

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THIAGO LIMA MORAES

**UMA ABORDAGEM SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DE PESSOAL: o caso da San Motos**

São Luís
2016

THIAGO LIMA MORAES

**UMA ABORDAGEM SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DE PESSOAL: o caso da San Motos**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção do grau de Bacharel.

Orientadora: Prof.^a Msc. Amanda Ferreira Aboud de
Andrade

São Luís

2016

THIAGO LIMA MORAES

**UMA ABORDAGEM SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DE PESSOAL: o caso da San Motos**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção do grau de Bacharel.

Orientadora: Prof.^a Msc. Amanda Ferreira Aboud de
Andrade

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

Examinador 1
Universidade Federal do Maranhão

Examinador 2
Universidade Federal do Maranhão

Moraes, Thiago Lima

Uma abordagem sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoal: o caso da San Motos / Thiago Lima Moraes. – São Luís, 2016.

59f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2016.

Orientadora: Prof^a Msc. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

1. Gestão de pessoas. 2. Recrutamento. 3. Seleção de pessoal.
I. Título.

CDU 658.3(812.1)

Dedico esta monografia a minha mãe e toda família pela fé e confiança demonstrada. Aos meus amigos pelo apoio incondicional. Aos professores pelo simples fato de estarem dispostos a ensinar. Enfim, a todos que de alguma forma tornaram este caminho mais fácil de ser percorrido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de estar realizando este trabalho.

A minha família, pelo incentivo e colaboração, principalmente nos momentos de dificuldade.

A minha orientadora por estar disposta a ajudar sempre.

Agradeço aos meus colegas pelas palavras amigas nas horas difíceis, pelo auxílio nos trabalhos e dificuldades e principalmente por estarem comigo nesta caminhada tornando-a mais fácil e agradável.

“O recrutamento e seleção é a melhor divulgação que uma empresa pode ter, necessário que o selecionador tenha carisma para atrair os candidatos”.

(Fabio Santos)

RESUMO

Uma abordagem sobre o Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal – o caso da San Motos. Faz-se comentários sobre a gestão de pessoas, abrangendo sua história, conceitos, características e os processos de gestão de pessoas. Comentam-se os processos de recrutamento e seleção de pessoas com foco no processo de recrutamento de seleção de pessoas. A metodologia utilizada para a realização deste estudo envolveu pesquisa bibliográfica, descritiva, quantitativa, qualitativa e estudo de caso. Os resultados revelaram que nos dias atuais o recrutamento e seleção de pessoal é um processo que exige planejamento. Quando usado de maneira adequada, esse instrumento oferece benefícios para ambas as partes: empregador e candidato ao cargo a ser preenchido. A obtenção de resultados satisfatórios nesse processo requer que os participantes conheçam e saibam aplicar as técnicas de recrutamento e seleção, visto que o conhecimento constitui o primeiro passo para um adequado recrutamento e seleção. É de grande importância que, previamente seja traçado o perfil do cargo a ser preenchido e o perfil do candidato ao cargo. Conclui-se que o processo de recrutamento e seleção, assim como a gestão de pessoas, é de fundamental importância não apenas para empresas de grande porte, mas também, para qualquer organização que pretende se firmar em seu mercado de atuação, por meio de produtos e serviços de qualidade oferecidos aos clientes, e, conseqüentemente, aumentando a receita da empresa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

An approach on the process of recruitment and selection of staff – the case of the San. Make comments on people management, covering its history, concepts, characteristics and processes of personnel management. Comment-if the processes of recruitment and selection of people focusing on the recruitment process of selection of people. The methodology for this study involved bibliographical research, quantitative, qualitative and descriptive case study. The results revealed that nowadays the recruitment and selection of personnel is a process that requires planning. When used properly, this instrument provides benefits to both parties: employer and candidate for the position to be filled. Satisfactory results in this process requires participants to meet and know to apply the techniques of recruitment and selection, since knowledge is the first step to an adequate recruitment and selection. Is of great importance that, previously to be traced the profile of the position to be filled and the profile of the candidate to the position. It is concluded that the recruitment and selection process, as well as the management of people, is of fundamental importance not only for large companies, but also to any organization that intends to settle in your market, through quality products and services offered to customers, and, consequently, increasing the company's revenue.

