

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

RENATA MEDEIROS COSTA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO
SEGMENTO DE SAÚDE E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

**Natal – RN
2009**

RENATA MEDEIROS COSTA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO
SEGMENTO DE SAÚDE E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

A monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Natal - RN
2009**

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO
SEGMENTO DE SAÚDE E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

RENATA MEDEIROS COSTA

**Monografia apresentada e aprovada em ____ de ____ de ____, pela
Banca de qualificação composta pelos seguintes membros:**

**Carlos Antônio de Lima Moreira M. Sc.
Orientador**

**Jannes F. Valente M. Sc.
Membro Examinador**

**José Padilha Chrispim Neto M Sc.
Membro Examinador**

Natal, ____ de ____ de ____

Dedico esta monografia a minha querida mãe, meu maior exemplo de vida, pelo seu grande incentivo, dedicação e amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o mais importante, o que seria de mim sem a fé que eu tenho nele.

Aos meus pais, meus maiores exemplos, aos quais não consigo descrever o tamanho da importância em minha vida que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

As minhas irmãs, Raissa e Raiane, que amo muito, essenciais em minha vida, pela força e companheirismo durante essa fase.

Ao professor e orientador Carlos Antônio de Lima Moreira por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão desta monografia.

À Fundação de Seguridade Social – GEAP, pela acessibilidade e compreensão no desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor Marcílio pela paciência e auxílio

Aos amigos e colegas, em especial, Victor Hugo, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

RESUMO

A administração de recursos humanos estende-se por todos os setores de uma organização e compreende diversos processos. Os processos de recrutamento e seleção de pessoas, em particular, são de grande importância no que concerne à contratação de um funcionário, pois providenciam talentos humanos capazes de se adaptar às necessidades de uma empresa. As organizações e as pessoas estão ligadas em um contínuo processo de atração. Da mesma maneira que os indivíduos procuram ser contratados por uma organização, as entidades estão sempre à procura de pessoas para ocupar o seu quadro de funcionários. O presente estudo consiste em analisar se os processos de recrutamento e seleção de pessoas, na Fundação de Seguridade Social –GEAP, são conduzidos de forma eficiente e eficaz. Quanto a metodologia, no que concerne à tipologia de pesquisa, o presente estudo é do tipo exploratório-descritivo na forma de estudo de caso. Em relação à população do estudo, estabeleceu-se que é composta por 25 funcionários da GEAP. Em virtude do tamanho da população a ser pesquisada, optou-se por não calcular uma amostra. Com isso, o estudo é censitário. No que se refere à coleta de dados, fez-se uso do questionário devido à praticidade e agilidade na apuração de informações. Por último, em relação ao tratamento para análise dos dados, os dados apurados na pesquisa foram tabulados, analisados e distribuídos em gráficos. De acordo com os dados, verifica-se que a maioria dos funcionários da empresa tomaram conhecimento da oportunidade de emprego oferecida pela GEAP através do ciclo de amizade. Continuando, nota-se que todos os indivíduos, durante o processo de seleção, passaram por uma entrevista. Observa-se ainda que uma grande parte dos colaboradores da GEAP concordam que o processo de recrutamento e seleção de pessoas é conduzido de forma a possibilitar a escolha dos melhores candidatos. Conclui-se, a partir dos dados analisados, que não há uma preocupação com o uso de técnicas de recrutamento na GEAP, uma vez que a maioria dos funcionários da organização tomou conhecimento da oportunidade de emprego através do ciclo de amizades. Em se tratando do processo de seleção de pessoas, a GEAP utiliza, predominantemente, a entrevista. Porém, também faz uso de outras técnicas. Com isso, pode-se concluir que a entidade não mede esforços para utilizar as técnicas de seleção de que necessitar. Por último, conclui-se que o processo de recrutamento e seleção de pessoas na GEAP é bem conduzido e proporciona a melhor escolha entre os candidatos, buscando sempre a melhor relação possível entre eficiência e eficácia.

Palavras Chaves: Processo. Recrutamento. Seleção. Eficiência. Eficácia.

ABSTRACT

Administration of human resources extends to all sectors of an organization and involves many processes. The recruitment and selection of persons, particularly, are of great importance in regard to hiring an employee, provide for human talent capable of adapting to the needs of a company. Organizations and people are linked in a continuous process of attraction. Just as individuals seek to be hired by an organization, the entities are always looking for people to their occupy staff. The present study consists analyze if the processes of recruitment and selection of people in the Social Security Foundation -GEAP, are conducted efficiently and effectively. As for methodology, regarding the type of search, this study is exploratory and descriptive in the form of case study. Regarding the study population, it was established that consists of 25 employees of GEAP. Due to the size of the population being studied, it was decided not to calculate a sample. Thus, the study is census. With regard to data collection, was made use of the questionnaire because of the convenience and flexibility in the determination of information. Finally, in relation to treatment for data analysis, the data collected in the survey were tabulated, analyzed and distributed in graphics. According to the data, it appears that most of the company's employees noted the employment opportunities offered by GEAP through the cycle of friendship. Further, observed that all individuals during the selection process, went through an interview. It was also observed that a large proportion of employees of GEAP agree that the process of recruitment and selection of people is conducted in order to provide selection of the best candidates. It follows from the data analyzed, there is a concern with the use of recruitment techniques in GEAP, since most employees of the organization became aware of employment opportunities through the cycle of friends. In the case of the selection process of people, GEAP uses predominantly the interview. However, it also makes use of other techniques. Thus, one can conclude that the entity makes every effort to use the techniques of selection that need. Finally, it is concluded that the process of recruitment and selection of people in GEAP is well run and offers the best choice among the candidates, always seeking the optimum balance between efficiency and effectiveness.

Keywords: Process. Recruitment. Selection. Efficiency. Effectiveness

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01.....	38
GRÁFICO 02.....	39
GRÁFICO 03.....	40
GRÁFICO 04.....	41
GRÁFICO 05	42
GRÁFICO 06.....	43
GRÁFICO 07.....	44
GRÁFICO 08.....	45
GRÁFICO 09.....	46
GRÁFICO 10.....	47
GRÁFICO 11.....	48
GRÁFICO 12	49

LISTA DE TABELAS

TABELA 01.....	38
TABELA 02.....	39
TABELA 03.....	40
TABELA 04.....	41
TABELA 05	42
TABELA 06.....	43
TABELA 07.....	44
TABELA 08.....	45
TABELA 09.....	46
TABELA 10.....	47
TABELA 11.....	48
TABELA 12	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.1.1 Provisão.....	15
2.1.1.1 Recrutamento de Pessoas	15
2.1.1.2 Conceituando Recrutamento.....	17
2.1.2 Técnicas de Recrutamento.....	18
2.1.3 Tipos de Recrutamento	19
2.1.3.1 Recrutamento Externo.....	19
2.1.3.1.1 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	20
2.1.3.2 Recrutamento Interno.....	20
2.1.3.2.1 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.....	21
2.1.3.3 Recrutamento Misto.....	22
2.1.4 Seleção de Pessoas.....	23
2.1.4.1 Conceituando Seleção.....	24
2.1.4.2 Técnicas de Seleção.....	25
2.2 APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.2.1 Integralização Organizacional	26
2.2.2 Descrição e Análise de Cargos.....	27
2.2.3 Avaliação de Desempenho	27
2.3 MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	29
2.3.1 Administração de salários.....	29
2.3.2 Benefícios.....	30

2.3.4 Higiene e Segurança no Trabalho.....	31
2.4 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	31
2.4.1 Treinamento e Desenvolvimento.....	32
2.5 POLÍTICAS DE MONITORAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	33
3. METODOLOGIA	34
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA	34
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	35
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38
4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO.....	38
4.2 DADOS AVALIATIVOS.....	43
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
5.1 PERFIL DO ENTREVISTADO.....	50
5.2 DADOS AVALIATIVOS.....	50
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE A : QUESTIONÁRIO.....	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações são grupos de indivíduos formados a fim de atingir objetivos. Trata-se de uma invenção antiga que, cada vez mais, vem crescendo. As organizações estão se tornando mais fortes, sinérgicas, além de passarem por constantes mudanças para se adaptarem às exigências do mercado. Cada organização possui um conjunto de crenças, normas, valores e princípios, uma identidade própria, ou seja, uma cultura organizacional. Essas entidades sociais precisam estar preparadas para responder aos desafios do mundo globalizado como as inovações tecnológicas, competitividade, produtividade e lucro.

A competitividade do mercado estimula as empresas a cumprirem suas missões, atingirem metas e buscar a qualidade total. Para tanto, torna-se importante a formação de uma equipe de colaboradores bem selecionados, experientes, treinados e adaptados à cultura organizacional.

Toda empresa possui políticas de recursos humanos a serem seguidas, tais políticas refletem nas decisões de cada organização.

Os objetivos das empresas são atingidos com a ajuda das pessoas, o que aumenta a responsabilidade de boas escolhas. É papel do departamento de recursos humanos a contratação adequada de candidatos cujas características correspondem ao perfil exigido por cada organização.

A Fundação de Seguridade Social – GEAP é uma entidade que tem grande preocupação com seus clientes internos e externos, sempre investe em seus colaboradores, tanto no que diz respeito à reciclagem de conhecimentos como também à qualidade de vida. A fundação prioriza o preenchimento de suas vagas através do recrutamento e seleção de pessoal realizados internamente. Porém, também busca profissionais no meio externo quando necessário.

Com base nas informações expostas acima, apresenta-se, pois, o seguinte problema de pesquisa:

Em que medida, os processos de recrutar e selecionar pessoas na Fundação de Seguridade Social – GEAP, unidade de Natal/RN, conseguem ser eficientes e eficazes?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA FUNDAÇÃO DE SEGURIDADE SOCIAL - GEAP E SEU AMBIENTE

O Grupo Executivo de Assistência Patronal – GEAP foi criado em 29 de setembro de 1945, no governo de Getúlio Vargas, com a finalidade de oferecer assistência médica, hospitalar e odontológica para os servidores públicos federais do Instituto de Aposentadoria e Previdência dos Industriários - IAPI. Em 1974, foi incorporado um novo benefício, o Plano de Pecúlio Facultativo - PPF e, em 1990, o Grupo Executivo de Assistência Patronal - GEAP foi transformado na Fundação de Seguridade Social - GEAP.

