



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

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE
ENGENHARIA LTDA NATAL UM ESTUDO DE CASO SOBRE COMO AJUDAR A
APERFEIÇOAR SEUS PROCESSOS PARA RECRUTAR E SELECIONAR PESSOAS.**

TIAGO NEGREIROS DE SOUZA
ORIENTADOR: FLÁVIO EMILIO CAVALCANTI, MSC.





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

Tiago Negreiros de Souza

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE
ENGENHARIA LTDA NATAL UM ESTUDO DE CASO SOBRE COMO AJUDAR A
APERFEIÇOAR SEUS PROCESSOS PARA RECRUTAR E SELECIONAR PESSOAS.**

Monografia apresentada para conclusão
do curso de bacharel em administração
pela Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte.

Orientador: FLÁVIO EMILIO CAVALCANTI, MSC.

Natal – RN

2012

INI-RN BIBLIOTECA	
RB:	35.562
Cód de Barra:	1402837
Data:	28 / 06 / 12

M
658.3
5719r
ex.:3
2011

**Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos**

Souza, Tiago Negreiros de
Recrutamento e Seleção na ARM Telecomunicações e Serviços de Engenharia LTDA Natal um estudo de caso sobre como ajudar a aperfeiçoar seus processos para Recrutar e Selecionar Pessoas / Tiago Negreiros de Souza. – Natal, 2012.
32f.

Orientador: Flávio Emilio Cavalcanti. (Msc.)
Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração - Monografia. 2. Recrutamento e Seleção - Monografia. 3. Seleção de Pessoas – Monografia. 4. Gestão de Pessoas – Monografia.

I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

TIAGO NEGREIROS DE SOUZA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE
ENGENHARIA LTDA NATAL UM ESTUDO DE CASO SOBRE COMO AJUDAR A
APERFEIÇOAR SEUS PROCESSOS PARA RECRUTAR E SELECIONAR PESSOAS.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para Desenvolvimento do Rio Grande Norte e aprovada em Fevereiro de 2012 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profº. FLÁVIO EMILIO CAVALCANTI, MSC.

Orientador

Membro Examinador

Membro Examinador

Dedico este trabalho a todos os meus familiares, amigos, professores, orientadores que sempre me apoiaram à sua maneira, principalmente à minha filha Raynara, de quem roubei momentos preciosos, enfim, a todos meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O seguinte trabalho tem a intenção de mostrar e melhorar os processos de recrutamento e seleção da empresa ARM Telecomunicações e Serviços de Engenharia LTDA, buscando melhorá-los para que esta empresa continue crescendo e prestando os serviços com a excelência à qual foi reconhecida e lhe rendeu os méritos já conhecidos.

ABSTRACT

The following paper aims to show and improve the recruitment and selection of ARM Telecommunication and Engineering Services LTD, seeking to improve them for this company to continue growing and providing services to excellence that has been recognized and earned him the merits known.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	5
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE...	6
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	7
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	7
1.4 JUSTIFICATIVA.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 AS ORGANIZAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO...	9
2.1.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO.....	9
2.1.2 O PAPEL DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
2.1.3 INTERESSES INDIVIDUAIS <i>VERSUS</i> INTERESSES ORGANIZACIONAIS.....	10
2.1.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	11
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2.1 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2.1.1 TIPOS DE CULTURA.....	13
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	14
2.3.1 CONCEITO DE RECRUTAMENTO.....	15
2.3.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	15
2.3.3 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO.....	16
2.3.4 TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	17
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	24
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	24
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	25
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	25
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	28
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
APÊNDICE.....	31

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e colocação do problema

O ser humano vive em uma sociedade de organizações e essas organizações têm suas regras. Um candidato a uma vaga em alguma organização deve passar por um processo de recrutamento e seleção.

Os vários processos de recrutamento e seleção presentes nas organizações contemplam diversas técnicas que vão desde o anúncio de uma oportunidade de emprego (recrutamento) até uma entrevista (seleção).

Na **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** os processos de recrutamento e seleção são bem variados, de acordo com o cargo oferecido, que vai de um instalador e reparador de linha até seu mais alto posto.

A partir do que foi exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Até que ponto o processo de recrutar e selecionar pessoas na ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA possibilita a admissão de profissionais adequados aos cargos?

1.2 Caracterização ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA e seu ambiente

A **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** nasceu em 1993, em Fortaleza, no Ceará, voltada para o setor imobiliário.

Desde o início, a **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** estabeleceu como princípios o compromisso com a qualidade, com a ética e com a excelência em gestão.