Keywords: Personnel management. Recruitment. Selection.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Práticas de Gestão de pessoal	19
Figura 2 – Classificação das atividades de gestão de pessoas	20
Figura 3 – Organograma da empresa San Motos.	34
Figura 4 – Etapas do processo seletivo da San Motos	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados.....	37
Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados	38
Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados.....	39
Gráfico 4 – Grau de escolaridade dos entrevistados.....	39
Gráfico 5 – Participação em processo seletivo de outra empresa.....	40
Gráfico 6 – Nível de facilidade do processo de seleção da San Motos.....	41
Gráfico 7 – Meio de informação sobre processo seletivo	42
Gráfico 8 – Opinião sobre o desempenho na entrevista de seleção	42
Gráfico 9 – Contribuição do processo seletivo para desempenho de tarefas	43
Gráfico 10 – Opinião sobre o processo seletivo ser discriminatório.	44
Gráfico 11 – Classificação do nível de dificuldades dos testes psicológicos realizados.....	45
Gráfico 12 – Avaliação adequada do processo seletivo dos conhecimentos	46
Gráfico 13 – Benefícios do processo seletivo para empresa	47
Gráfico 14 – Recebimento de informações suficientes sobre todas as etapas do processo seletivo.....	47
Gráfico 15 – Cargos para os quais os entrevistados fizeram seleção.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudanças organizacionais	16
Quadro 2 – Características da gestão de pessoas.....	17
Quadro 3 – Técnicas de seleção de pessoal	24
Quadro 4 – O processo seletivo como uma sequência de etapas	25
Quadro 5 – Fórmula do <i>turnover</i>	27
Quadro 6 – Efeitos decorrentes do processo de recrutamento mal feito.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1 Evolução histórica da gestão de pessoas	14
2.2 Conceitos e características	16
2.3 Os processos de gestão de pessoas	18
3 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E DE SELEÇÃO DE PESSOAS	22
3.1 Recrutamento	22
3.2 Seleção	23
3.2.1 As etapas do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal (PRSP) nas organizações privadas	24
3.3 Os problemas nas organizações	26
4 METODOLOGIA	31
4.1 Tipo de pesquisa	31
4.2 Sujeitos da pesquisa	32
4.3 Coleta de dados	32
4.4 Análise e interpretação dos resultados	32
5 RESULTADOS DA PESQUISA	33
5.1 Caracterização da San Motos	33
5.1.1 Organograma da empresa	34
5.2 Análise dos resultados da pesquisa	35
5.3 Resultados da pesquisa feita com os funcionários	37
6 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICES	57

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem como tema uma abordagem sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoal – o caso da San Motos, com o objetivo de analisar se o processo de recrutamento e seleção dos candidatos aos cargos oferecidos pela San Motos consegue realmente identificar perfil e aptidões, necessários para a ocupação das vagas disponibilizadas pela empresa.

No contexto atual de competitividade, marcado por mudanças constantes, o empreendimento para sobreviver em seu mercado de atuação, tem que estabelecer estratégias de crescimento sustentável com criatividade, produtividade, atuação participativa, valorização de sua imagem, entre outros objetivos.

A gestão de pessoas é configurada pela participação, capacitação, comprometimento e desenvolvimento do capital humano que é formado pelas pessoas que integram a empresa.

Com base em Chiavenato (2008), é função da gestão de pessoas humanizar a organização enquanto do Departamento de Recursos Humanos é promover, planejar, coordenar e controlar as atividades de seleção, orientação, avaliação de desempenho tanto funcional quanto comportamental, de capacitação, qualificação, acompanhamento de pessoal, como também as de preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho.

Para isso, o Departamento de Recursos Humanos deve utilizar o recrutamento e seleção de pessoal como uma das bases para a sustentação do seu negócio, a fim de maximizar a produção e as vendas, além de propiciar um clima organizacional harmonioso e extremamente eficaz. Pois, ele deve ser encarado como um investimento estratégico e um diferencial competitivo em mercados cada vez mais acirrados.

A formação do profissional que a organização pretende manter em seu quadro com o objetivo do desenvolvimento da empresa e obtenção dos resultados esperados é responsabilidade da gestão de pessoas.

Com base no exposto, indaga-se: Como superar os principais problemas enfrentados pela empresa com relação ao recrutamento e seleção de pessoal?

Como forma de resolver essa problemática, identificou-se que o maior problema da empresa em estudo está na qualificação dos candidatos que se inscrevem no processo seletivo de organização, o que requer mudanças no processo

de recrutamento de pessoas adotadas.

Para isso o presente trabalho tem por objetivo geral, mostrar como se dá o processo de recrutamento e seleção de pessoal, bem como identificar os principais problemas enfrentados nesse processo.

Como objetivos específicos tem-se: abordar o tema Gestão de Pessoas, dando ênfase ao processo de recrutamento e seleção, por meio de pesquisa bibliográfica; conhecer e apresentar o processo de recrutamento e seleção de pessoal; identificar os principais problemas enfrentados pelos gestores relacionados ao processo de recrutamento e seleção na empresa e propor outras formas de recrutamento à empresa para que analisem qual se adéqua as suas reais necessidades.

