciar ao mercado a disponibilidade da ocupação de determinado cargo e qual a qualificação cabível. O fundamental é que sejam atraídos postulantes a certo cargo, para serem selecionados. E Chiavenato (1999) segue segundo esta visão, que a organização deve primar em buscar candidatos dentro e/ou fora da organização.

Por muitos anos se pensou que o obstáculo que segura o desenvolvimento da indústria fosse o capital. Era uma crença generalizada. Todavia, é a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho que constitui o principal obstáculo para a produção. Não existe nenhum projeto baseado em boas idéias, vigor e entusiasmo que tenha sido interrompido por falta de caixa ou recursos financeiros (Chiavenato, 1999 p. 8).

De acordo com MEGGINSON; MOSLEY; JR PIETRI (19980, uma organização não pode esperar para só encontrar as pessoas competentes no momento em que elas sejam necessárias para preencher cargos específicos. Em vez disso, deve fazer um esforço para planejar necessidades futuras e decidir onde encontrar a pessoa certa para cobrir essas necessidades. Isto exige planejamento de recursos humanos, que inclui todas as atividades necessárias à obtenção dos tipos e números adequados para atingir os objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (1999), o Recrutamento Interno diz respeito aos funcionários que já atuam na empresa, promovendo ou transferindo os mesmos para atividades melhores, ofertando cargos mais elevados e mais complexos dentro da mesma

atividade. Já o Recrutamento Externo, atua sobre os candidatos que estão fora da organização e procura submetê-los ao processo de seleção da empresa.

2.3 SELEÇÃO

Já a seleção, segundo a visão de Orlickas (2001), é um conjunto de ações e técnicas que objetiva suprir as necessidades de profissionais de uma organização. Já Marras (2000) conceituam como sendo um encargo do ARH, que tem por desígnio a captação de recursos humanos internos e externos à organização objetivando equipar a empresa.

As pessoas são essenciais para qualquer proposta organizacional, as empresas atualmente atentas às exigências do mercado, que principia pela ênfase na qualidade de produção e de prestação de serviços, dependem para sua eficácia de pessoal qualificado, e que se envolva com as metas propostas. Dentro do contexto das organizações, a seleção tem por meta, suprir e identificar profissionais que se qualifiquem para colaborar para a superação do resultado, e com o aprimoramento e a realização pessoal (ORLICKAS, 2001).

A seleção de pessoas, como afirma Chiavenato (1999), é um processo que filtra apenas pessoas que se enquadrem ao que é desejado pela organização, pois em jogo está à escolha do capital intelectual da empresa, na seleção serão escolhidos apenas os melhores.

2.3.1 Seleção como Especialidade

Segundo Orlickas (2001), o responsável pela Seleção na empresa é o Recursos Humanos, que se volta para a busca da identificação de profissionais que possuam um perfil, que esteja sendo requisitado por alguma ocupação dentro da organização.

Como diz Chiavenato (1999), a seleção de pessoal, deve levar em conta a comparação entre o cargo a ser preenchido e sobre o candidato que se apresenta.

Assim prossegue o auto, a seleção deve primar pela obtenção de dados a respeito da vaga que se tenderá a preencher, sendo que as mesmas podem ser colhidas por meio de cinco formas:

- Descrição e análise do cargo: Engloba o levantamento do conteúdo do cargo, ou seja, do que é exigido do ocupante, de suas características.
- Técnica dos incidentes críticos: Incide na amostragem que os gerentes devem ter, de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do encargo, considerando o que produziu benefícios e malefícios.
- Requisição de pessoal: É o primórdio da seleção de pessoas, sendo uma ordem de serviço, que é emitida solicitando uma pessoa para ocupar determinado cargo vago. Neste formulário o gerente, expõe quais deverão ser os requisitos e os caracteres que se deseja do novo funcionário que ocupará a vaga.
- Análise do cargo no mercado: Se acaso, a empresa não possuir informações sobre os requisitos e características desejados pelo cargo a ser preenchido, em se tratando de um cargo novo ou cujo conteúdo esteja atrelado ao desenvolvimento tecnológico, ela poderá lançar mão de uma pesquisa de mercado, desta forma é possível que se faça um *benchmark job*, ou seja, comparando o cargo com a estrutura de outras empresas que possuam um bom desempenho de mercado.
- Hipótese de trabalho: Diz respeito a estabelecer hipóteses a respeito do cargo que se quer preencher, com as informações do mesmo, o processo de seleção tem sua base estabelecida, ou seja, as informações a respeito do cargo e do perfil do ocupante são transformadas em fichas, que deverão conter atribuições psicológicas e físicas necessárias ao desempenho da função.