A prática desses princípios resultou em um reconhecimento por parte do mercado o que possibilitou um rápido crescimento e, a partir de então, surgiu a oportunidade de adentrar no ramo de telecomunicações e, recentemente, manutenção de redes elétricas.

Toda essa história de sucesso rendeu à **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** a referência nacional na oferta de serviços de telecomunicações, energia e construção. Possuindo mais de 4.200 funcionários e uma frota de aproximadamente 2.400 veículos, atuando em sete estados nordestinos, a **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** desenvolve serviços de manutenção, instalação, obras e projetos de telefonia fixa e móvel, voz, dados, banda larga e fibra ótica, além de comutação, transmissão e radiodifusão.

Por meio da RM energia, também opera e mantém redes elétricas e se prepara para atuar na geração e distribuição de energia.

A **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** é reconhecida pelo cumprimento de todas as obrigações legais que regulam suas atividades, por seu compromisso com a ética e pelo cuidado com a segurança no trabalho.

A **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** tem como visão: “ser a melhor prestadora de serviços

e de soluções em energia e telecomunicações, oferecendo aos seus clientes parceria, gestão, resultados e inovação” (Manual..., [2009?]).

A **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** tem como missão: “oferecer serviços de energia e telecomunicações para o desenvolvimento dos clientes, empregados, acionistas e da sociedade” (Manual..., [2009?]).

Os valores da **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** são: inovação, cliente, excelência de gente, cidadania, valorização do trabalho e resultado com excelência.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar se o processo de recrutamento e seleção de pessoas da **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** possibilita a admissão de profissionais adequados aos cargos.

1.3.2 Específicos

- a) Identificar as técnicas de recrutamento utilizadas;
- b) Identificar as técnicas de seleção utilizadas.

1.4 Justificativa

Do ponto de vista teórico, a presente proposta de estudo justifica-se pelo fato de proporcionar ao pesquisador conhecimento aprofundado acerca dos 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 **ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA** conhecer a importância 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.

É importante à empresa para realizar com maior precisão o recrutamento e seleção de novos funcionários evitando um gasto maior de tempo e de material para realizar os testes e provas.

É oportuno porque vai proporcionar um melhor aproveitamento dos profissionais envolvidos no processo de recrutar e selecionar os candidatos, assim como é viável, uma vez que não se utilizará mão de obra terceirizada para os processos de recrutar e selecionar os candidatos.

Pode-se adicionar a viabilidade do estudo ao treinamento dos profissionais e, conseqüente aperfeiçoamento destes para que torne esse processo uma constante dentro da organização.

2-REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Organizações no Mundo Contemporâneo

Observa-se claramente, no mundo de hoje, uma sociedade formada por pequenas outras sociedades que tem importância marcante nas atitudes e opiniões da atual forma de pensamento dentro e fora do meio empresarial. Neste, o impacto é maior porque desde a década de 60 os valores das sociedades formais começaram a se inverter e os ativos delas começaram a ser seus próprios funcionários, detentores de conhecimentos e informações. Começou a se destacar o aprendizado dentro da empresa.

Chiavenato (2004) afirmou que “o homem moderno passa a maior parte do tempo em organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar e ganhar seu salário”. Em outras palavras, as organizações fazem parte da vida de todos, que freqüentam regularmente seus devidos trabalhos e locais de convívio social com suas regras, deveres e direitos.

2.1.1. Conceito de organização

Segundo Litterer (1985, p 26), “as organizações são constituídas por pessoas que têm séries de atividades bastante estáveis e regulares”. Neste tipo de organização as relações são forçadas por se tratar de relações trabalhistas, onde existem regras bem definidas e hierarquia a serem respeitadas. Por estarem em constante tráfego de informações, os profissionais estão em constante desenvolvimento intelectual buscando objetivos pessoais e coletivos, mas sempre buscando crescer dentro da organização.

Etzioni (1970, p. 48) afirma que “organizações são unidades sociais deliberadamente construídas para perseguir objetivos

específicos”. Dessa forma, as organizações como entidades sociais, na atual sociedade, devem estar sempre bem informadas e valorizar o colaborador, pois não só de produção física se vive, mas também de produção intelectual. Os responsáveis pela tomada de decisão estão inseridos nesse contexto, pois confiar na decisão importante para uma organização de uma pessoa que não busca o conhecimento põe em risco todo um planejamento caso a decisão seja baseada em fatos passados, uma vez que o nível de informações cresce e se atualiza a cada dia.