A GEAP é uma entidade fechada de previdência complementar, sem fins lucrativos, que administra planos de saúde, assistência social e previdência complementar. É considerada, atualmente, a maior auto-gestão em saúde do país.

É uma gestão participativa que permite aos seus beneficiários participarem ativamente das decisões administrativas do plano, por meio dos conselhos deliberativos, consultivos e fiscais.

A entidade encontra-se representada em todo o país por 20 superintendências e 7 representações estaduais, estrategicamente situadas nas capitais. Todas as unidades atuam paralelamente à diretoria, cuja sede fica em Brasília.

A GEAP, hoje em dia, tem mais de 700 mil vidas sob sua responsabilidade, 25.000 prestadores de serviços em todo o país e mantém convênio com mais de 50 entidades (patrocinadores).

A unidade de Natal/RN conta com o apoio de 27 funcionários, administrados por uma superintendente estadual e duas gerentes. Possui 211 prestadores de serviços e 12.100 beneficiários, sendo 40% de idosos.

A organização proporciona aos seus clientes internos vários benefícios, como: ginástica laboral, parcerias com instituições de ensino superior, plano de cargos e salários, dentre outros.

O assistido da GEAP tem direito a cobertura odontológica, ambulatorial e hospitalar, que inclui atendimentos em psicologia, fonoaudiologia, fisioterapia, transplantes, tratamento para AIDS, câncer e cardiopatias.

No segmento de previdência complementar, a empresa administra planos de pecúlio e de renda, reunindo, atualmente, 71 mil participantes, a maioria originária do serviço público federal.

Melhorar a qualidade de vida de seus beneficiários, através da administração, na forma de autogestão compartilhada de planos solidários de previdência complementar, saúde e assistência social é a missão da GEAP.

Em se tratando de ameaças externas, a empresa se depara com o avanço tecnológico que gera exames de alto custo e o envelhecimento da população que proporciona gastos devido ao aumento de internações hospitalares e exames. Porém, mesmo com essas ameaças, a tendência da organização é aumentar cada vez mais a sua carteira de clientes, visto que a mesma não possui concorrentes. Por ser uma autogestão, a GEAP tem como principal vantagem o fato de ser uma instituição sem fins lucrativos, o que viabiliza a oferta dos benefícios a um custo menor que os do mercado. Além disso, oferece uma série de serviços de qualidade, profissionais capacitados e preços atraentes para a faixa etária acima de 60 anos, bem como não tem diferenciação de preços para os clientes que possuem doenças preexistentes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar se os processos de recrutar e selecionar pessoas na Fundação de Seguridade Social – GEAP, unidade de Natal/RN, conseguem ser eficientes e eficazes.

1.3.2 Específicos

- a) Identificar o perfil dos funcionários;
- b) Identificar as técnicas de recrutamento utilizadas;
- c) Identificar as técnicas de seleção utilizadas;
- d) Listar os cargos preenchidos pelos funcionários por ocasião da contratação;
- e) Conhecer a opinião dos funcionários acerca de aspectos relacionados ao papel do profissional responsável pela seleção de pessoas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista teórico, a presente proposta de estudo justifica-se pelo fato de proporcionar a pesquisadora conhecimento aprofundado sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoas, contribuindo assim para o crescimento profissional.

Do ponto de vista prático, a presente proposta de estudo justifica-se pelo fato de permitir à GEAP conhecer a importância da utilização de práticas de recrutamento e seleção de pessoas, bem como proporcionar à entidade uma visão mais ampla sobre o uso desses processos, aumentando a capacidade de inovação de técnicas para a contratação de novos funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos estende-se por todos os setores de uma organização. Trata-se de uma atividade sistêmica que se subdivide em cinco subsistemas ou processos, a saber: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Esses subsistemas são contingentes, variam de acordo com a situação de cada empresa.

2.1.1 Provisão

As atividades de provisão são de extrema importância no que concerne à contratação de novos funcionários para uma determinada organização, pois providenciam talentos humanos capazes de se adaptar às necessidades de uma empresa. Cabe a cada entidade, recrutar bons candidatos e selecionar a pessoa certa para o cargo certo.

Recrutamento e seleção de pessoas constituem processos cruciais do subsistema de provisão. A seguir, tratar-se-á da atividade de recrutamento.

2.1.1.1 Recrutamento de Pessoas

As organizações e as pessoas estão ligadas em um contínuo processo de atração. Da mesma maneira que os indivíduos procuram ser contratados por uma organização, as entidades estão sempre à procura de pessoas para ocupar o seu quadro de funcionários.

Em função dessa procura por candidatos potencialmente qualificados, faz-se necessário a realização de um processo eficaz de recrutamento e seleção.

Antes de qualquer processo seletivo, torna-se relevante o levantamento do perfil adequado de candidatos que deverão preencher determinadas vagas. Cada cargo possui atividades específicas a serem desenvolvidas. Por isso, deve-se fazer a escolha

de candidatos que possuam habilidades, conhecimentos e aptidões, enfim, que estejam dentro do perfil exigido por cada empresa.

O recrutamento é um processo de atração de candidatos, dentro e fora da empresa, que, para ser eficaz deve atrair um número significativo de candidatos para abastecer o processo de seleção dos futuros contratados.

De acordo com Marras (2009,p.69):

O recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

É a partir do recrutamento que o sistema de recursos humanos passa a focar suas ações no candidato à ocupante do cargo, e é na identificação do mesmo que a organização recorre ao mercado de trabalho, ou seja, o recrutamento é como um elo entre a organização e o mercado de trabalho.

De acordo com Chiavenato (1998), o recrutamento impõe um cuidadoso planejamento que constitui uma seqüência de três fases, a saber: o que a organização precisa em termos de pessoa, o que o mercado de recursos humanos pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Em vista desse planejamento, faz-se necessário a realização de uma pesquisa interna para identificar as pessoas imprescindíveis para a realização de atividades na empresa, bem como saber que técnicas serão utilizadas no processo de recrutamento e, por fim, uma pesquisa externa para identificar o que o mercado de recursos humanos oferece.

O recrutamento não é apenas importante para a organização, pois, além das empresas desejarem conhecer o perfil dos candidatos, os próprios candidatos querem saber em que tipo de empresa trabalhará caso forem contratados. Tanto a organização quanto o candidato buscam informações no decorrer do processo de recrutamento e ambos os lados procuram esclarecer os requisitos necessários. Os candidatos dispõem de informações almejando a futura contratação, já as organizações procuram atrair a

atenção dos candidatos, buscam fazer com que essas pessoas sintam-se atraídas para trabalhar na empresa.

Um processo de recrutamento mal realizado cria uma imagem negativa da empresa. É importante tratar bem os candidatos atraídos, bem como dar retorno aos não escolhidos.

2.1.1.2 Conceituando Recrutamento

O recrutamento de pessoas é um processo extremamente importante, pois visa identificar e atrair candidatos que abastecerão o processo de seleção de um futuro funcionário.

Segundo Chiavenato (1998, p. 195), “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Para Milkovich; Boudreau (2000, p.162), “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”.

De acordo com Carvalho; Nascimento (1997, p.78) “o recrutamento constitui-se no elo de ligação entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa”.

Na opinião de França (2007, p.29), “recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto”.

Torna-se relevante a atração de pessoas qualificadas e motivadas para a escolha de um futuro novo funcionário. É de responsabilidade de cada entidade a escolha de técnicas adequadas, bem como a realização de um recrutamento eficiente e eficaz, a fim de atender as necessidades de uma organização.

2.1.2 Técnicas de Recrutamento

Existem diversas técnicas de recrutamento, métodos através dos quais aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos.

Para Marras (2009), “Fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa.

Algumas das principais fontes de recrutamento são:

- Banco de talentos da empresa
- Anúncios em jornais, revistas, TV, rádio
- Apresentação de candidatos pelos próprios colaboradores da organização
- Agências de recrutamento
- Cartazes ou anúncios na portaria das empresas
- Visita a instituições de ensino
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua
- Entidades de classe (sindicatos, associações e conselhos de classe)
- Sites Corporativos ou de Empregos
- Consultoria na área de Recursos Humanos

De acordo com França (2009), “As vagas de maior complexidade e responsabilidade, ou que tenham baixa oferta no mercado de trabalho, em geral, exigem maior investimento de recursos financeiros e de divulgação.

É importante uma boa escolha quanto às técnicas de recrutamento a serem utilizadas, de forma a proporcionar os melhores candidatos para abastecimento do processo seletivo.

2.1.3 Tipos de Recrutamento

O mercado de recursos humanos é formado por um conjunto de candidatos que podem estar disponíveis ou não.

Existem candidatos presentes no interior da própria empresa visando a ocupação de uma vaga, bem como existem candidatos externos, ou seja, pessoas que pretendem ingressar no quadro de funcionários da empresa.

Além desses dois tipos de recrutamento existe outra forma de recrutar, que aborda tanto fontes internas como externas, ou seja, a junção dos dois processos, denominado de recrutamento misto.

2.1.3.1 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é um processo voltado para novos funcionários, pessoas de fora de uma organização. Consiste na busca por sangue novo e idéias inovadoras para a ocupação de uma determinada vaga.

Segundo Milkovich; Boudreau (2000, p.158):

O recrutamento externo coloca a administração de recursos humanos em contato direto com a mão de obra externa e com o mercado de produtos, para adequar as necessidades e os interesses da empresa a estes.