Este trabalho está dividido em 4 capítulos: o primeiro aborda a teoria acerca da gestão de pessoas, sua evolução histórica, características e conceitos e os processos de gestão de pessoas.

O segundo capítulo trata sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoas. O terceiro capítulo apresenta a metodologia, onde serão descritos o tipo de pesquisa, o universo e amostra e o instrumento de coleta de dados.

No quarto capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, caracterizando-se a empresa universo do estudo, a San Motos. E, conseqüentemente, serão analisados os dados obtidos nos gráficos feitos a partir da aplicação do questionário, que serão fundamentados com as afirmações de autores da área. Por último, destaca-se a conclusão acerca da temática ora proposta.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas surge a partir da necessidade das organizações em envolver o seu pessoal no processo de desenvolvimento da empresa. Os gestores passam a ter uma visão voltada para o todo do seu colaborador e busca desenvolver de forma mais correta possível o tratamento entre empregado e empregador, visando tanto o desenvolvimento profissional como organizacional.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004, p.6).

Percebe-se, que, de acordo com a cultura organizacional é que se desenvolve a gestão de pessoas em cada organização, com uma visão de um ambiente macro, mais voltado para cada cultura interna das empresas.

Para Chiavenato (2004, p.4) “o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoal e organizações”. Isto é, as pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações.

Como visto, a gestão de pessoas somente acontece quando se tem pessoas e organizações relacionadas, quando existe uma valorização do pessoal como “pessoa” e não somente como um recurso, ou seja, uma mão de obra, mas, sim, considerá-lo como um ponto de grande importância nas empresas e desenvolver suas habilidades e competências, de forma que haja um reconhecimento de suas capacidades e sua importância na organização.

2.1 Evolução histórica da gestão de pessoas

De forma geral, verifica-se que, “embora a gestão com pessoas remonte à Antiguidade, somente no final do século passado é que essa questão assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então”. Mas, ao longo das mudanças decorrente da Revolução Industrial (XVIII), “a intensificação da indústria se fixa e as organizações mudaram, porém, devagar, pois o ambiente era direcionado para um trabalho mais manual. Nos Estados Unidos, existem registros de gestão profissionalizada em empresas desde o

início do Século XIX” (DUTRA, 2002, p.27-28).

Na França, foram observadas no mesmo século (XIX) discussões estruturadas sobre as relações industriais como um conjunto envolvendo as relações de trabalho e a regulamentação social do trabalho (SCHMITT, 2009, p.18).

Nas relações industriais como se denominavam antes do final do Século XX, a gestão de pessoal fazia a intermediação da organização com as pessoas. O modelo desenvolvido durante a Era Industrial Clássica, para Chiavenato (2008, p.32) era baseado na “hierarquia centralizada, padrões rígidos, cargos individuais e nenhuma capacitação para as mudanças e inovações”.

Na Era Industrial Neoclássica (1950 a 1990), após a 2ª Guerra Mundial, registraram-se mudanças. O modelo desenvolvido naquela época, já apresentava forma descentralizada, com padrões duplos, aumento da capacidade de informações, razoáveis mudanças e inovações. E, logo depois desse período, veio a Era da Informação em que a distribuição de cargos feitos na organização sofreu mudanças, havendo um equilíbrio estável com ênfase em equipes, interdependência, agilidade, cargos flexíveis, diversas mudanças e inovações (MARQUES, 2009).

Durante a década de 60, são percebidas as primeiras fissuras nos moldes de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista, mas, na década de 70, críticas fundamentais surgiam gerando bases para uma ruptura profunda com os princípios que sustentavam as políticas e práticas de pessoas.

Nos meados de 80, convive-se com uma transição de referenciais tanto teórico-conceituais, quanto técnico-instrumentais, ou seja, vive-se uma grande crise no que tange à gestão de pessoal. Pode-se fazer uma analogia desse momento com a situação de uma pessoa que mudou para outro país e, ao tempo em que não tinha ainda aprendido o idioma do novo país, já havia esquecido seu idioma natal.

Na década de 90, o aprendizado enriquece com novas propostas e experiências nesse setor, pois, hoje, tem-se um lastro que oferece diversas experiências que traduzem novas abordagens para a gestão de pessoas e que indicam um novo caminho para esse processo.

A partir do final do Século XX, juntamente com as inovações nas relações industriais, a antiga Administração de Recursos Humanos muda de contextualização e passa a ser chamada de Gestão de Pessoal. Chiavenato (2008) retrata as mudanças organizacionais durante os Séculos XX e XXI (Quadro 1).