2.1.2 O papel das pessoas nas organizações

O papel das pessoas nas organizações passou a ser de suma importância para as organizações de modo que se tornaram os principais ativos das mesmas. Uma vez que as pessoas são responsáveis por buscar e produzir informações isso as torna bem valiosas para a empresa, desde que essas informações sejam de bom uso para a ela, enfim, o conhecimento só terá utilidade quando for aliado à prática.

Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981, p. 75):

As organizações diferenciam-se de outros ajuntamentos de pessoas por sua conduta voltada para metas. Isto é, as organizações perseguem metas e objetivos que podem ser mais bem alcançados pela ação harmoniosa das pessoas. Possuem três características importantes: conduta, estrutura e processos.

Pois bem, as pessoas no interior das organizações perseguem metas e objetivos que, para serem alcançados, necessitam de uma ação conjunta por parte de todos os funcionários.

2.1.3 Interesses Individuais *versus* Interesses Organizacionais

Desde o início das teorias da administração foram percebidos alguns conflitos entre os interesses das organizações e interesses dos indivíduos.

Weber (1959, p.79) afirmou que “a organização pode destruir a personalidade individual com a imposição de regras e procedimentos no sentido de despersonalizar o relacionamento das pessoas”.

Aos poucos a abordagem clássica de Taylor, centrada no processo, portanto chamada de mecanicista, foi sendo substituída pela abordagem humanística, centrada no homem e no grupo social.

Seguindo o contexto de que organizações e indivíduos têm seus objetivos e metas, pode-se afirmar que as pessoas selecionadas para uma organização se aproveitam dela para alcançarem seus objetivos, sem que essa busca individual prejudique o andamento da organização à qual ele faz parte, desde que seu salário continue sempre em dia e que a organização não se ponha em primeiro plano e prejudique o indivíduo de alguma forma, seja financeira ou fisicamente.

2.1.4 Objetivos Organizacionais

Os objetivos organizacionais estão dentro do conjunto de objetivos desejados pela organização, diferenciando-se assim dos interesses das pessoas que participam dessas organizações. São, portanto, os objetivos essenciais da organização dentro de um tempo determinado.

Chiavenato (2005, p.69) afirma que:

Objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período. Mas para se alcançar estes objetivos existem regras a obedecer e seguir: o objetivo deve ser focalizado em um resultado a atingir e não em uma atividade; deve ser consistente, ou seja, estar amarrado coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização; ser específico, bem definido, que possa ser mensurado e bem objetivo; ter data de validade (um mês, uma semana) e deve ser alcançável.

Em seguida, tratar-se-á sobre cultura organizacional.

2.2-Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como a identidade da organização, de como seus funcionários a percebem, o que não tem ligação com a percepção da satisfação com o trabalho.

A cultura de uma organização influencia a cultura dos funcionários de uma forma que os mesmos ao sair dela e chegar a casa, ainda assim, se sentem como no ambiente de trabalho. Essa cultura é chamada de sistema compartilhado de valores, onde os funcionários, independentemente de sua satisfação com o trabalho, se identificam e se sentem bem em fazer parte daquela organização por causa dos seus valores, por causa do que ela representa para o mundo externo às paredes do escritório.

2.2.1 Conceito de Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional é bem amplo por se tratar de uma opinião compartilhada pelos membros de uma mesma organização.

Segundo Robbins (2002, p. 498) “cultura organizacional é uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhado”.

O conceito de cultura organizacional é compartilhado entre pessoas que convivem em uma organização, sem que este convívio ou esta relação de trabalho, demonstre se o funcionário esteja ou não satisfeito em estar ali.

Assumindo que as organizações são formadas por pessoas e que estas pessoas se relacionam de maneira profissional, também se pode afirmar que existem subgrupos ou sub-culturas dentro das organizações.

Robbins (2002, p.500) afirma que “sub-culturas são mini-culturas dentro das organizações, geralmente definidas por designações de departamento e separação geográfica”.

Naturalmente, dentro das organizações, se percebe esse tipo de comportamento. Não que isso chegue a ser ruim para a organização, pelo contrário, muitas vezes esse distanciamento de um setor com o outro ajuda em um desempenho melhor nas atividades diárias. Mas, também não significa que os setores serão rivais até porque, na grande maioria das vezes, um setor depende de outro para dar andamento a alguma atividade.

Beckhard (1972, p.19) afirma que “cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de uma determinada organização”.