Esse tipo de recrutamento atrai candidatos de fora, entre os quais alguns serão selecionados à contratação. É importante pensar não só no preenchimento de vagas, como também em recrutar as pessoas certas para abastecer e facilitar o processo de seleção, de maneira que novas vagas surjam menos freqüentemente.

Para França (2009, p.33):

O recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa.

É importante levar em consideração a situação que a empresa se encontra, em empresas com necessidade urgente de mudanças, cabe a escolha do recrutamento externo, pois apresenta-se como uma alternativa para introduzir novas idéias na organização.

2.1.3.1.1 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

O recrutamento externo oferece as seguintes vantagens e desvantagens:

a) Vantagens: Traz sangue novo e experiências novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização e aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal por outras empresas ou pelos próprios candidatos. (CHIAVENATO, 1998)

Na opinião de França (2007), esse tipo de recrutamento traz vantagens como a possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos, possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho e atualização no estilo e nas tendências do mercado.

b) Desvantagens: o recrutamento externo é um processo mais demorado, o custo é maior, é um processo pouco seguro, pode causar frustração aos funcionários e afeta a política salarial da empresa. (CHIAVENATO, 1998).

2.1.3.2 Recrutamento Interno

O recrutamento interno consiste na busca de um profissional que esteja presente na própria organização. A empresa aproveita o potencial humano existente no próprio quadro de pessoas para a ocupação de uma vaga. O cargo vacante deverá ser

preenchido através de uma transferência, uma promoção ou transferência com promoção.

Para Chiavenato (1998), “o recrutamento interno é um processamento ou movimentação interna de recursos humanos”.

A movimentação interna privilegia os próprios recursos da empresa, cria oportunidades para os empregados desenvolverem novas capacitações. Quando administrado de forma eficaz, está sujeito a proporcionar benefícios de longo prazo para a organização.

De acordo com França (2009,p.31):

Apesar dos aspectos positivos sobre motivação, crescimento e desenvolvimento profissional, adotar essa técnica requer cuidados de gerenciamento de expectativas: há empresas que alegam que o processo gera competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que foram preteridos.

Por ser realizado com candidatos do próprio quadro de funcionários de uma empresa, o recrutamento interno está sujeito a vantagens e desvantagens.

2.1.3.2.1 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

O recrutamento interno apresenta vantagens e desvantagens, conforme relacionadas abaixo:

a) Vantagens: o recrutamento interno é um processo mais econômico para a empresa, é mais rápido, apresenta maior índice de viabilidade e segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal e, por fim, desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal (CHIAVENATO, 1998).

Na concepção de França (2007), o recrutamento interno além de proporcionar menor custo direto, permite o conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do

candidato, estimula a preparação para a promoção, melhora o moral interno e demonstra valorização do pessoal que já faz parte da empresa.

Para Marras (2009), o recrutamento interno beneficia-se na velocidade do processo que é otimizada ao extremo; o novo empregado não precisa submeter-se ao treinamento introdutório, aumentando o tempo de trabalho produtivo; os custos finais dos processos de recrutamento e seleção caem vertiginosamente; aumenta consideravelmente a motivação dos funcionários; além disso, essa prática abre uma perspectiva de multiplicação de oportunidades.

b) Desvantagens: este tipo de recrutamento exige que os novos funcionários tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos futuramente, pode gerar conflitos de interesses, além disso, leva os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização (CHIAVENATO, 1998)

Do ponto de vista de França (2007), o recrutamento interno traz desvantagens como o não aproveitamento do elemento externo, a redução de possibilidade de inovação e novas idéias na empresa, e por fim, requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa.

2.1.3.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto muitas vezes apresenta-se como uma alternativa para eliminar as desvantagens de optar apenas pelo recrutamento interno ou externo. Esse tipo de recrutamento divide as vagas existentes entre candidatos internos e externos.

Na maioria das vezes, a prioridade é o recrutamento interno, após esse processo, caso haja vagas remanescentes faz-se necessário o uso do recrutamento externo. Pode-se também dar preferência a ordem inversa, caso a empresa esteja interessada em contratar pessoas novas para ocupar o quadro de funcionários.

Além dessas alternativas, o recrutamento misto pode optar também pelos processos externos e internos simultaneamente.

De acordo com Chiavenato (1998, p.215),:

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

Através do recrutamento misto, os candidatos internos e externos possuem as mesmas oportunidades.

2.1.4 Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas também faz parte do processo de provisão de recursos humanos, vindo logo após o recrutamento, tem a função de escolher dentre os candidatos atraídos pelo processo de recrutamento, o que melhor se adéqüe ao perfil exigido pela organização.

A seleção de candidatos deve estar dentro dos interesses da empresa, para que não haja um conflito entre ela e os profissionais contratados, além disso, faz-se necessário certificar se os candidatos estão capacitados ou não para fazer parte do quadro de funcionários.

Segundo Chiavenato (1998, p.221), “o objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização”.

Antes de dar início a um processo seletivo, faz-se necessário obter informações a respeito das atividades a serem desenvolvidas e o perfil necessário para a execução de tais tarefas.

Essas informações tornam o processo seletivo mais ágil e seguro, proporcionando assim um modelo de profissional adequado. O que mais condizer com os requisitos da análise, será o apropriado ao cargo vacante.

Milkovich; Boudreau (2000) relatam que as decisões no processo de seleção são previsões. Com base nas observações das características dos candidatos, as organizações tentam prever como eles se comportarão caso sejam contratados.

De acordo com França (2007, p.45 e 46):

A aprovação de um candidato em uma empresa depende dos mais diversos fatores, entre eles o número de candidatos que concorrem à vaga, os requisitos e a experiência desejáveis, rotinas da administração de pessoal, verba disponível, empatia entre o candidato e a futura chefia ou comportamento do indivíduo durante a entrevista.

A seleção implica numa comparação e escolha, avaliação entre as características de cada candidato com as especificações exigidas pelo cargo. Cabe a cada organização a aplicação correta das técnicas de seleção, bem como a escolha certa do funcionário a se enquadrar no quadro de pessoal da empresa.

2.1.4.1 Conceituando Seleção

A seleção de pessoal é um processo de grande importância, pois é através dele que se escolhe, fazendo o uso de diferentes técnicas de seleção, o futuro funcionário da organização.

De acordo com Chiavenato (1998, p.221):

A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Para França (2007, p.34), a seleção “é a escolha dos candidatos mais adequados para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.”

Na ótica de Marras (2009, p.79):

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa

Carvalho; Nascimento (1997, p.114) destacam que a seleção de RH “ tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento.

Na opinião de Milkovich; Boudreau (2000, p.208):

A seleção é o processo de coletar e utilizar informações sobre candidatos recrutados para escolher quais deles receberam propostas de emprego. Frequentemente é antecedido por uma triagem, que identifica aqueles candidatos sem qualificações, antes de coletar qualquer informação adicional.

O processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido.

2.1.4.2 Técnicas de Seleção

As técnicas de seleção são relevantes na escolha do funcionário ideal, no que concerne ao fornecimento de informações relativas aos candidatos. Conhecer a personalidade de cada candidato é de fundamental importância para se obter um resultado satisfatório na contratação, na medida em que diminui consideravelmente a possibilidade de erro na escolha.

De acordo com Chiavenato (1998), as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos, a saber:

- 1- Entrevistas de seleção
- 2- Provas de conhecimentos ou capacidade
- 3- Testes psicométricos
- 4- Testes de personalidade
- 5- Técnicas de simulação

Para França (2009, p.36), “A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato.

A seleção de pessoas não pode ser realizada de forma a avaliar somente a experiência e o conhecimento da tarefa a ser realizada. É importante conhecer aspectos ligados a personalidade do candidato para verificar se a contratação será positiva para as duas partes, empresa e empregado.

2.2 APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os processos de aplicação de recursos humanos vêm após o subsistema de provisão, é bastante relevante no que concerne à adaptação de um novo funcionário na organização. Uma vez recrutados e selecionados, os indivíduos precisam ser integrados na organização, colocados em seus cargos e, por fim, avaliados quanto ao desempenho.

2.2.1 Integralização Organizacional

Antes da aplicação do indivíduo no seu determinado cargo, faz-se necessário a integração do mesmo na empresa, ou seja, a adaptação do funcionário com a cultura organizacional.

Para Chiavenato (1998 p.258):

A socialização organizacional procura estabelecer junto ao novo participante as bases e premissas através das quais a organização pretende funcionar e como o novo participante poderá colaborar neste aspecto.

As organizações, geralmente, buscam induzir a adaptação do indivíduo às suas necessidades e, muitas vezes, proporcionam um ambiente favorável durante a chegada do funcionário a fim de tornar o processo de integração mais ágil.

2.2.2 Descrição e Análise de Cargos

Realizado o processo de socialização, segue-se o procedimento de descrição e análise de cargos. Tal procedimento torna-se necessário na medida em que é preciso conhecer o conteúdo de um cargo para assim ocupá-lo.

Segundo Chiavenato (1998), os cargos são preenchidos de acordo com as especificações e descrições. O ocupante deve ter características compatíveis com as especificações exigidas, enquanto o papel a desempenhar será o conteúdo do cargo registrado na descrição.

A descrição relata o conteúdo do cargo, o que o funcionário deve fazer, descreve as atribuições inerentes à função, ou seja, demonstra os principais fatores significativos do cargo. Por sua vez, a análise busca estudar os requisitos exigidos e as responsabilidades envolvidas, para assim obter um desempenho adequado.

2.2.3 Avaliação de Desempenho

O último processo do subsistema de aplicação de recursos humanos é a avaliação de desempenho que consiste na performance de cada indivíduo em seu cargo, bem como no potencial de crescimento do mesmo na organização.

Na ótica de Carvalho; Nascimento (1997, p.242):

A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho. A função de avaliação de desempenho visa comparar o que o avaliado faz com o que deveria fazer.