2.3.2 Técnicas de Seleção

Após a obtenção das informações cabíveis a respeito do cargo, o passo seguinte, pela definição de Chiavenato (1999), é a escolha das técnicas de

seleção para se conhecer os candidatos, sendo que há cinco categorias: as entrevistas, as provas de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

As técnicas de seleção possuem como característica primordial, segundo Chiavenato (1999), um rastreamento de caracteres do candidato por intermédio de amostras de seu comportamento, e a técnica deve ser ágil e confiável.

A seleção de pessoal deve primar não só pelo conhecimento e experiência do candidato, como também deve se procurar conhecer caracteres relacionados à psique do mesmo (FRANÇA et al., 2002). Há diversas técnicas que possibilitam diminuir erros na escolha dos candidatos, estes métodos são os seguintes:

2.3.3 Entrevista

É como afirma Chiavenato (1999) a técnica de seleção mais utilizada. É importante que em uma entrevista, haja sempre mais de um entrevistador para que possam avaliar bem, aspectos que interfiram no trato com os demais, como qualquer sentimento de antipatia, repulsa ou aversão. A entrevista é importante, pois é por intermédio da mesma que se poderá fazer uma triagem do candidato que se almeja, ou seja, separando candidatos que tenham a complexão física cabível e desejável, como também demais dados que envolvam os anseios do candidato, como pretensões salariais, plano de carreira, disponibilidade, horários, etc. A entrevista deve primar em ser semi-estruturada, fazendo com que o entrevistador faça contestações conforme for prosseguindo a interlocução, permitindo que o candidato seja espontâneo.

Segundo Orlickas (2001), a entrevista trata-se de processo de comunicação com o candidato, que conta com a participação de um profissional da organização, que possui conhecimento na área do cargo em seleção. Objetivando, afirma Orlickas (2001), possibilitar um exame do conhecimento do candidato, quando não forem realizados testes. Chiavenato (1999) afirma que, a entrevista é um processo entre dois indivíduos ou mais que interagem.

A entrevista, segundo Weiss (apud FRANÇA, et al. 2002, p. 68) pode seguir o seguinte padrão:

1. Abertura: esta primeira etapa mensura, as apresentações e como a entrevista será seguida.
2. Pesquisa: objetiva obter dados competentes à avaliação da personalidade pessoal e profissional do candidato.
3. Troca: permeia o momento em que o candidato, faz questionamentos a cerca do cargo almejado, relacionados às condições de trabalho.
4. Fechamento: compete ao entrevistador, fazer uma alocução sobre a entrevista, e discorrer sobre as etapas seguintes da seleção.

A entrevista, portanto, tenciona levantar trejeitos profissionais e particulares, que se relacionem a vida pregressa como também da vida futura do candidato.

Segundo Chiavenato (1999), há prós e contras na entrevistas, dentre os quais se destacam:

- Prós: Através da entrevista, se tem um contato face a face com o candidato, há uma interação direta, permite avaliar como o candidato se comporta.
- Contras: Nem sempre o candidato se sairá bem em uma entrevista, há dificuldade na comparação de vários candidatos, exige um treinamento do entrevistador, exige conhecimento a respeito do cargo e suas atribuições.

2.3.4 Provas de conhecimento

As provas de conhecimento, segundo (FRANÇA et al., 2002), podem ser gerais ou específicas. Sendo que a prova geral, avaliará aspectos de cunho cultural do candidato, tendendo a conhecer o nível de fluência na língua falada e escrita, como também de aspectos voltados ao raciocínio lógico. Já a prova específica avaliará, conhecimentos profissionais, aspectos estes que serão imprescindíveis no desempenho da futura função.