Quadro 1 – Mudanças organizacionais

Século XX	Século XXI
Estabilidade, previsibilidade	Melhoria contínua, descontinuidade na mudança
Porte e escala de produção	Velocidade e responsabilidade
Comando e controle de cima para baixo	<i>Empowerment</i> e liderança de todos
Rigidez organizacional	Organizações virtuais e flexibilidade permanente
Controle por meio de regras e hierarquia	Controle por meio da visão e dos valores
Informações em segredo	Informações compartilhadas
Racionalidade e análise quantitativa	Criatividade e intuição
Necessidade de certeza	Tolerância à ambigüidade
Reativo e avesso ao risco	Proativo e empreendedor
Orientado para o processo	Orientado para os resultados
Autonomia e independência corporativa	Interdependência e alianças estratégicas
Integração vertical	Integração virtual
Foco na organização inteira	Foco no ambiente competitivo
Busca de consenso	Contenção internacional
Orientação para o mercado nacional	Vantagem colaborativa e reinvenção
Vantagem competitiva sustentável	Hiperconcorrência por mercados futuros
Competição por mercados atuais	

Fonte: Chiavenato (2008, p.122)

Essas mudanças trouxeram ao ambiente de trabalho desafios a serem enfrentados, mas que devem ser idealizados de forma conjunta com a organização e seu corpo de funcionários. E o novo desempenho da gestão de pessoal está sendo focado cada vez mais, em inovações e transformações, no qual predomina a estratégia, infraestrutura, as contribuições dos funcionários e mudanças organizacionais.

2.2 Conceitos e características

O conceito sobre gestão de pessoal é muito abrangente, pois estabelece ideias referentes ao perfil desenvolvido no empreendimento. Para Chiavenato (2008, p.35) a gestão de pessoal (GP) é um “setor muito sensível”, pois depende exclusivamente de vários parâmetros existentes na organização. Esses parâmetros são apresentados a partir do perfil do empreendimento, isto é, dependem do ramo do empregador, da estrutura, do estilo, entre outros aspectos”.

Para Dessler (2003, p.55), a gestão de pessoas ou como ele mesmo denomina, Administração de Recursos Humanos (ARH) é:

o conjunto de políticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Milkovich e Boudreau (2000, p.21) definem a ARH como: “conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”. Retrata a união entre o empreendimento e seu funcionário nas decisões a serem tomadas, determinando, assim, a ligação de ambas as partes para a realização de tarefas a serem cumpridas.

Por essa razão, o setor de gestão de pessoal se torna de extrema importância dentro de uma organização, pois é a partir dele que podem ser contratados funcionários qualificados para alcançar resultados positivos em um mercado de trabalho, a cada dia mais competitivo.

Decenzo e Robbins (2001, p.37) ressaltam que a ARH possui: “uma função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados”. Enfatizam a importância no ato de contratar o funcionário e durante todo seu andamento no trabalho, visto que a contratante investe em seu funcionário a partir da realização de cursos para que haja uma boa qualificação.

Independente do conceito a ser transcrito sobre a gestão de pessoal, todos relatam as mesmas ideias, mas na contextualização é diferente. As etapas a serem realizadas são as mesmas, porém os procedimentos são diferentes, e logo após o egresso do candidato ao trabalho, o empreendimento para melhor ter uma posição no mercado investe em seus funcionários.

Para Chiavenato (2008, p.101), a gestão de pessoal tem como características relacionar as pessoas como se apresenta no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Características da gestão de pessoas

Seres humanos
Ativadores de recursos organizacionais
Parceiros da organização
Talentos fornecedores de competências
Capital humano

Fonte: Chiavenato (2008, p.101)

Cada uma dessas características está relacionada diretamente com o funcionário como ser humano que mostra a sua aptidão em seus conhecimentos e os que serão adquiridos durante sua desenvoltura no trabalho.

Ativador de recursos organizacionais se refere ao talento e competitividade nos dias de hoje. Como parceiros, as pessoas se dedicam, se responsabilizam e até correm risco, e, assim, a organização investe no seu pessoal com bons salários, visando o crescimento profissional.

Assim, há uma troca entre ambas as partes para o alcance de resultados. Como talentos fornecedores de competências, Chiavenato (2008), transcreve a pessoa como sendo importante na organização, mesmo se a organização trabalhe com máquinas, para que se tenham uma vantagem no mercado de trabalho, elas serão manuseadas por pessoas. E, como capital humano, será um ativador da organização.