Geralmente a avaliação de desempenho é contínua e constante, os funcionários estão sempre sendo avaliados por seus superiores, seja formal ou informalmente. É através da avaliação de desempenho que se pode descobrir problemas de socialização do funcionário, desarmonia entre o indivíduo e o cargo em que ocupa, enfim, com a avaliação há um melhor aproveitamento do potencial humano, além de proporcionar maior facilidade de identificação de eventuais problemas e contribuir para o desenvolvimento da organização.

Para Chiavenato (1998 p.322):

O desempenho no cargo é extremamente contingencial, varia de pessoa para pessoa e depende de inúmeros fatores condicionantes que influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem do esforço, determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Uma perfeita relação de custo-benefício. Por sua vez, o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado.

A avaliação de desempenho quando realizada corretamente proporciona vários benefícios tanto para o ocupante do cargo como para a própria organização. Toda avaliação possui um retorno, seja favorável ou não, é a partir dela que se decide o que fazer com o funcionário.

De acordo com França (2009):

A avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como o melhor desempenho. A avaliação quando feita positivamente tem muitos benefícios e muitos beneficiários.

Os resultados da avaliação são sempre submetidos aos funcionários e muitas vezes têm papel fundamental na motivação dos mesmos, pois proporciona o crescimento e desenvolvimento do indivíduo na medida em que sabem como está o desempenho no cargo em que ocupam.

2.3 MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O subsistema de manutenção de recursos humanos é de grande importância para uma organização na medida em que mantém os funcionários satisfeitos e motivados a exercerem as tarefas inerentes aos seus cargos, induzindo-os assim a permanecerem na organização e desempenharem bem suas funções.

O subsistema supracitado abrange atividades como administração de salários, benefícios, higiene e segurança no trabalho.

2.3.1 Administração de salários

Os indivíduos trabalham nas empresas com expectativas, se dedicam aos objetivos organizacionais almejando um retorno satisfatório pela dedicação e esforço. As recompensas oferecidas pela organização resultam na satisfação dos colaboradores, daí a necessidade de um bom sistema de remuneração.

De acordo com Chiavenato (1999), a remuneração é constituída de três componentes, a saber: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

É de grande valia para uma organização a implantação de um eficiente sistema de administração de salários, na medida em que proporciona motivação do pessoal e, conseqüentemente, aumento da produtividade, tornando-se, portanto, bom para a empresa e para o empregado.

Para Chiavenato (1998, p.373), a administração de salários é “o conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e / ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas na organização”.

Para a implantação de uma estrutura salarial justa é necessário levar em consideração não só o equilíbrio interno, ou seja, a coerência entre os salários e os cargos da organização, como também se faz necessário verificar a compatibilidade com o mercado externo, ou seja, levar em consideração a remuneração dos mesmos cargos de outras empresas.

2.3.2 Benefícios

Os benefícios são parte da remuneração total dos empregados, exercem grande influencia sobre o comportamento dos funcionários, sendo associados ao desempenho dos mesmos nas atividades exercidas.

Cada empresa determina o seu plano de benefícios com o objetivo de atender as necessidades dos funcionários. (...) Geralmente, o plano de benefícios é composto de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades (CHIAVENATO,1999).

Segundo Marras (2009,p.137), denomina-se benefício “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.”

O salário constitui apenas um pouco do sistema de remuneração, além do pagamento em salário, uma grande parte da remuneração é constituída pelos benefícios.

Para Chiavenato (1998,p.413), benefícios “são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações.”

Os benefícios nas empresas incluem vantagens como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação, transporte, dentre outros. Tais benefícios proporcionam aos funcionários conveniência e satisfação, geralmente são oferecidos para atrair e manter o indivíduo na organização.

Os benefícios oferecidos pelas organizações podem ser subdivididos em benefícios compulsórios, que são aqueles que a empresa concede ao funcionário em detrimento à legislação, como por exemplo, o 13º salário e férias, ou benefícios espontâneos, aqueles que as empresas oferecem por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender as necessidades dos empregados, como por exemplo seguro de vida, assistência medica, transporte, veículo, dentre outros. (MARRAS, 2009)

Todos os benefícios estimulam a produção dos funcionários, cabe a cada entidade a administração adequada e justa de benefícios, levando sempre em consideração as necessidades de seus colaboradores.

2.3.4 Higiene e Segurança no Trabalho

Toda organização, para preservar seus colaboradores, necessita de um ambiente saudável de trabalho capaz de proporcionar boas condições ambientais. Promover um estilo de vida saudável na empresa resultará na satisfação do empregado e, conseqüentemente, no aumento da produtividade.

Na ótica de Chiavenato (1999, p.376), “um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, assim como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal.”

A segurança no trabalho é de suma importância em uma organização, na medida em que está relacionada principalmente com a prevenção de acidentes.

Para Chiavenato (1998, p.436) “segurança e higiene no trabalho são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos empregados”.

A implantação da área de higiene e segurança no trabalho em uma determinada organização importa tanto na prevenção de acidentes quanto na saúde do trabalhador, fatores fundamentais para o sucesso e desenvolvimento de uma empresa.

2.4 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Os processos de desenvolvimento de recursos humanos representam investimentos nas pessoas, compreendem atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal e organizacional.

Tais processos tornam as pessoas cada vez mais capacitadas e habilitadas a exercerem suas funções no cargo que lhe foi estabelecido.

2.4.1 Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento e desenvolvimento são subsistemas de grande importância na área de recursos humanos, na medida em que preparam o indivíduo para o melhor desempenho no cargo que ocupa.

Na ótica de Chiavenato (1999,p.294)

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Por sua vez, o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, carreira e outras experiências (MILKOVICH e BOUDREAU,2000).

O treinamento e desenvolvimento são formas de valorizar as pessoas, de proporcionar maior aprendizado em relação às atribuições inerentes aos seus cargos, proporcionar maior desenvolvimento do capital humano das organizações.

Para Marros (2009, p.167), “o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macro visão do *business*, preparando-o para vôos mais altos, a médio e longo prazos.”

O treinamento e desenvolvimento de pessoas são duas coisas diferentes, enquanto o treinamento prepara o funcionário para melhor exercer sua função no cargo em que ocupa, o desenvolvimento é mais focalizado no crescimento do empregado,

visando uma carreira para o indivíduo. A junção desses dois processos é de grande valia para uma organização que visa o crescimento.

2.5 POLÍTICAS DE MONITORAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O subsistema de monitoração garante que as atividades internas estejam sendo executadas de acordo com o que foi planejado. É um processo de controle que assegura que as unidades da organização estejam trabalhando de acordo com o previsto.

A monitoração é de extrema importância na organização, visto que aponta as falhas e erros cometidos nas unidades da empresa, a fim de concertá-los e evitar a repetição dos mesmos.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

No que se refere à tipologia de pesquisa, foi realizado um estudo exploratório – descritivo na forma de estudo de caso.

Para Cervo; Bervian (1996, p.49):

A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Essa pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

De acordo com Oliveira (1997, p. 128), “os estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou, ainda, para a elaboração de hipóteses.”

Na ótica de Sâmara; Barros (1997, p.24):

Os estudos exploratórios têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas.

No que concerne à pesquisa descritiva, Andrade (1998, p.104) afirma que “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.”

De acordo com Sâmara; Barros (1997, p.25), os estudos descritivos “procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa.”

Segundo Oliveira (1997, p.128), a pesquisa descritiva tem por finalidade “observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo.”

Na opinião de Cervo; Bervian (1996, p.49):

a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Yin apud Roesch et al.(1981, p.155), afirma que “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.”

De acordo com Santos (2001, p.28), “o estudo de caso é a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos, cujo objetivo pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos.”

A seguir, discorre-se sobre as definições do universo e da amostra do estudo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Estabeleceu-se que a população da presente proposta de estudo é composta por 25 funcionários da GEAP.

De acordo com Oliveira (1997, p.160), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

Para Andrade (1998, p.134), “ a quantidade total dos elementos componentes do fenômeno denomina-se *universo* ou população. Uma parcela de quantidade retirada do universo denomina-se *amostra*, que deve ser representativa do universo.”

Na opinião de Roesch (1999, p.139), “ o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa.”

Segundo Oliveira (1997, p.160), “amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo; é um subconjunto do universo.”

Lakatos; Marconi (1992) destacam que só é necessário definir o tipo de amostragem quando a pesquisa não é censitária, isto é, não envolve a totalidade dos ocupantes do universo da pesquisa.

Em virtude do tamanho da população a ser pesquisada, optou-se por não calcular uma amostra. Com isso, o estudo é censitário.

A seguir, apresenta-se a definição do instrumento de coleta de dados utilizado no estudo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Em se tratando de coleta de dados, o questionário foi o instrumento utilizado durante o estudo, devido à praticidade e agilidade na apuração de informações.

De acordo com Andrade (1998, p.128), questionário “é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade da presença do pesquisador”.

Na concepção de Roesch (1999, p.142), o questionário “é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.”

Bervian; Cervo (1996, p.138) destacam que o questionário “é a forma mais usada para coleta de dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.”

Segundo Theóphilo; Martins (2007, p.90), o questionário “é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social.”

O questionário foi elaborado de forma objetiva com questões fechadas e de múltipla escolha, a fim de facilitar o informante na hora de responder.

O questionário é um instrumento muito vantajoso na coleta de dados, na medida em que possibilita atingir um grande número de pessoas, garante o anonimato das respostas, não expondo os informantes à influência do pesquisador.

A seguir, apresenta-se o tratamento para análise dos dados que foram coletados.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os dados apurados na pesquisa e tendo em vista os objetivos propostos, os resultados encontrados foram tabulados, analisados e distribuídos em gráficos.