A finalidade central destes testes é medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. A medição desses conhecimentos representa uma significativa cooperação para se decidir à conveniência ou não de se admitir o candidato e para

determinar a classe e a intensidade do treinamento exigido para o caso (CARVALHO, 2000 p. 64).

2.3.5 Testes psicológicos

Esta técnica visa, segundo (FRANÇA et al., 2002), antever o comportamento do candidato tomando por base o que foi revelado pelo mesmo no teste. Os testes psicológicos se dividem em psicométricos e de personalidade.

Os Psicométricos firmam-se na medição de aptidões individuais, ou seja, é o caso dos testes de inteligência envolvendo funções como, compreensão, direção e juízo crítico, já os testes de personalidade tendem fazer uma identificação de aspectos ligados, a interesses e aspectos motivacionais, como também identificar possíveis distúrbios neurológicos.

Na visão de Santos (apud FRANÇA, et al. 2002, p. 69), o teste psicológico tem por meta investigar, as aptidões, animosidades, atitudes, e demais traços de personalidade. Ainda há a ressalva que se observe, se o teste a ser aplicado, se adequa a níveis básicos do candidato, como sua escolaridade e idade.

2.3.6 Técnicas vivenciais

Esta técnica mensura fazer, segundo (FRANÇA et al., 2002), com que o candidato seja confrontado com situações que envolvam interações, tendo muitas vezes simulações de uma problemática profissional para que o candidato a solucione. Esta técnica é classificada da seguinte forma:

- Provas Situacionais: Fazendo relação à tarefa que desempenhará no cargo, como um teste de digitação.
- Dinâmica de Grupo: Visa observar a interação do candidato, sua integralização com o grupo.
- Psicodrama: Tende a induzir o candidato a expressar seus valores, sentimentos e emoções.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A presente pesquisa pretende verificar qual o modelo de processo de recrutamento e seleção de pessoal mais adequada para a Refrigerantes Garoto.

A pesquisa visa aprimorar o meu conhecimento acadêmico, já que para o desenvolvimento, serão realizados levantamentos teóricos, além de apurar e preparar para análises práticas sobre a área de Recrutamento e Seleção.

Espera-se que a pesquisa contribua com o desenvolvimento das funções gerenciais da organização apresentando conceitos clássicos da administração, porém adaptando-os para o estilo peculiar da empresa, e através dele criar subsídios para expandir e fortalecer sua atuação.

A pesquisa por ser desenvolvida através de um corte na literatura específica e analisada em um caso prático poderá vir contribuir teoricamente, servindo como base para pesquisas futuras sobre o processo de recrutamento e seleção.

3.1 LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DO ESTUDO

3.1.1 Perfil da Indústria

- Razão Social: Indústria e Comércio de Bebidas Garoto;
- Nome Fantasia: Refrigerantes Garoto;
- Endereço eletrônico: www.refrigerantesgaroto.com.br
- Forma Jurídica: Sociedade Empresarial Limitada;
- CNPJ: 79.704.961/0001-37;
- Ramo Industrial: Fábrica e depósito de bebidas;
- Localização:

✓

Unidade Industrial:

Avenida Gabriel Esperidião, nº 700, Jardim Morumbi, Paranavaí-PR

✓

Centro de Distribuição:

NDC Distribuidora de Alimentos Ltda. Avenida Brasil, nº 7.161, Zona 4, Maringá-PR;

✓ Centro de Distribuição:

Comércio e Distribuidora de Bebidas Garoto Ltda. Rodovia BR 163, s/nº, Jardim Santa Marta, Caarapó-MS.

• Atividade Industrial Principal: Refrigerantes;

• Portfólio:

✓ Refrigerantes Garoto, sabores: cola, abacaxi, uva, laranja, limão, guaraná, tubaína e framboesa (Garrafas: PET 2 Litros, PET 600 mililitros e Vidro 600 mililitros);

✓ Água mineral natural ou potável gaseificada Garoto (Garrafas: PET 2 Litros e PET 600 mililitros);

✓ Energético Rabbit 40 (Garrafas: PET 2 litros, 600 e 250 mililitros);

✓ Snow, água saborizada sabor limão (Garrafa: PET 600 mililitros);

✓ Refrigerante Garotinho, sabores: framboeza, cola, guaraná, uva, limão e laranja (Garrafa: PET 250 mililitros).