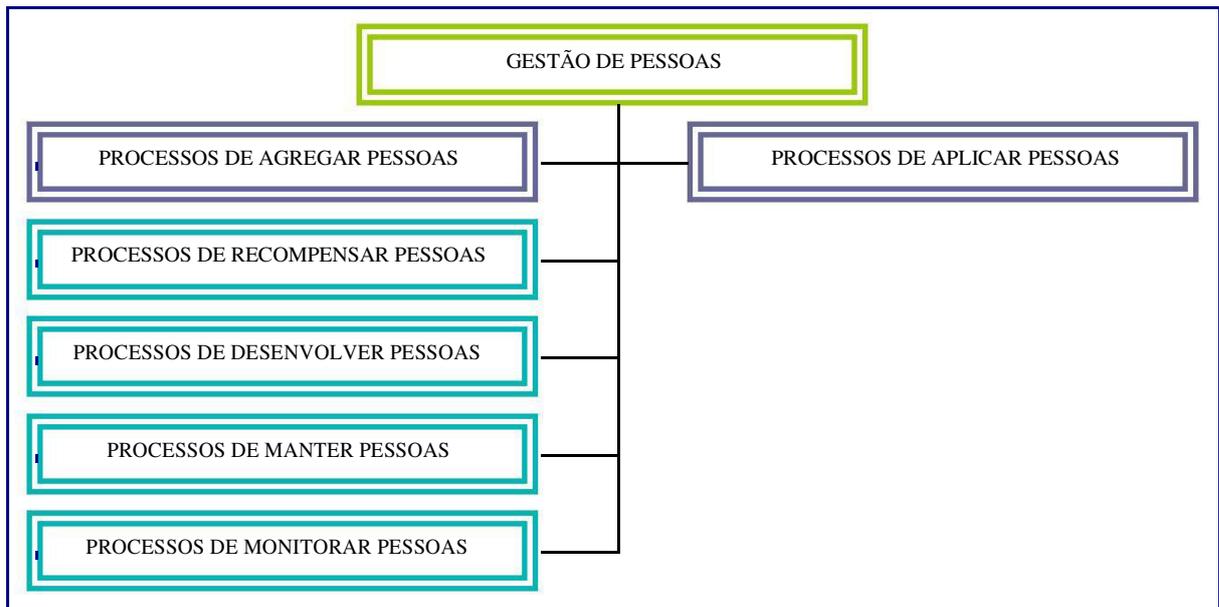
Esse autor ressalta ainda, que a gestão de pessoal deve definir diretamente a colaboração das pessoas, para que se tenham todos os seus interesses alcançados. Influenciando também na competência no bom treinamento, na motivação, na autorrealização, na satisfação das pessoas ao trabalhar, na qualidade de vida, nas mudanças a serem enfrentadas no decorrer do dia, na ética, construindo, assim, uma melhor organização e uma melhor equipe.

2.3 Os processos da gestão de pessoas

As atividades estabelecidas pelo setor de gestão de pessoal são muitas, mas para que se tenha uma boa desenvoltura na organização de uma forma em geral, deve ocorrer a junção dos intelectuais na organização, sua integração, treinamento, um ótimo relacionamento, avaliação, recompensa, qualidade de vida, isto é, ter melhor modo de trabalho para o aumento de capital humano.

Para Chiavenato (2008, p.128) essas práticas estão associadas aos processos de agregar pessoas (que inclui aplicar pessoas), recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas que podem ser representadas da forma expressa na Figura 1.

Figura 1 – Práticas da Gestão de Pessoal



Fonte: Chiavenato (2008, p.12)

O processo de agregar pessoas se caracteriza pelo recrutamento e seleção para a inclusão do candidato. A aplicação de pessoas abrange a modelagem do trabalho e avaliação do desempenho ressaltando as atividades a serem exercidas pelo funcionário. A recompensa se baseia na remuneração, benefícios e incentivos, enquanto o de desenvolvimento pessoal funda-se nos incentivos feitos pela organização para com o funcionário como treinamento e desenvolvimento.

O processo de manter pessoas faz-se presente a partir das condições do ambiente de trabalho, qualidade de vida, para a satisfação do funcionário e o último é o monitoramento de pessoas que acompanha os resultados obtidos pelos sistemas de dados gerenciais.

O recrutamento e a seleção são duas etapas de um mesmo processo: encaminhamento e admissão de Recursos Humanos. A seleção, conforme Carvalho (2007, p.5) consiste na “escolha do candidato certo para o cargo certo”.

Para Chiavenato (2008, p.81):

a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adaptados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Para Bohlander (2003, p. 76):

recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais à disputa de vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de Recursos Humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido, sendo o recrutamento podendo ser interno ou externo.

Nesse sentido, Carvalho (2007, p.21) assegura que:

quanto maior for o número de candidatos recrutados para o preenchimento de determinadas vagas, maior será a possibilidade de que sejam selecionados bons funcionários. Dessa forma, a seleção depende basicamente do recrutamento, sendo impossível falar de seleção e não falar de recrutamento.