Mediante a coleta de dados referente à pesquisa, foi realizada uma análise estatística descritiva e exploratória com o auxílio dos softwares Microsoft Excel e

Microsoft Word. Em seguida houve uma organização e classificação dos referidos dados para apresentação em gráficos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

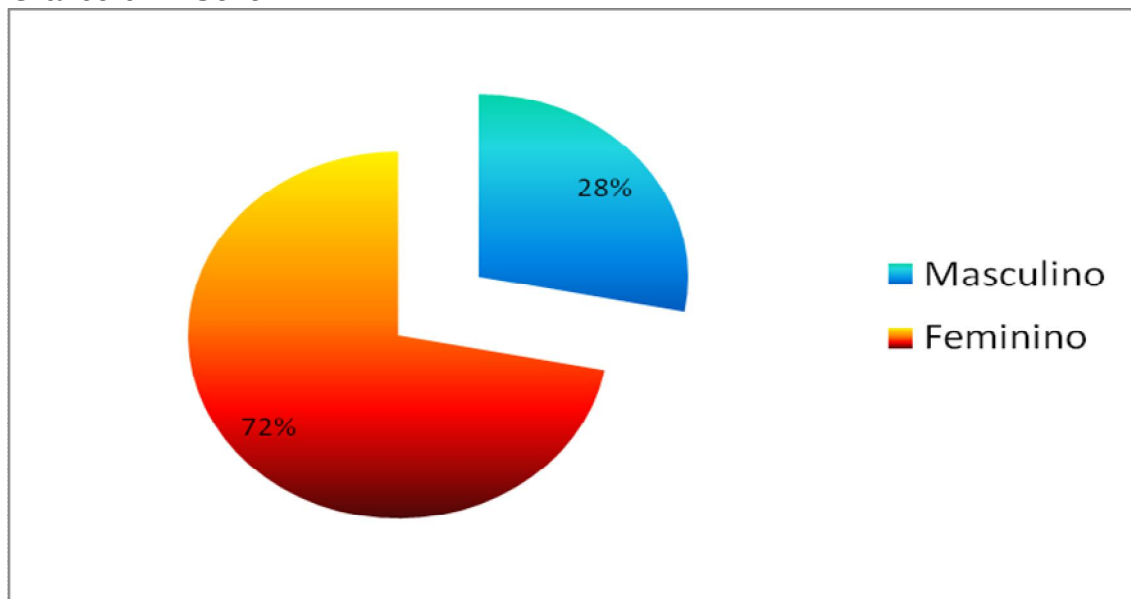
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Tabela 01 – Sexo

	Nº de Entrevistados
Masculino	07
Feminino	18
Total	25

Fonte: Fonte: Pesquisa de Campo/agosto/2009

Gráfico 01 – Sexo



Fonte: Pesquisa de Campo/2009

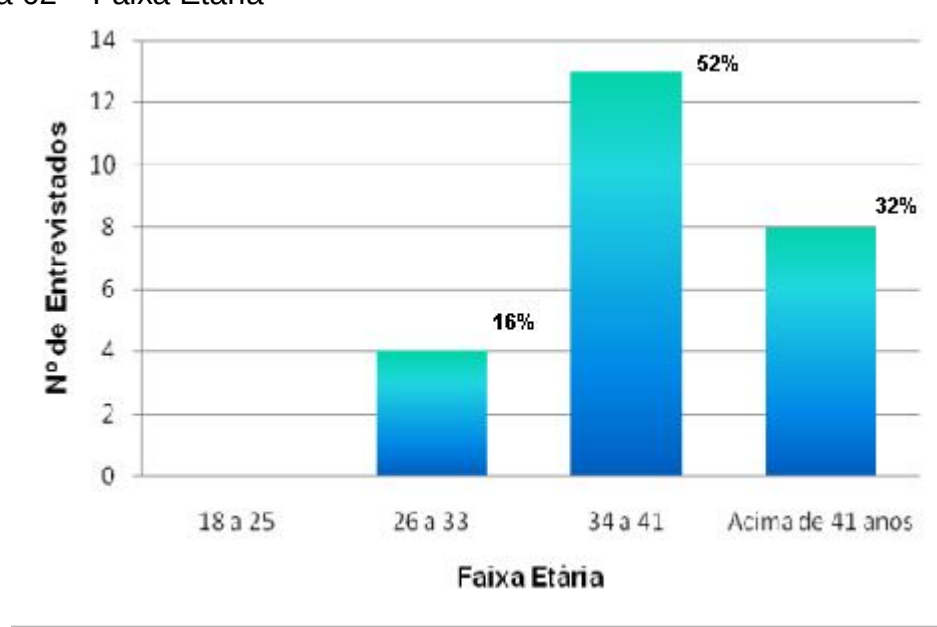
Verifica-se na tabela 01, que a maioria dos entrevistados correspondem ao sexo feminino. Por sua vez, em relação ao gráfico 01, observa-se que, percentualmente o sexo feminino representa 72% do total de entrevistados.

Tabela 02 – Faixa Etária

	Nº de Entrevistados
18 a 25	0
26 a 33	4
34 a 41	13
Acima de 41 anos	8
Total	25

Fonte: Fonte: Pesquisa de Campo/agosto/2009

Tabela 02 – Faixa Etária



Fonte: Pesquisa de Campo/ 2009

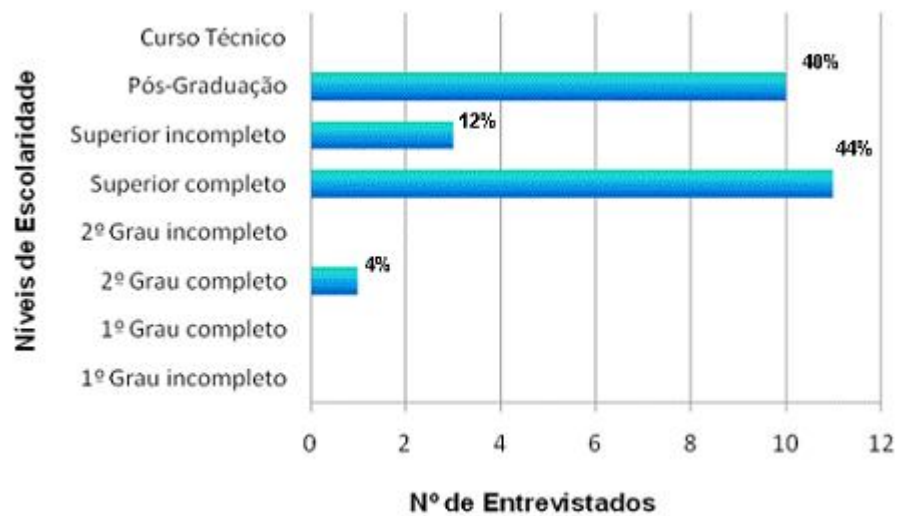
Percebe-se na tabela 02, que dentre os entrevistados não há indivíduos com idade inferior a 26 anos. No gráfico 02, nota-se que, percentualmente 52% dos funcionários da GEAP estão entre 34 e 41 anos de idade, 32% pertencem a faixa etária acima de 41 anos e, apenas 16% dos entrevistados possuem idade entre 26 e 33 anos.

Tabela 03 – Grau de Instrução

	Nº de Entrevistados
1º Grau incompleto	0
1º Grau completo	0
2º Grau incompleto	0
2º Grau completo	1
Superior incompleto	3
Superior completo	11
Pós Graduação	10
Total	25

Fonte: Fonte: Pesquisa de Campo/agosto/2009

Gráfico 03 – Grau de Instrução



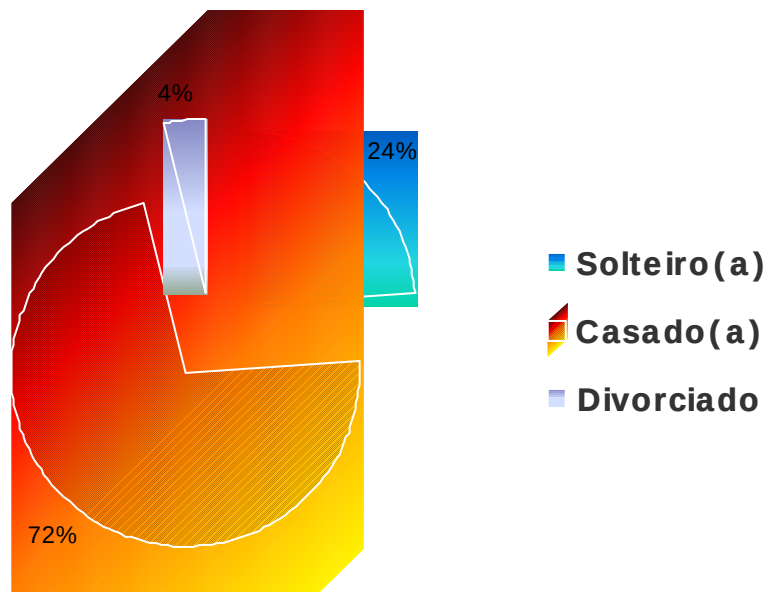
Fonte: Pesquisa de Campo /2009

A tabela 03 especifica o grau de instrução dos entrevistados, nota-se que todos os funcionários da GEAP possuem o 2º grau completo. Percebe-se no gráfico 03 que, percentualmente 84% das pessoas são formadas, sendo 40% delas pós-graduadas, uma minoria de 12 % do total de entrevistados possui o curso superior incompleto.