• A empresa possui 2 sócios, sendo: o senhor Albino Ferracini, Diretor da Refrigerantes Garoto, e a senhora Claudia Ferracini;

• Número total de empregados: 250;

• Número de empregados na Indústria de Paranavaí-PR: 142;

• Capital Social: R\$; 1.200.000,00.



Figura 1 – Parque Industrial da Refrigerantes Garoto
Fonte: Prefeitura Municipal de Paranavaí (2014).

3.2 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza como explicativa, por explicar as relevâncias deste processo, buscando uma melhor compreensão da realidade dos fatos, tomando uma postura mais crítica, a fim de conduzir o trabalho da melhor maneira possível. Fundamentada em Richardson (1999), o estudo explicativo se realiza quando se almeja analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno.

A pesquisa é qualitativa, que segundo Richardson (1999), além de ser uma opção do investigador, justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. E que ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, trabalha com descrições, comparações e interpretações.

Para a pesquisa, também serão utilizados dados secundários, baseados em materiais e informações teóricas já existentes.

O levantamento dos dados primários será realizado através de entrevista estruturada com os gestores da organização, e conforme Richardson (1999) este tipo de entrevista é construída com perguntas e respostas pré-formuladas, usualmente conhecidas como questionário e que se conjectura o conhecimento das principais respostas fornecidas pelo entrevistado.

Neste estudo a observação será não participativa já que não há vínculo com a empresa estudada e a abordagem ocorrerá de forma sistematizada, por haver uma preparação para a mesma. Fundamentada em Richardson (1999) que sugere que a observação sistemática possui uma estrutura determinada onde serão anotados os fatos ocorridos e sua frequência.

3.3 COLETA DOS DADOS

3.3.1 Administração Geral

A administração geral da Refrigerantes Garoto, ao longo de sua história, foi sempre dirigida pela mesma família. As ações administrativas vêm influenciando a expansão dos negócios da organização, ações essas realizadas em pouco mais de meio século de existência.

Todavia, observa-se que a empresa ainda possui características marcantes das pequenas e médias empresas familiares que se expandiram e atingiram um novo porte estrutural e não acompanharam o crescimento.

A relação hierárquica é exemplo que ilustra essa situação, existe uma tradição, certo paradigma, no que se diz respeito à linha de comando existente. Não

existe nenhum indício documental de como estão delineados os poderes, assim como não há nenhum documento que descreva os cargos e funções administrativos e operacionais. Os estudos e implantação destes recursos estão sendo influenciados pela fluidez de comunicação que a empresa ainda tem conseguido realizar em todos os escalões.

3.3.2 Os administradores

A Refrigerantes Garoto atualmente é dirigida pelo neto do fundador da empresa, que administra a indústria desde o dia 30 de outubro de 1995, cuja formação acadêmica é em Administração.

O gerente administrativo e contador da empresa é formado em Ciências Contábeis. Ao todo, são sete anos na empresa, sendo que nesse intervalo de tempo foi assessor contábil da empresa e há dois anos gerencia diretamente a empresa.

Segundo a entrevista, os principais problemas da empresa, em geral, se enquadram no aumento dos impostos, nos preços dos produtos e do açúcar. E quanto aos fatores funcionais, a inexistência de plano de saúde e a estrutura física do prédio do escritório que necessita ser melhorado.

3.3.3 Organização Geral

Através das entrevistas realizadas observou-se que a organização não possui sua estrutura representada por organogramas, e cada cargo e função são definidos meramente pela tradição e por meios orais, nada documentais.

A indústria não possui nenhum órgão colegiado, o comando da organização inicia com o diretor, o qual delega poderes dos setores para os respectivos gerentes, totalizando cinco, sendo: o gerente comercial, expedição, administrativo, produção e financeiro, logo em seguida repassado aos supervisores e auxiliares.

A indústria não possui um setor ou departamento responsável por organização, sistemas e métodos, sendo a direção responsável pelas análises e investimentos dos setores. Verifica-se que o *layout* do parque industrial está bem estruturado, com contínuos investimentos e adaptações. Em contrapartida o escritório da indústria apesar de certa comodidade, necessita de investimentos na estrutura predial, os equipamentos eletrônicos se encontram em boas condições.