Na visão de Gil (2008), os processos de gestão de pessoas também se caracterizam como sistemas e são bastante abrangentes, possuem uma forma ampla, em que cada subprocesso se adequa de acordo com sua respectiva categoria, facilitando o desenvolvimento de cada um. O modelo de gestão de pessoas de Gil (2008) está ilustrado na Figura 02, com seus processos e subprocessos:

Figura 02- Classificação das atividades de gestão de pessoas.

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal • Pesquisa de mercado de recursos humanos • Recrutamento • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Carreiras • Higiene e segurança no trabalho • Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal • Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou monitoração	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho • Banco de dados • Sistemas de informações gerenciais • Auditoria de recursos humanos

Fonte: (GIL, 2008, p.25)

A ligação entre estes processos resulta positivamente nas ações desempenhadas no trabalho, com responsabilidade, alta qualidade nos serviços e

produtos, além de obter uma melhor qualidade de vida. Nesse setor, destacam-se as duas primeiras práticas (recrutamento e seleção de pessoas) que serão apresentadas a seguir.

3 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E DE SELEÇÃO DE PESSOAS

O ingresso de pessoa em uma organização ocorre, na maior parte das vezes, pelo chamado processo de recrutamento e seleção de pessoas, que será em seguida explanado.

3.1 Recrutamento

Esse processo determina a escolha qualificativa exigida pela organização para com o candidato. Tal método se dá em decorrência da integração do candidato ao ambiente organizacional.

Para Chiavenato (2004, p.102), recrutamento é “[...] divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas”. Isto é, ele oferece oportunidades de emprego, havendo, assim, um elo entre o MT (Mercado de Trabalho) e o Mercado de RH (Recursos Humanos). Pois, o primeiro oferece oportunidades e o segundo seleciona os candidatos para o perfil desejado pela organização.

Então, pode-se conceituar recrutamento como sendo um agrupamento de técnicas idealizadas pela organização para o egresso do candidato à mesma.

Para Milkovich (1999, p.536), recrutamento é “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão selecionados alguns para posteriormente, serem contratados para o emprego”.

Para Chiavenato (2008, p.157):

É o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos.

Para Schermerhorn Junior (1999, p.290) “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”.

Independente dos inúmeros conceitos sobre o recrutamento, pode-se concebê-lo como um processo importante que envolve a sustentabilidade da organização, que para muitos é um processo decisório e difícil.

O recrutamento é dividido em duas partes. O interno que se refere ao preenchimento da vaga por um funcionário que já faz parte da organização (movimentação horizontal ou vertical) e o recrutamento externo que é realizado com candidatos externos (fora da empresa), disponíveis no mercado para compor a empresa e desenvolver seu potencial.

Chiavenato (2004, p.266) descreve o recrutamento interno como: “um privilégio dos atuais oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o recrutamento externo busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização”.

Entende-se assim que o recrutamento interno está diretamente relacionado à transferência, promoção, programas de desenvolvimento. Já o recrutamento externo direciona-se para fora da organização direcionado pelo RH e com base em seleção de pessoal.

3.2 Seleção

Outro processo sobre a política dos Recursos Humanos é a seleção. Este processo funciona logo após o recrutamento, apesar de ambos fazerem parte do mesmo processo no setor de RH da organização.

A seleção se faz a partir de atividades empregadas pela organização do tipo classificatória, de decisão com restrição e objetividade.

Para Carvalho (2007, p.201), a seleção:

Tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelaram mais qualificados na triagem inicial do recrutamento, ou seja, é a escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um.

Sendo assim, esse processo soluciona ações problemas como a adequação do candidato ao cargo e a parte da eficiência e eficácia durante a sua permanência do cargo. Para a seleção, aplicam-se técnicas que são realizadas a partir de informações dos candidatos. Quanto maior for o número de técnicas de seleção utilizadas e realizadas, maior será a oportunidade que o empregador terá de conhecer os candidatos ao cargo que está oferecendo.

As técnicas estabelecidas pela organização para o processo de seleção, de acordo com Chiavenato (2004, p.112), abrangem os elementos como são descritos

no Quadro 3:

Quadro 3 – Técnicas de seleção de pessoal

Entrevista de seleção	Dirigidas e livre
Provas de conhecimentos/capacidade	Gerais e específicas
Testes psicológicos	Testes de aptidões
Testes de personalidade	Expressivos/Projetivos/Inventários
Técnicas de simulação	Psicodrama/Dramatização

Fonte: Chiavenato (2004, p.112)

Atualmente, os gerentes estão sendo incumbidos da tarefa de escolher os seus funcionários, o que é muito importante, já que eles estarão trabalhando diretamente com os contratados, então, é necessário que eles conheçam seus chefes (os gerentes) desde a primeira etapa da seleção.