Tabela 04 – Estado Civil

	Nº de Entrevistados
Solteiro(a)	6
Casado(a)	18
Divorciado(a)	1
Viúvo(a)	0
Total	25

Gráfico 04 – Estado Civil



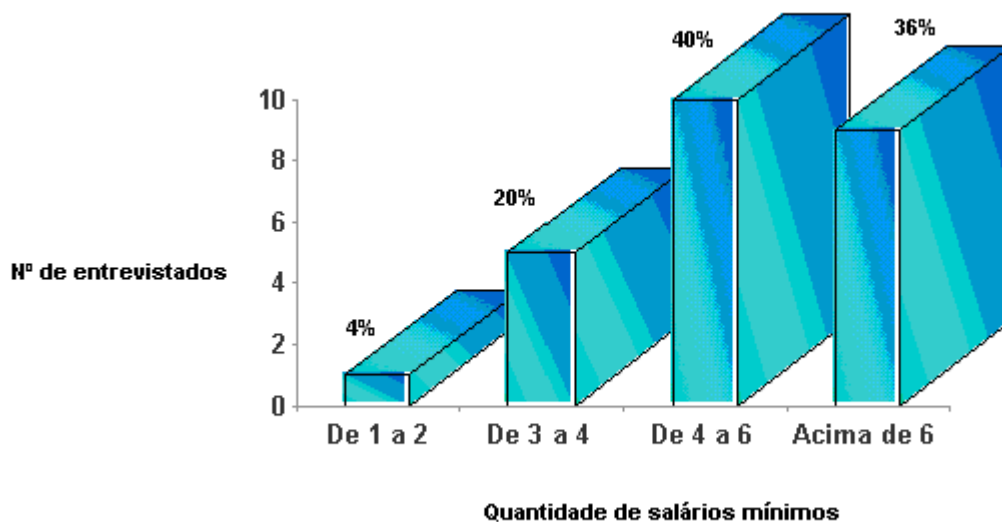
Fonte: Pesquisa de Campo/ 2009

De acordo com a tabela 04, percebe-se que a maioria dos entrevistados são casados. Percentualmente, o gráfico 04 mostra que a maioria representa 72% do total de entrevistados, 24% solteiros e, apenas 4% das pessoas divorciadas.

Tabela 05 – Renda Mensal

	Nº de Entrevistados
De 1 a 2 salários mínimos	1
De 3 a 4 salários mínimos	5
De 4 a 6 salários mínimos	10
Acima de 6 salários mínimos	9
Total	25

Gráfico 05 – Renda Mensal



Fonte: Pesquisa de Campo/ 2009

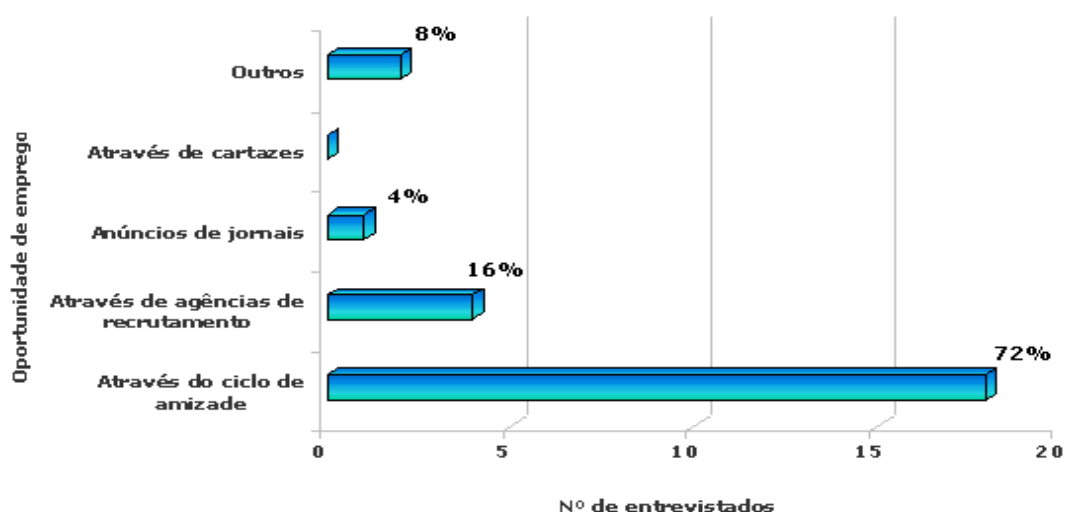
Na tabela 05 verifica-se que, a maioria possui uma renda mensal acima de 4 salários mínimos, compreende-se através do gráfico 05 que, percentualmente 40% dos funcionários da GEAP possuem uma renda de 4 a 6 salários mínimos, 36% recebem acima de 6 salários mínimos por mês, 20% das pessoas estão entre 3 e 4 salários mínimos e, só 4 % recebem entre 1 e 2 salários mínimos por mês.

4.2 DADOS AVALIATIVOS

Tabela 06 – Meio pelo qual tomou conhecimento da oportunidade de emprego oferecida pela GEAP

	Nº de Entrevistados
Através do ciclo de amizade	18
Através de agências de recrutamento	4
Anúncios de jornais	1
Através de cartazes	0
Outros	2
Total	25

Gráfico 06 – Meio pelo qual tomou conhecimento da oportunidade de emprego oferecida pela GEAP



Fonte: Pesquisa de Campo/2009

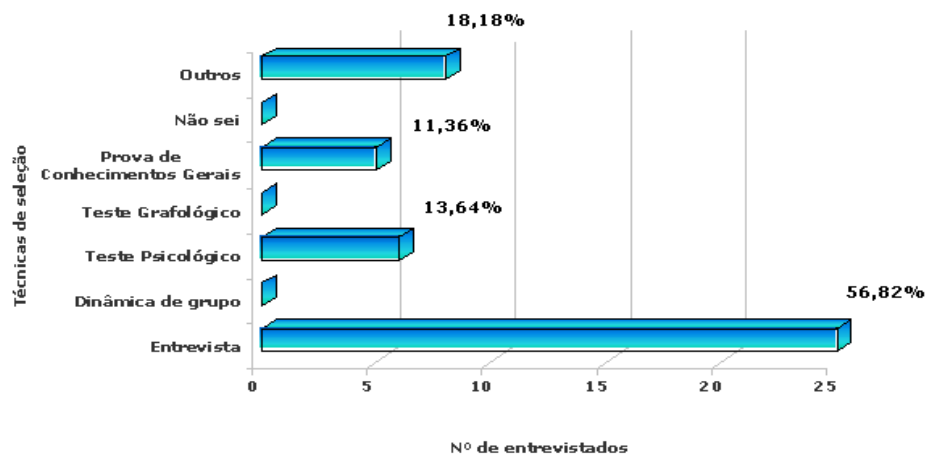
De acordo com a Tabela 06, verifica-se que a maioria dos entrevistados (18) tomou conhecimento da oportunidade de emprego na GEAP através do ciclo de amizades. Nota-se no Gráfico 06, que, percentualmente, tem-se uma representação de 72% do total de entrevistados.

Importa registrar que, a transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, e assim sucessivamente, é bastante comum quando não se pretende abrir mão de recursos financeiros para investir em certas técnicas de recrutamento. Trata-se de uma prática que, indubitavelmente, poderá apresentar bons resultados.

Tabela 07 – Técnica(s) utilizada(s) por ocasião do processo de seleção

	Nº de Entrevistados
Entrevista	25
Dinâmica de grupo	0
Teste Psicológico	6
Teste Grafológico	0
Prova de Conhecimentos Gerais	5
Não sei	0
Outros	8
Total	44

Gráfico 07 – Técnica(s) utilizada(s) por ocasião do processo de seleção



Fonte: Pesquisa de Campo/ 2009

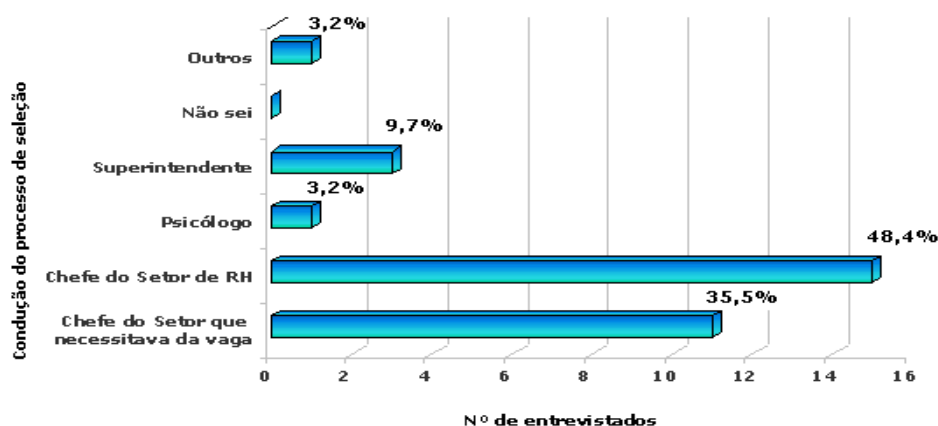
Tendo-se em vista que, para a apuração dessa questão os entrevistados tiveram a opção de assinalar mais de uma resposta, verifica-se, na Tabela 07 que todos os indivíduos durante o processo de seleção passaram por uma entrevista. Percentualmente, observa-se, no Gráfico 07, que a técnica de entrevista representa 56,82% devido o cálculo de o percentual ter como base um total de 44 respostas. Tendo-se em vista que os testes psicológicos vêm sendo utilizados bem recentemente na GEAP, apenas 13,64% dos indivíduos foram submetidos a esta técnica. Por fim, nota-se que um percentual pequeno de entrevistados (11,36%), passou por provas de conhecimentos gerais.

Torna-se relevante ressaltar que a técnica de entrevista é a mais utilizada pelas empresas nos processos seletivos. A entrevista proporciona ao entrevistador estar cara a cara com o entrevistado podendo avaliar o comportamento e atitude do mesmo. Portanto, apresenta-se como técnica de seleção segura e viável.