3.3.4 Estrutura Organizacional

A empresa está sob comando do diretor proprietário da empresa, que delega cada setor, a um respectivo gerente, sendo: gerente comercial, de expedição, administrativo, produção e financeiro, que em seguida pelo nível hierárquico delegam aos supervisores, encarregados e auxiliares, que por sua vez, seguindo a estrutura funcional do seu setor desenvolvem as funções de acordo com seus cargos.

3.3.5 Planejamento e Controle

A diretoria da empresa é quem elabora o planejamento global e a organização dos programas. O planejamento global se constitui por fixação dos objetivos gerais, dos estabelecimentos das diretrizes gerais, procedimentos e normas, elaboração de orçamentos e programas. O prazo para o planejamento global é feito em médio prazo. E para o planejamento em curto prazo inclui-se prioritariamente um orçamento minucioso.

Os elementos considerados no planejamento global são inúmeros, tais como: estimativas econômicas, pesquisa de mercado, previsões de vendas e despesas, políticas fiscais e creditícias do Governo, recursos disponíveis, custos de planejamento e controle.

Os diversos setores da empresa participam na elaboração no planejamento global por meio de estimativas feitas por cada setor, de dados disponíveis e programas setoriais.

Os programas elaborados na empresa são: programas de produção, provisionamento, financeiros, comerciais, pessoal, reposição de equipamentos, modernização e aumento de produtividade. Esses programas são estimados em médio prazo, e são analisados regularmente, porém apenas observados, sem controle documental.

3.3.6 Controle administrativo

A observação pessoal é o meio de controle utilizado pela alta e média administração. E os padrões de controle utilizados pela direção e pelas gerências dos diversos departamentos são padrões físicos e de custo. Segundo a entrevista tem sido possível uma imediata correção dos desvios do controle verificados em relação ao planejado.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A empresa Refrigerantes Garoto não possui o setor de Recursos humanos e algumas das tarefas que são encargos da área, são realizadas pela direção, pelos gerentes responsáveis de cada setor e pelo Departamento Pessoal (DP).

As funções do Departamento Pessoal são realizadas por um único Profissional, formado em ciências contábeis, que se compromete com todos os lançamentos burocráticos relacionados aos funcionários, tais como, fechamento de folha de pagamento, contratações e rescisões contratuais.

A organização não possui um plano provisional de modo a atender as futuras necessidades nem um dossiê de candidatos aproveitáveis. Quando surge o

interesse de um profissional em estar se candidatando a determinada vaga, o seu currículo é recolhido e após um determinado tempo descartado.

Os meios de comunicação das vagas existentes são feitas através da Agência do Trabalhador da cidade de Paranaíba, anúncios em jornal e indicações dos funcionários da própria empresa.

São analisados os currículos, realizadas entrevistas que dependendo do cargo será distinta, somente para cargos da alta administração são realizadas entrevistas com a direção, os demais cargos são analisados pelo DP. As referências são obtidas pelos ex-empregadores por meio de telefone. O último estágio para a contratação, segundo rege a legislação, é o exame médico, feito com um profissional contratado pela empresa.

Por não possuir um departamento específico para a gestão de RH a empresa nunca realizou um estudo em seus postos de trabalho, de modo a permitir uma análise de todos os cargos e salários existentes. A avaliação sobre a remuneração atenta para a legislação regulamentadora dos horários de trabalho, horas extras e pagamentos de salários, reconhece e recompensa as habilitações e méritos individuais, promove empregados credenciados para os postos mais elevados, sempre que alguma oportunidade surge se for considerada que detém a instrução adequada ao cargo.

Os benefícios concedidos aos funcionários são apenas os exigíveis por lei, tais como: planos de seguro-acidente, planos de seguro de vida em grupo, planos de empréstimos e financiamentos para saúde e o fornecimento de vale alimentação aos funcionários da empresa.