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: “saber entrevistar bem, aplicar teste de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotarem a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolverem as agências e suas equipes no processo de escolher candidatos” (CHIAVENATO, 2008, p.161).

O sistema começa com a chamada entrevista comportamental, com uma série de perguntas sobre as soluções dadas a problemas e desafios específicos.

Como o processo se baseia em fatos e não em sentimentos, fica difícil “chutar”. Há dois tipos de testes: os cognitivos (testam a habilidade intelectual) e os de personalidade.

3.2.1 As etapas do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal (PRSP) nas organizações privadas

Chiavenato assegura que as etapas de PRSP incluem: recrutamento e seleção de pessoas.

a) Etapas do recrutamento:

1ª Fase: Análise das Requisições de Empregados (Quais vagas a preencher?).

Quando um órgão qualquer da empresa precisa preencher uma determinada vaga, o chefe desse órgão emite um documento denominado Requisição de Empregados e o encaminha ao órgão de Recrutamento e Seleção.

2ª Fase: Análise das Fontes de Recrutamento (Onde estão os candidatos?).

De posse da RE, o órgão de Recrutamento e Seleção analisa onde localizar os candidatos adequados ao preenchimento daquela vaga.

3ª Fase: Escolha das Técnicas de Recrutamento (Como informar os candidatos?).

Localizadas as fontes de recrutamento, a fase seguinte é a escolha das técnicas para informar os prováveis candidatos sobre a vaga existente na empresa.

4ª Fase: Escolha do Conteúdo do Recrutamento (Como atrair os candidatos?).

O conteúdo do recrutamento é o que será transmitido aos prováveis candidatos através das técnicas de recrutamento, a fim de atraí-los e interessá-los pela vaga existente (CHIAVENATO, 2008).

b) Etapas de seleção de pessoas – são identificadas através do Quadro 4:

Quadro 4 – O processo seletivo como uma sequência de etapas

Processos de seleção de pessoas	Razões para rejeição
1. Solicitação de emprego	1. → Qualificações insuficientes
↓	
2. Entrevista inicial de triagem	2. → Habilidades ou conhecimentos Insuficientes
↓	
3. Provas e testes de seleção	3. → Baixos resultados
↓	
4. Entrevistas	4. → Comportamento ou atitudes Desaconselháveis
↓	
5. Exame médico	5. → Inabilidade física para o trabalho
↓	
6. Análise e conclusão final	6. → Baixo potencial geral

Fonte: Chiavenato (2008, p.217)

Essas etapas de recrutamento e seleção podem ser vistas como um impacto fundamental no desempenho organizacional, pois envolve o aprendizado, o

conhecimento, uma função organizadora, promove a construção de significados e influencia a todos os envolvidos.

3.3 Os problemas nas organizações

A rotatividade de pessoal (*turnover*) corresponde as entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período (POMI, 2005).

A contratação é uma forma para substituir os funcionários que foram demitidos; os mesmos não estavam satisfeitos com as atividades desenvolvidas nas organizações ou quando ocorre aposentadoria.

O desligamento por iniciativa do colaborador ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. “A decisão de desligar-se depende de duas percepções” (CHIAVENATO, 2008, p.98).

Quando o colaborador não está de acordo com as condições de trabalho relacionadas ao aumento das atividades, fadiga mental e física e, principalmente, em relação à remuneração. Diante dessa realidade, os funcionários não têm mais aquela paixão, ou seja, motivo para permanecer na empresa.

Desligamento por iniciativa da organização. Ocorre quando a organização decide desligar colaboradores, seja para substituir por outros mais adequados as suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho. As mudanças efetuadas no desenho dos cargos provocam transferências, relocalizações, compartilhamento de tarefas, redução de horas de trabalho e demissões de colaboradores (CHIAVENATO, 2008, p.89).

Nesse sentido ainda comenta

A fórmula mais utilizada é o número que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existentes. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização. A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas (CHIAVENATO, 2008, p. 90).

A fórmula mencionada por Chiavenato (2008, p.90) é a demonstrada no Quadro 5:

Quadro 5 – Fórmula do *turnover*

$$IR = \frac{(\text{admissões} + \text{demissões})}{2} * 100 \text{ efetivo inicial}$$

Fonte: Chiavenato (2008, p.230)

Um funcionário recém-contratado descobre, talvez já no primeiro dia, na primeira semana, ou só meses mais tarde, que a tarefa não é o que ele esperava, e pede demissão. Quando isso ocorre, o processo de recrutamento deve ser reiniciado, seguido pelo treinamento, produtividade perdida e despesas que poderiam ter sido evitadas.