Tabela 08 – Condução do Processo de Seleção

	Nº de Entrevistados
Chefe do Setor que necessitava da vaga	11
Chefe do Setor de RH	15
Psicólogo	1
Superintendente	3
Não sei	0
Outros	1
Total	31

Gráfico 08 – Condução do processo de seleção



Fonte: Pesquisa de Campo/ 2009

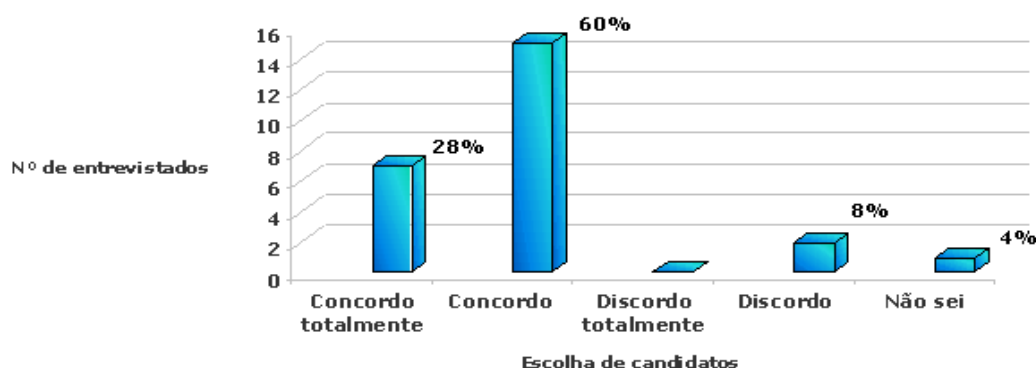
Levando-se em consideração que, para a apuração dessa questão os entrevistados tiveram a opção de assinalar mais de uma alternativa, observa-se, na Tabela 08 que a maioria dos indivíduos (15), durante o processo de seleção, foram conduzidos pelo chefe do setor de RH da GEAP e outros 11 entrevistados foram conduzidos pelo chefe do setor que necessitava da vaga. Percentualmente, observa-se, no Gráfico 08, que quase 50% dos indivíduos passaram pelo chefe do setor de RH devido o cálculo do percentual ter como base um total de 31 respostas, e aproximadamente 36% representa o percentual dos entrevistados que passaram pelo chefe do setor que necessitava da vaga.

Tendo em vista que o resultado dessa questão trouxe opiniões diferentes dos entrevistados, pode-se afirmar que a GEAP não possui ao certo um profissional responsável para conduzir o processo de seleção de pessoas. A entidade age de acordo com o tipo de cargo que precisa preencher. No entanto, nota-se que a maioria dos funcionários passou pelo chefe do setor de RH, o que é de extrema importância, visto que tal profissional possui experiência para conduzir esse tipo de processo.

Tabela 09 – Opinião quanto ao fato de o processo de recrutamento e seleção de pessoas adotado pela GEAP, ser conduzido de modo a possibilitar a escolha dos melhores candidatos

	Nº de Entrevistados
Concordo totalmente	7
Concordo	15
Discordo totalmente	0
Discordo	2
Não sei	1
Total	25

Gráfico 09 – Opinião quanto ao fato de o processo de recrutamento e seleção de pessoas adotado pela GEAP, ser conduzido de modo a possibilitar a escolha dos melhores candidatos



Fonte: Pesquisa de Campo/ 2009

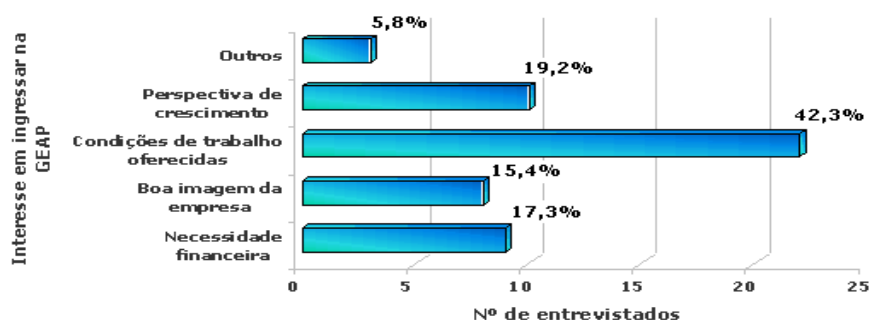
Verifica-se, na Tabela 09, que 22 entrevistados afirmam “Concordo” e “Concordo Totalmente” quanto ao fato de o processo de recrutamento e seleção de pessoas na GEAP ser conduzido de modo a possibilitar a escolha dos melhores candidatos, respectivamente 15 e 7. Percebe-se, no Gráfico 09, que, percentualmente, tem-se uma representação de 88% do número total de entrevistados.

Levando-se em consideração o fato de que os funcionários da GEAP concordam que o processo de recrutamento e seleção de pessoas é conduzido de forma a possibilitar a escolha dos melhores candidatos, pode-se afirmar que os profissionais da GEAP dedicam uma atenção especial a esses processos, ou seja, definem cuidadosamente as técnicas a serem utilizadas com o intuito de recrutar e selecionar as pessoas certas para os lugares certos.

Tabela 10 – interesse em ingressar na GEAP

	Nº de Entrevistados
Necessidade financeira	9
Boa imagem da empresa	8
Condições de trabalho oferecidas	22
Perspectiva de crescimento	10
Outros	3
Total	52

Gráfico 10 – Interesse em ingressar na GEAP



Fonte: Pesquisa de Campo/ 2009

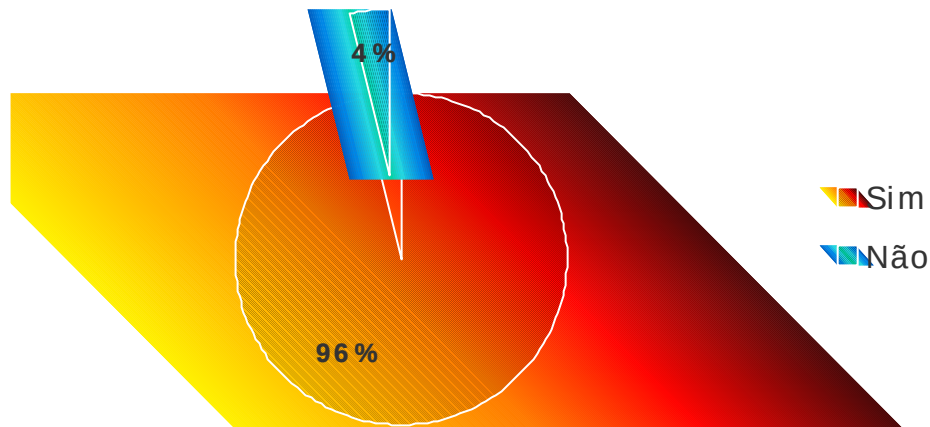
Para a apuração dessa questão, os entrevistados puderam assinalar mais de uma opção de resposta, com base nisso, pode-se afirmar, de acordo com a tabela 10 e levando-se em consideração que foram entrevistadas 25 pessoas que, um número significativo de indivíduos (22) despertaram o interesse em ingressar na GEAP através das condições de trabalho oferecidas, ficando apenas 3 indivíduos com opiniões diferentes. No gráfico 10, verifica-se que essa maioria representa 42,3% do total de respostas, bem como, 19,2% representa a perspectiva de crescimento e, 17,3% das pessoas despertaram o interesse em ingressar na GEAP por necessidade financeira. Além disso, nota-se que ainda 15,4% do total de respostas correspondem à boa imagem da empresa.

Pode-se afirmar que a GEAP oferece ótimas condições de trabalho, de forma a despertar o interesse dos indivíduos em trabalhar na empresa, e atingir a satisfação dos funcionários. Dessa forma, pode-se dizer também que a GEAP se importa com seus colaboradores e se preocupa com a imagem da organização. Vale ressaltar que a fundação possui um plano de cargos e salários e opta pelo processo de recrutamento e seleção de pessoas realizado internamente, priorizando seus colaboradores e conseqüentemente oferecendo perspectiva de crescimento.

Tabela 11 – Experiência profissional antes de participar do processo de recrutamento e seleção da GEAP

	Nº de Entrevistados
Sim	24
Não	1
Total	25

Gráfico 11 – Experiência profissional antes de participar do processo de recrutamento e seleção da GEAP



Fonte: Pesquisa de Campo/ 2009

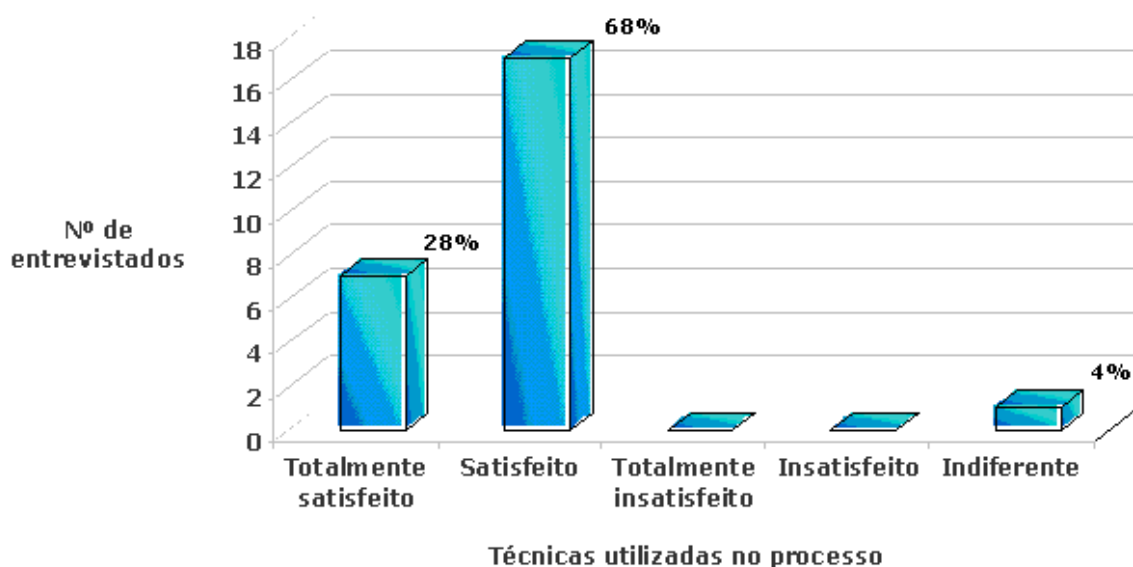
Observa-se na tabela 11 que, apenas 1 indivíduo dentre os entrevistados não possuía experiência profissional antes de participar do processo de recrutamento e seleção da GEAP. Percentualmente, através do gráfico 11, verifica-se que 96% dos entrevistados já possuía experiência profissional.