Para os vendedores o treinamento sobre técnicas de venda se dá através de conhecimento do produto e conhecimento do cliente. Os meios para treinamento utilizados são através de reuniões. E os critérios determinantes na seleção dos vendedores são experiência, aparência, facilidade de contato com o público. Os critérios de pagamento dos vendedores são por salários fixos e comissões e possuem contatos frequentes com a gerência de vendas.

O absenteísmo da empresa está com o nível baixo, e os poucos casos são por alegações de doença, mas para considerar a falta justificada exige-se a apresentação do atestado do INSS.

As atividades de medicina educativa postas em prática pela empresa na saúde e higiene industrial se dão através de orientação sobre higiene industrial,

palestras sobre causa de doenças fornecidas pela Comissão interna para Prevenção de Acidentes (CIPA) e campanhas de saúde no trabalho.

A CIPA da empresa, formada desde março de 2.008, e as atividades que vem desenvolvendo ultimamente estão na promoção de campanhas de segurança, como cartazes, quadros, avisos e cursos. Controle estatístico de acidentes e atuação direta junto à direção, a fim de incrementarem as práticas de segurança e melhorias das condições de trabalho.

Os equipamentos de proteção individual (EPI) são utilizados como medida para redução de ruídos e medida de segurança na indústria e para evitar as doenças profissionais

As medidas adotadas para oferecer um ambiente adequado ao trabalho dos operários são banheiros, refeitório, lavatórios em número e qualidade proporcional à quantidade e atividade dos operários, os níveis de iluminação estão compatíveis com os requeridos pela ABNT.

Na área da indústria os prédios possibilitam a exaustão de gases e poeiras, pisos adequados, estrutura e cobertura firmes, seções limpas e arrumadas, iluminação natural satisfatória.

A manutenção da indústria é realizada por operadores especializados, e esses conhecem perfeitamente as características técnicas e funcionais da maquinaria, equipamentos e utensílios em geral. O treinamento é feito dentro da empresa e consiste em mecânica, eletricidade, lubrificação, sistemas de abastecimento e motores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Refrigerantes Garoto ao longo dos seus 62 anos de fundação cresceu consideravelmente, seja pela estrutura, pela valorização da marca Garoto e pela expansão de mercado, conquistando sempre novos consumidores.

A organização com aspecto familiar contribui na economia das cidades onde se localizam a unidade industrial e os centros de distribuição. Só na cidade de Paranaíba-PR, proporciona 142 empregos diretos influenciando na economia local.

Em contrapartida, a empresa em estudo, assemelha-se a tantas outras organizações de porte familiar que tiveram ascensão de mercado, crescendo estruturalmente seu espaço físico e no número de colaboradores, porém sem acompanhar algumas tendências administrativas essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização.

A Administração de RH é uma das grandes tendências que tem como objetivo estimular os colaboradores a atuarem de modo eficaz nas organizações. E na empresa estudada existe apenas um profissional responsável a exercer as funções de Departamento Pessoal.

O processo de recrutamento e seleção de pessoal, foco da presente pesquisa, encontra-se em situação informal, necessitando de técnicas e atuações que estimulem a contratação de profissionais cada vez mais qualificados, diminuindo ao mínimo as contratações ineficazes.

A administração procura manter os subordinados diretos e indiretos informados sobre as políticas da empresa e os meios para realização, são: contatos individuais diretos, mensagens individuais escritas, reuniões periódicas em alguns setores, publicações internas, quadro de avisos e telefone interno.

As comunicações nem sempre chegam aos subordinados por intermédio do chefe imediato, em algumas circunstâncias os postos mais elevados têm autonomia de interferir nas relações de linha.

A empresa já realizou pesquisas de opinião entre os empregados e não possui clube dos operários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO

Por ser ampla a área do Recursos Humanos e a Refrigerantes Garoto possuir um porte considerável será abordado apenas um dos processos do RH, o recrutamento e seleção de pessoal, isso para que este processo seja analisado intensamente e os resultados sejam obtidos de forma satisfatório.

A melhoria do recrutamento e seleção de pessoal contribuirá positivamente para a empresa e será o início para estudos de outros processos pertinentes da área de RH. Sua contribuição ocorre em inúmeros níveis, sejam para os colaboradores que influenciaram no desenvolvimento do recrutamento e seleção, já que terão que analisar em profundidade a história, cultura e metas e da organização para que estando cientes destas particularidades consigam despertar o interesse de profissionais candidatos ao seu quadro de vagas.