Isso reforça o entendimento de que as organizações são únicas, formadas por pessoas que possuem seus próprios valores, podem até estar no mesmo segmento de mercado, mas com valores bem diferentes e, conseqüentemente, uma cultura também diferente.

Chiavenato (2004, p.164-165) afirma que:

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade, e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente.

Portanto, torna-se fundamental para qualquer funcionário de uma organização sua identificação com as crenças, valores e demais aspectos próprios de uma cultura organizacional.

2.2.1.1 Tipos de cultura

Pode-se dizer que existem as chamadas culturas adaptativas, mais voltadas para inovação e mudança e as não adaptativas, ditas conservadoras, voltadas para o conservantismo.

A cultura adaptativa está mais presente hoje em dia porque propicia à organização um melhor rendimento em comparação com a cultura não adaptativa que é inflexível.

Segundo Chiavenato (2005, p.170-171):

Apesar da necessidade de mudança é necessário algum grau de estabilidade como pré-requisito para o sucesso em longo prazo da organização; de um lado a, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, do outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização.

Ao mesmo tempo em que as organizações podem adotar culturas flexíveis também podem adotar culturas mais rígidas a fim de se manter em funcionamento e com sua identidade preservada.

Isso não quer dizer que, uma é melhor do que a outra, mas que ambas podem estar juntas para que ajudem a organização a crescer e se manter entre os seus concorrentes, já que o excesso de mudança descaracteriza a organização e o excesso de conservadorismo leva ao fracasso.

2.3 Recrutamento e seleção de pessoas

O processo de recrutar e selecionar pessoas nas organizações são, muitas vezes, bem parecidos se comparar uma organização com a outra, mas o que torna um processo diferente uns dos outros é a cultura organizacional, ou seja, as crenças e valores que cada organização tem dentro de suas raízes. Podem-se diferenciar processos de recrutamento e seleção entre organizações do mesmo segmento de mercado, pois os valores são diferentes fazendo assim uma distinção de determinados fatores que qualificam ou não um candidato.

2.3.1 Conceitos de recrutamento

Os conceitos existentes de recrutamento de pessoas têm as mesmas bases que são a captação de recursos humanos, sejam eles externos ou internamente à organização para suprir a falta ou aumentar o efetivo dentro das empresas.

Segundo Marras (2009, p. 69)

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.

Todo processo de recrutamento se inicia dentro das empresas de acordo com a necessidade dela, seja por aumento de quadro ou reposição.

Chiavenato (2004, p.165) afirma que

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher.

2.3.2 Tipos de recrutamento

Existem dois tipos de recrutamento de pessoas, mas ambos buscam o mesmo objetivo: o interno e o externo.

Em ambos os casos existem as vantagens e desvantagens. No recrutamento interno a principal vantagem é a velocidade em que é feita a escolha do candidato ideal para aquela vaga, assim como seu treinamento e adaptação. Já a desvantagem do recrutamento interno é ocorrer à falta de alguém capacitado o suficiente para ocupar o cargo aberto no quadro de funcionários da empresa.

Para o recrutamento externo devem-se levar em consideração dois fatores importantes: as variáveis tempo e custo. Definindo o tipo de mídia a ser divulgada a vaga, deve-se definir o tempo de veiculação e qual o meio de divulgação mais viável, para que não haja

perda de tempo e de verba. Nesse caso a vantagem é de se encontrar mais variedade de pessoas preparadas e dispostas a assumir a vaga, porém o risco do recrutamento ser mal sucedido e todo o gasto ser em vão e não encontrar a pessoa certa para a vaga aberta é grande.

2.3.3 Técnicas de recrutamento

O processo de recrutamento é de suma importância para o sucesso da organização, pois é a partir dele que se identificam diversos indivíduos capazes de fazer o diferencial dentro da empresa.

Seguindo a linha de raciocínio, as técnicas de recrutamento também são internas e externas e geram ou não custos para a empresa.

Segundo Marras (2009, p. 71):

Os tipos de fontes de recrutamento mais utilizadas são: funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, cartazes (internos e externos), entidades (sindicatos, associações), entidades educacionais, empresas parceiras (fornecedores, clientes), consultorias de *outplacement* ou *replacement*, agências de emprego, mídia, consultorias e *headhunters*.

Em todos os casos ocorre um contato da empresa requisitante para a empresa fornecedora informando a vaga em aberto e seus requisitos. Se for o caso do recrutamento interno, os funcionários ficam sabendo pelos seus superiores, por memorandos espalhados pela empresa e pela própria *intranet*.