Vale ressaltar que o resultado é bastante satisfatório para a Organização, visto que a maioria dos funcionários antes de ingressar na GEAP já tinha experiência profissional, o que, conseqüentemente, facilita na escolha do profissional adequado para o cargo certo, bem como na adaptação do mesmo ao serviço que lhe for determinado.

Tabela 12 – Satisfação quanto às técnicas utilizadas durante o processo de recrutamento e seleção adotados pela GEAP

	Nº de Entrevistados
Totalmente satisfeito	7
Satisfeito	17
Totalmente insatisfeito	0
Insatisfeito	0
Indiferente	1
Total	25

Gráfico 12 – Satisfação quanto às técnicas utilizadas durante o processo de recrutamento e seleção adotados pela GEAP



Fonte: Pesquisa de Campo/ 2009

Observa-se, na Tabela 12, que 24 entrevistados afirmam estar “Satisfeito” ou “Totalmente satisfeito” quanto às técnicas utilizadas durante o processo de recrutamento e seleção adotados pela GEAP. Nota-se, no Gráfico 12, que, percentualmente, tem-se uma representação de 96% do número total de entrevistados.

Levando-se em consideração o fato de que os funcionários da GEAP estão satisfeitos com as técnicas utilizadas durante o processo de recrutamento e seleção de pessoas, pode-se afirmar que os profissionais da GEAP definem atenciosamente essas técnicas, com o intuito de fazer a escolha certa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

Conclui-se, inicialmente, que os funcionários da GEAP, em sua maioria, são do sexo feminino. Constatou-se que a faixa etária predominante dos colaboradores da GEAP situa-se entre 34 a 41 anos de idade. Em relação ao grau de instrução, pode-se dizer que todos os funcionários da GEAP possuem o 2º grau completo. Além disso, a maioria tem curso superior e uma grande parte com pós-graduação. Em se tratando do estado civil dos funcionários, a maior parte constitui-se de pessoas casadas. Por fim, em relação à renda mensal dos colaboradores da GEAP, constatou-se que em sua maioria, está acima de quatro salários mínimos.

5.2 DADOS AVALIATIVOS

No que concerne ao meio pelo qual os funcionários tomaram conhecimento da oportunidade de emprego oferecida pela GEAP, conclui-se que não há uma preocupação por parte da empresa com o uso de técnicas de recrutamento, uma vez que a maioria dos funcionários da organização tomou conhecimento da vaga de emprego através do ciclo de amizade. Apesar de não haver essa preocupação voltada ao processo de recrutamento de pessoas, o conhecimento de oportunidades de emprego através do ciclo de amizade não deixa de ser uma boa técnica de recrutamento, visto que não envolve custo algum e permite aos indivíduos levar informações a respeito da organização a outras pessoas.

Em relação às técnicas utilizadas durante o processo de seleção de pessoas, a entrevista é a técnica predominante na GEAP. Torna-se relevante ressaltar que essa técnica é a mais utilizada pelas empresas nos processos seletivos. A entrevista proporciona ao entrevistador estar frente a frente com o entrevistado podendo avaliar o comportamento e atitudes do mesmo. Portanto, apresenta-se como técnica de seleção segura e viável. A GEAP, além da entrevista, quando necessário, também faz uso de

outras técnicas de seleção. Com isso, pode-se afirmar que a empresa não mede esforços para utilizar as técnicas de seleção de que necessitar.

Constatou-se que o processo de seleção na GEAP é conduzido, geralmente, pelo chefe do setor de recursos humanos, porém, algumas vezes, é realizado pelo chefe do setor que necessita do preenchimento da vaga. Vale ressaltar que é de extrema importância na realização de um processo seletivo a participação de um profissional de RH, visto que este possui experiência profissional voltada exclusivamente para a condução desse processo. Portanto, conclui-se que o processo seletivo da GEAP é bem conduzido de forma a proporcionar boas escolhas.

Em se tratando de como os funcionários despertaram o interesse em ingressar na GEAP, é válido afirmar que a empresa oferece ótimas condições de trabalho, de forma a proporcionar motivação e satisfação por parte dos colaboradores. Além disso, por ser uma empresa que possui um plano de cargos e salários e priorizar a realização do processo de recrutamento e seleção realizados internamente, aumenta a perspectiva de oportunidades de crescimento dos indivíduos.

Pode-se concluir que a GEAP tem uma certa preocupação durante a execução do processo de seleção quanto ao fato de o candidato possuir ou não experiência profissional, visto que apenas uma pequena parcela de seus atuais colaboradores não possuía experiência profissional antes de ingressar na GEAP. Importa registrar, ainda, que de certa forma esse aspecto é de grande valia no momento da escolha do candidato haja vista que um candidato sem qualquer experiência profissional tende a se adaptar mais lentamente a uma organização.

Por fim, em se tratando do processo de recrutamento e seleção de pessoas na GEAP, pode-se concluir que é realizado de modo a proporcionar a escolha entre os melhores candidatos. Pode-se dizer que a empresa define cuidadosamente as técnicas a serem utilizadas com o objetivo de recrutar e selecionar as pessoas certas para os cargos certos, buscando sempre a melhor relação possível entre eficiência e eficácia.

Tendo em vista os dados analisados, recomenda-se uma maior preocupação da empresa em centralizar a condução do processo seletivo, visto que tal processo é realizado por profissionais diferentes, de acordo com o cargo a ser preenchido. É de

extrema importância a participação de um profissional de RH na condução no processo seletivo, já que este possui maior experiência na área.

Ao invés da entidade optar por diferentes setores conduzindo o processo, este pode ser realizado de forma que todos os candidatos passem pelo chefe do setor de RH, e se houver necessidade, o candidato seria avaliado por outro profissional.

Levando-se em consideração que a empresa não tem uma preocupação com as técnicas de recrutamento, opta por candidatos que tomam conhecimento da vaga através do ciclo de amizades, recomenda-se que a empresa leve em consideração as diferentes formas de recrutamento existentes, podendo optar por utilizar algumas dessas técnicas, aumentando assim a qualidade e quantidade de candidatos para melhor abastecimento do processo seletivo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BARROS, Aidil J. Paes; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamento de Metodologia**. 1 ed. São Paulo: Makron, 1986.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**: 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: Passo decisivo para a administração participativa**. 3 ed. São Paulo: Makron, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compactada**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

FRANÇA, Ana Cristina Limonge. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceito, ferramenta e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da Investigação Científica para ciências sociais e aplicadas. 1 ed São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROECH, A. **Projeto de estágio e pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing**. 3 ed. São Paulo: Pretence Hall, 2002.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a Construção do Conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

I – Perfil do Entrevistado

1. Sexo:
☐ Masculino ☐ Feminino
2. Idade:
☐ de 18 a 25 anos; ☐ de 26 a 33 anos; ☐ de 34 a 41 anos; ☐ acima de 42 anos.
3. Grau de Escolaridade:
☐ 1º grau incompleto; ☐ 2º grau incompleto; ☐ Pós-graduação;
☐ 1º grau completo; ☐ Superior completo; ☐ Curso Técnico.
☐ 2º grau completo; ☐ Superior incompleto;
4. Estado civil:
☐ Solteiro(a); ☐ Casado(a); ☐ Divorciado(a); ☐ Viúvo(a);
5. Renda Mensal:
☐ de 1 a 2 salários mínimos; ☐ de 4 a 6 salários mínimos;
☐ de 3 a 4 salários mínimos; ☐ acima de 6 salários mínimos.

II – Dados Avaliativos:

6. Como você tomou conhecimento da oportunidade de emprego oferecida pela GEAP?
É possível assinalar mais de uma alternativa.
☐ Através de pessoas do meu ciclo de amizade. ☐ Em anúncios de jornais.
☐ Através de agências de recrutamento. ☐ Através de cartazes.
☐ Outro(s). Qual(is)? _____
7. Por ocasião do processo de seleção, a GEAP utilizou a seguinte técnica:
É possível assinalar mais de uma alternativa.
☐ Entrevista. ☐ Teste Psicológico. ☐ Prova de conhecimentos gerais.
☐ Dinâmica de grupo. ☐ Teste grafológico. ☐ Não sei.
☐ Outro(s). Qual(is)? _____
8. Quem conduziu o processo de seleção que permitiu sua entrada na GEAP?
É possível assinalar mais de uma alternativa.
☐ O chefe do setor que necessitava da vaga. ☐ Psicólogo.
☐ O chefe do setor de recursos humanos. ☐ Proprietário(a).
☐ Outro(s). Qual(is)? _____ ☐ Não sei
9. Em sua opinião o processo de recrutamento e seleção de pessoas adotado pela GEAP, é conduzido de modo a possibilitar a escolha dos melhores candidatos?
☐ Concordo Totalmente. ☐ Discordo totalmete.
☐ Concordo. ☐ Discordo
☐ Não sei.
10. O que despertou o seu interesse em ingressar na GEAP?
É possível assinalar mais de uma alternativa.
☐ Necessidade Financeira.
☐ Boa imagem da empresa.
☐ As condições de trabalho oferecidas.
☐ Perspectiva de crescimento e desenvolvimento.
☐ Outro(s). Qual(is)? _____
11. Você já possuía experiência profissional antes de participar do processo de recrutamento e seleção da GEAP?
☐ Sim ☐ Não
12. Você ficou satisfeito com as técnicas utilizadas durante o processo de recrutamento e seleção adotados pela GEAP?
☐ Totalmente satisfeito. ☐ Totalmente insatisfeito. ☐ Indiferente.
☐ Satisfeito. ☐ Insatisfeito.