Contribuirá na seleção efetiva de profissionais qualificados e interessados com o desenvolvimento da indústria. Além de gerar um banco de dados com informações de candidatos em potencial, mas que para o momento não se enquadram nas necessidades da empresa, o banco de dados também acompanharia o desenvolvimento das instruções e especializações dos colaboradores já efetivos proporcionando oportunidades de ascensão profissional.

O próprio marketing da empresa seria beneficiado já que divulgando uma oportunidade em nível aberto, o que atualmente não ocorre, e seguindo todo um processo de recrutamento e seleção, uma agregação de valores na indústria Garoto seria exposta pelos próprios candidatos.

6 CONCLUSÃO

Segundo visão de Chiavenato (1989), recrutamento trata-se de uma série de procedimentos que procuram aliciar candidatos, que possuam características desejadas pela empresa, e a seleção é a atividade de escolha, à qual fará a triagem dos candidatos recrutados. Desta forma Chiavenato (1989), sintetiza que o Recrutamento visiona abastecer a Seleção de sua matéria-prima, ou seja, os candidatos. Enquanto fica a cargo da Seleção, escolher e classificar os desejosos da vaga em aberto, os que sejam mais adequados.

Por este prisma, o acima exposto, e por todos os demais abordados ao longo do presente projeto, tem-se a certeza que o papel do recrutamento e da seleção, é justamente angariar funcionários e testá-los, através de uma série de testes e preleções, a fim de que se permita não haver nenhum equívoco, na hora de se contratar e efetivar um funcionário.

A empresa, que não possui métodos de Recrutamento e Seleção, tende a ter dificuldades no momento em que surge uma nova vaga, ou se torna vacante um cargo já existente. Fora o fato da dificuldade de se contratar, há o que é mensurado como mais arriscado, o fato de se contratar um profissional de forma irresponsável e que futuramente não corresponderá com o que se deseja do mesmo no desempenho de suas funções dentro da empresa e a respeito do cargo que estará exercendo. Desta forma, quando se constatar que o funcionário não é adequado para determinado tipo de ofício, já poderá ser tarde, sendo que o colaborador já terá um custo para ser dispensado, e que também haverá um desperdício de tempo, inclusive dependendo da área da empresa, acarretará prejuízos, se tomando por base, por exemplo, se nos referirmos a um cargo que envolva a produção da empresa.

Quando se observa a empresa, Refrigerantes Garoto, torna-se evidente a falta de uma política mais técnica, e mais desprovida de empirismo, algo que seja melhor estruturado, sendo que a empresa mencionada, não possui sequer um Departamento de Recursos Humanos. Porém o presente trabalho ateve-se em mostrar os métodos rudimentares, pela empresa até então utilizados, e sugerir um processo de Recrutamento e Seleção, que vise ser mais eficaz, no que tange à

contratação de pessoal, visando assim contratar profissionais com características e conhecimentos ajustados à necessidade da empresa.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira. **Seleção – Princípios e métodos**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos; Edição Compacta**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A.C. **Pesquisa Social**. 4 ed. São Paulo:Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; JR PETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**.4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. **Seleção como estratégia competitiva**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3a edição revisada e atualizada. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino.

TAYLORISMO. **Wikipédia**. São Paulo, SP, 2009. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/Taylorismo>>. Acesso em: 18 de julho de 2014.

TOLEDO, Flávio. **O que são recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

APÊNDICE

APÊNDICE A - FOTOS



Portaria da Indústria e Comércio da Refrigerantes Garoto.



Sinalização da CIPA, no exterior da Refrigerantes Garoto.



Pátio da Indústria e Comércio de Refrigerantes Garoto.



Depósito de bebidas da empresa.



Depósito da Refrigerantes Garoto.



Prédio Administrativo da Indústria e Comércio de Refrigerantes Garoto.



Refeitório da Refrigerantes Garoto.



Trabalho de Empilhamento.



Trabalho de Carregamento.



Descarregamento de Matéria-Prima.



Pátio da Refrigerantes Garoto.