Chiavenato (2004, p.180-181) adicionou mais um tipo de recrutamento:

O recrutamento misto, que é adotado em três alternativas de sistema: inicialmente recrutamento externo e posteriormente recrutamento interno (caso não seja encontrado um candidato à altura no recrutamento externo), inicialmente interno e posteriormente externo (não encontrando candidato à altura internamente) e recrutamento interno e externo concomitantemente (cujo critério de desempate é a superioridade do funcionário interno ou externo, ou seja, quem estiver mais bem preparado para assumir a vaga assume).

A inclusão deste novo tipo de recrutamento ajudou as empresas a não desprezarem seu capital humano já existente e buscarem primeiro trabalhador de fora. Isso deixa em igualdade ambos os

lados até que um se mostre mais preparado que o outro e assuma a vaga em aberto.

2.3.4 Técnicas de seleção

Chiavenato (1999, p.119), afirmou que

A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). Assim, o ponto de partida para processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido.

Essas informações podem ser colhidas de cinco maneiras distintas:

Descrição e análise do cargo

Proporciona informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo adequadamente.

Técnica dos incidentes críticos

Esta técnica visa localizar as características desejáveis e indesejáveis que deverão ser investigadas no processo seletivo dos futuros candidatos ao cargo.

Requisição de pessoal

Chiavenato em 1999, afirmou que “a ordem de serviço é emitida por um gerente requisitando uma pessoa para ocupar um cargo vacante.”

O setor pessoal só inicia um processo seletivo com essa ordem de requisição de pessoal, sem ela o cargo não pode ser preenchido. Esse processo pode ser interno ou externo de acordo com as especificações da empresa ou do cargo.

Análise do cargo no mercado

Acontece muito quando a empresa não tem um conhecimento essencial dos requisitos do cargo a ser preenchido ou quando o cargo é novo ou sofreu alguma alteração e quando o cargo está atrelado fortemente ao conhecimento tecnológico.

Hipótese de trabalho

Caso nenhuma das técnicas anteriores possa ser utilizada para a obtenção de informações a respeito do cargo a ser preenchido, resta o emprego de uma hipótese de trabalho, que nada mais é do que uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante.

Após a aplicação de um dos métodos citados acima vem à escolha de uma técnica de seleção, o que permite um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista (mais usada) prova de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Entrevista

A entrevista constitui a técnica de seleção mais utilizada, tendo estas várias aplicações nas organizações.

Segundo Chiavenato (1999, p.119)

Ela pode ser usada desde o início do candidato na empresa até a demissão na mesma. Para reduzir os males da entrevista (ruído, omissão, distorção, sobrecarga e barreiras) são usados vários tipos de entrevistas.

Para tanto são utilizadas duas providências capazes de aumentar a confiança e validade da entrevista: melhor construção do processo de entrevista e treinamento dos entrevistadores.

A construção do processo de entrevista pode proporcionar uma maior flexibilidade na condução da mesma pelo entrevistador ou

deixá-la mais direta, sem margem para dúvidas. Esse processo de melhoria é dividido em quatro pequenas partes:

Entrevista totalmente padronizada: entrevista com roteiro preestabelecido com perguntas previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas.

Entrevista padronizada apenas nas perguntas: perguntas previamente elaboradas, mas permitindo que as respostas sejam abertas.

Entrevista diretiva: perguntas sem prévia elaboração, deixando as perguntas a critério do entrevistador, mas em busca de resultados, portanto as respostas são abertas e visa captar certos conceitos pessoais do candidato.

Entrevista não-diretiva: totalmente livre, não especifica nem as perguntas e nem as respostas, informal, exploratória ou não-estruturada. Altamente criticada por não seguir um roteiro preestabelecido e o entrevistador corre o risco de esquecer ou omitir alguns detalhes (assuntos ou informações).

Para o treinamento dos entrevistadores, de início, quem recebe o treinamento em entrevistar os candidatos são os gerentes que assumem um papel importante na tomada de decisão, mas só é usado quando os processos de seleção nas empresas são bem sucedidos. Só depois, com alguma experiência em entrevistas totalmente padronizadas, os novatos a realizarem a seleção, passam para os outros tipos de entrevista, mas a entrevista não-diretiva sempre fica na responsabilidade do gerente.

Provas de conhecimentos ou de capacidades

De acordo com Chiavenato (1999, p. 119)

“As provas de conhecimentos são utilizadas para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido.”

Por outro lado, as provas de capacidade constituem amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o

desempenho dos candidatos. Existe uma enorme variedade de provas de conhecimento e capacidades, daí a necessidade de classificá-las conjuntamente quanto à forma de aplicação, à abrangência e à organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 120-121)

1-quanto à forma de aplicação, as provas de conhecimentos ou de capacidade podem ser orais, escritas ou de realização.

As provas orais funcionam quase como uma entrevista padronizada e estruturada, mas apenas com perguntas verbais específicas no sentido de obter respostas verbais também específicas.

As provas escritas são geralmente as aplicadas nas escolas e universidades para aferir conhecimentos adquiridos.

As provas de realização são aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado.

2-quanto à abrangência podem ser gerais ou específicas.

3-quanto à organização, as provas podem ser tradicionais ou objetivas.

Os tipos de provas descritos acima, dependendo da aplicação, são para o aprofundamento nas questões pessoais e até mesmo nas questões de conhecimento sobre o cargo pretendido e são de caráter decisivo para a classificação ou não do candidato

Testes psicométricos

Segundo Chiavenato (1999, p. 121)

“Os testes psicométricos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa.”

Por isso, os testes psicométricos apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não apresentam: 1-Preditor significa a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo. 2-Validade significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. 3-Precisão significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa.

Testes de personalidade

O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

Segundo Chiavenato (1999, p. 123)

Os testes de personalidade são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global. Nesta categoria estão os chamados testes expressivos (expressão corporal), como o PMK, psicodiagnóstico miocinético de Mira y López, e os chamados testes projetivos (de projeção da personalidade), como o psicodiagnóstico de Rorschach, o Teste de Apercepção Temática (TAT). São chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação.

Técnicas de simulação

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, cuja principal técnica é o psicodrama.

As técnicas de simulação são usadas como um complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização, fornecendo uma visão mais realista acerca de seu comportamento no futuro.

3-METODOLOGIA

3.1-Tipo de pesquisa

Pretende-se realizar uma pesquisa exploratório-descritiva na forma de estudo de caso.

Bervian e Cervo (1999, p.49-50) afirmam que

Estudo exploratório não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definirem objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias. 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. É recomendado o estudo exploratório quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado.

Santos (2002, p.161) afirmam que “a pesquisa exploratória se caracteriza pela existência de poucos dados disponíveis.”

Em ambos os autores consultados pode-se afirmar que a pesquisa exploratória é utilizada para se adquirir mais dados a respeito do problema estudado.

Segundo Roesch (1999, p.137)

A pesquisa qualitativa não busca explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como as pesquisas de caráter experimental. Pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes.

Segundo Bervian e Cervo (1996, p.49)

A pesquisa descritiva observa, registra, 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. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Menga citado por Marconi e Lakatos (1986, p.18)

O estudo qualitativo é o que se desenvolve numa situação natural; é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

De acordo com os autores estudados, a pesquisa descritiva é a responsável por coletar e organizar os dados, para que posteriormente se possam adotar atitudes de corrigir o que se foi

encontrado de deficiente ou de errado, segundo os dados coletados sem que haja a manipulação desses dados.

Segundo Santos (2001, p.28-29) o estudo de caso:

Tem o objetivo de se aprofundar nos aspectos característicos do objeto de pesquisa, cujo objeto de pesquisa pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos. Por lidar com fatos/fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação ("olho clínico"), além de parcimônia quanto à generalização de resultados.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 274) definem estudo de caso ou método monográfico como:

O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado.

Segundo Servo e Bervian (1996, p.50) o estudo de caso é "a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados em sua vida".

Pode-se afirmar, portanto que estudo de caso se aplica ao estudo mais aprofundado dos aspectos e fatos do objeto de estudo, porém vale a pena lembrar que os resultados obtidos servem apenas para aquele estudo e não deve ser comparado a outros estudos realizados.

3.2-Universo e Amostra

Estabeleceu-se que o universo da presente proposta de estudo contemplará o funcionário da ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA em Natal envolvido no processo de recrutamento e seleção.

Universo de uma proposta de estudo é a população total de indivíduos à qual se pretende estudar. Uma vez estipulada essa população é feita extração da amostra que representará a opinião desse universo.

A amostra, como foi dito anteriormente, é a parcela da população que representará a opinião daquele universo ou população de uma pesquisa.

3.3-Instrumentos de Coleta de Dados

Pretende-se utilizar o questionário para obter os dados necessários à continuidade do estudo.

O questionário se caracteriza por conter um conjunto de itens bem ordenados e bem apresentados. Outra particularidade é a exigência de resposta por escrito e a limitação nas respostas.

Existem dois tipos de questionários. Os de respostas abertas e os de respostas fechadas.

Os questionários com respostas abertas têm a vantagem de obter maior riqueza de detalhes, porém apresentam como desvantagem a dificuldade em apuração e tabulação dos resultados.

Os questionários de respostas fechadas são caracterizados por apresentarem questões de múltipla escolha. Têm como vantagem a facilidade em ser respondido e de ser tabulado, já

como aspecto negativo, não são tão detalhistas nas respostas e deixa o pesquisado sem muita liberdade de resposta.

O questionário, portanto, é uma fonte de captação de informações muito rica, dependendo de qual seja a pesquisa e qual seja o problema da pesquisa, mas não deixa de ser uma das fontes mais ricas de se buscar a informação desejada, estando frente a frente com o pesquisado se pode explicar o porquê do questionário e tirar algumas dúvidas, caso existam.

3.4-Tratamento Para Análise dos Dados

O tratamento para análise dos dados será feito com o auxílio de instrumentos disponíveis nos programas de computadores, Excel (caso seja necessário) na confecção de gráficos e *Word*.

3.5-Instrumento de coleta de dados

Foi utilizado um questionário contendo dez questões de respostas abertas (Apêndice A), destinado ao setor que realiza os processos de recrutamento e seleção da ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA.

4-Descrição e análise dos resultados

Como esperado, as respostas foram abertas, para que fosse extraído o máximo de informação das mesmas.

Identificar o perfil do futuro funcionário para a ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA significa identificar os candidatos que realmente gostem de trabalhar no segmento de telecomunicações e que tenham visão compatível com a da empresa.

O perfil buscado pela empresa é muito específico para que se faça uma seleção precisa do funcionário, porque muitos têm a qualificação técnica exigida pela empresa, porém o segmento de telecomunicações não é um segmento estável, o que pode afastar o candidato à primeira oportunidade com uma melhor remuneração.

As vagas em aberto pela empresa são disponibilizadas à mídia de acesso em massa e no site direto da empresa, com suas devidas características, as quais são requisitadas pelo setor de recursos humanos a nível corporativo e posteriormente repassados às filiais.

As vagas sendo abertas pelo corporativo da empresa, que não tem sede em nenhuma das cidades onde ela mantém filiais, acabam ficando distante do ideal para a contratação, porque as decisões são baseadas em dados frios e não na realidade da filial.

As técnicas de seleção utilizadas dentro da empresa são as entrevistas, dinâmicas e testes psicológicos, não tendo uma em especial que seja de caráter eliminatório maior do que a outra, pois cada uma tem sua singularidade e importância.

Dentre as técnicas de seleção utilizadas dentro da empresa, ao menos uma delas deve ter caráter eliminatório senão o rigor da seleção não se justifica.

A integração do funcionário, ou funcionários selecionados é feita através de treinamentos onde são abordados os valores da empresa, benefícios e orientações comportamentais e de segurança no

trabalho, também sendo oferecidos, ao longo do tempo dentro da empresa, treinamentos de capacitação para promoções, aproveitando funcionários já envolvidos no contexto da empresa para que estes ajudem a fortalecer mais as bases da mesma.

A integração dos funcionários deve ser feita de acordo com seu setor, mas conhecendo o trabalho dos setores dependentes do seu, para que ele saiba o porquê de ser cobrado e, quando for, saber a quem recorrer para resolver o problema a ele apresentado, caso este não tenha o conhecimento necessário. Apesar de existir um procedimento operacional padrão, muitas das atualizações deste são repassadas com atraso para os principais utilizadores.

Para os diferentes cargos abertos à seleção, existem também diferenciados tipos de testes psicológicos.

As utilizações de diferentes tipos de testes psicológicos se justificam pelos diferentes cargos oferecidos, mas além dos testes psicológicos diferenciados também devem ser aplicados testes de conhecimento específico, de acordo com o nível intelectual de cada candidato.

Assim como várias outras empresas, o candidato que não atinge um nível mínimo de requisitos exigidos pela mesma não terá a chance de fazer parte da seleção.

A empresa pesquisada cumpre com os padrões normais de outras, mas poderia formar seus próprios funcionários exigindo o mínimo de qualificação e, aos poucos, oferecendo cursos de capacitação profissional e de reciclagem nos conhecimentos específicos de cada cargo.

5-CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com as informações fornecidas pelo setor responsável pelo recrutamento e seleção da ARM TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS DE ENGENHARIA LTDA recomenda-se uma maior autonomia para as filiais, onde cada uma adequasse às características e formas de recrutamento e seleção, assim como suas formas de integração do novo funcionário, fazendo com que ele conheça não só o setor ao qual ele irá ocupar, mas sim fazendo com que ele também conheça os setores que dependem de sua cooperação em fazer um bom serviço rápido e com qualidade.

A empresa encontra-se em um alto nível de dependência com seu corporativo, onde uma decisão que tem que ser tomada nesta filial, deve passar antes pelo corporativo, seja de admissão ou demissão, assim como as características dos cargos abertos. Portanto, a autonomia para as filiais vem como uma forma de aperfeiçoar os processos envolvidos em recrutamentos, seleções, integrações, que são modelos vindos de outra realidade corporativa, deixando as filiais muito à mercê de seu corporativo que nem sempre responde de imediato a alguma solicitação.

Diante do que foi dito anteriormente, a principal recomendação é que seja dada autonomia suficiente às filiais para que os processos sejam mais ágeis e economize tempo dos envolvidos neles, criando uma real integração entre o mais alto posto da empresa com suas filiais e deixando de ser uma pequena sociedade dentro de uma empresa. O sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si por toda hierarquia de qualquer empresa.

6-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo. Edgard Blucher, 1972

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: E o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**, 2 Ed. São Paulo: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**, 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P. **A nova sociedade das organizações**. In: HOWARD, R. (Org.) **Aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Atlas, 1959.

DRUCKER, P. **Managing in a Time of Great Change**. New York: Hardcover, 1995.

DRUCKER, Peter. **A Profissão do Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ENGENHARIA, RM. **Manual de Segurança no Trabalho**. RM engenharia, 2009

ETZIONI, Amitai. **Sociedade de Organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1970.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso; GUIMARÃES, F. **Dicionário Brasileiro**: Globo. São Paulo: Globo, 1993.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY Jr., James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

<http://www.gestaouniversitaria.com.br/edicoes/46-49/223-a-nova-sociedade-das-organizacoes.html>, pesquisa realizada em 01/07/2010.

LITTERER, Joseph. **Análise das Organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1985, p 26, 1ª edição.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª Edição. São Paulo. Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos** 2ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Ed. Futura/Zumble, 1998.

www.knoow.net/cienceconempr/gestao/sociedadedasorganizacoes.htm, pesquisa realizada em 30/06/2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A

O seguinte questionário tem o intuito de coletar dados para um trabalho de conclusão de curso, cujos resultados servirão para aperfeiçoar os processos de recrutamento e seleção desta empresa.

1. Como identificar o perfil do futuro funcionário da ARM?

Um funcionário que antes de qualquer coisa, goste de trabalhar no segmento de telecomunicações e tenha visão compatível com o da empresa

2. Depois de identificado um ou mais perfis para candidatos a cargos na empresa como é feito o recrutamento?

O recrutamento ocorre através de divulgação em instituições conveniadas à RM Telecom. No nosso site, e demais instituições. Divulgação de cartazes, SMS, e e-mails.

3. Que técnicas de seleção são utilizadas dentro da empresa?

Entrevistas, dinâmicas e aplicações de testes psicológicos.

4. Qual dessas técnicas de seleção é a que tem maior peso para selecionar ou excluir o candidato da seleção ao cargo?

Não existe a de maior peso, cada uma tem sua singularidade e importância.

5. Depois de selecionado, como o funcionário é integrado junto à empresa?

Participa de treinamento de integração, onde são abordados valores da empresa, benefícios e orientações comportamentais e de segurança no trabalho.

6. De qual setor vêm as características básicas para a ocupação do cargo aberto à contratação?

Do setor de Recursos Humanos a nível corporativo.

7. Quem divulga a lista dos cargos abertos à seleção?

Recursos Humanos.

8. Existe alguma diferença nos testes psicológicos para os diferentes cargos abertos?

Sim, dependendo do cargo, selecionamos a bateria de testes psicológicos.

9. Existe a possibilidade de um candidato que não preencha os requisitos mínimos para ocupar um cargo chegue a ser contratado?

Se o candidato não preencher o requisito mínimo, não tem como haver a contratação. Se isso ocorresse não existiria motivos para requisitos.

10. De onde parte a ordem para o recrutamento e seleção de pessoal?

De cada setor requisitante de vagas, posteriormente é repassado a demanda para o RH e o mesmo se responsabiliza pela divulgação e seleção.