Isso é um ato entre funcionários iniciantes, cuja falta de experiência de trabalho, necessariamente, gera expectativas irreais. Os novatos, às vezes, ficam desapontados com a falta de desafios iniciais no emprego, com a lentidão das promoções, os aspectos da rotina de trabalho, o estilo de gerência, a falta de uma janela de oportunidade.

O período inicial do emprego constitui uma fase crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a organização. Nesse período lento e difícil de adaptação, a rotatividade de pessoal costuma ser mais elevada do que nos demais outros períodos subsequentes. Neste período, cada uma das partes aprende a se ajustar à outra. É uma aprendizagem recíproca, em que ambas as partes procuram reduzir a incerteza a respeito da outra (CHIAVENATO, 2008).

O gerente não pode forçar seus funcionários a ficarem na empresa. A decisão de partir ou ficar é do funcionário, a menos que, é claro, o proprietário, sócios ou gerente decida despedi-lo. E como já observado, alguma rotatividade é inevitável. Tem outros fatores que estão além do seu controle – a economia, a oferta e a demanda de trabalhadores nos vários cargos que você precisa preencher ou responder à posição competitiva da empresa, estratégia de mercado, estilo de administração, estrutura de remuneração e política de recursos humanos.

Cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos. Daí, provocarem apatia, fadiga psicológica, desinteresse e perda do significado do trabalho para o ocupante. Em casos mais graves, traz efeitos negativos como ressentimentos, rebaixamento do moral e resistência ativa do empregado. Esses efeitos negativos

provocam rotatividade de pessoal, absenteísmo e precária dedicação das pessoas.

As pessoas são os principais elementos a serem considerados no estilo administrativo. As pessoas têm importância e devem centrá-la na organização. Os gerentes estimam que cerca da metade do seu tempo de trabalho é gasto com os funcionários, para conhecê-los, conversar a respeito dos seus problemas e repreendê-los severamente, se o desempenho for abaixo do esperado.

De acordo com o que foi explanado anteriormente, apresenta-se o Quadro 6 com a síntese dos principais problemas que ocorrem nas organizações.

Quadro 6 – Efeitos decorrentes do processo de recrutamento mal feito

Rotatividade
Absenteísmo
Desmotivação
Baixa produtividade
Falta de aprendizagem
Qualificação profissional inadequada
Trabalho em equipe fragilizado

Fonte: O autor

Um dos grandes desafios da atualidade consiste na falta de profissionais capacitados em cargos adequados, motivo pelo qual se acredita que a forma mais apropriada para aumentar a lucratividade é através do processo de atração e seleção de pessoas. A atração de pessoas são todos os meios utilizados pela organização para divulgar vagas dentro e fora da empresa e têm por finalidade seduzir profissionais no mercado de trabalho para posteriormente, fazer o processo de seleção para descobrir qual candidato melhor preenche os requisitos necessários para o cargo desejado (DARTIBALE, 2015).

As condições de trabalho insatisfatórias revelam os altos índices de absenteísmo e até mesmo os pequenos acidentes. Um outro fator de insatisfação a ser apontado corresponde a grande diversidade de tarefas desenvolvidas, principalmente quando tais trabalhadores têm suas horas de trabalho acrescidas com

atividades alheias aquelas que correspondem às suas obrigações rotineiras (SANTANA; OLIVEIRA, 2004).

Isso demonstra que os funcionários se sentem sobrecarregados em decorrência do aumento da demanda, embora o problema não se restrinja ao mero cansaço físico ou mental, mas a contrapartida da empresa em detrimento desse fato. Faz-se necessária a mudança, desde que não se privilegie a racionalidade e ignore a complexidade, a ambiguidade e os paradoxos que compõem a organização (VERGARA; SILVA, 2003).

A rotatividade de pessoal compreende as admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos que ocorrem em uma organização e geralmente são atribuídas em dados percentuais e ainda indicar saúde organizacional. Dentre os vários fatores que a justificam, tem-se: recrutamento e seleção com problemas, baixo comprometimento organizacional, problemas com clima organizacional, suporte organizacional com problemas, remuneração inadequada e mercado de trabalho aquecido (SILVA, 2001).

Um dos maiores problemas relacionados ao alto nível de rotatividade de pessoal associam-se ao início do processo de recrutamento e seleção, considerando que o recrutador chega a acreditar que uma pessoa que não apresente uma boa qualificação profissional técnica exigida pelo cargo possa desenvolver um bom trabalho. E isso chega a acarretar profissionais deslocados, sem interesse de desenvolvimento, e com características que afetam os outros trabalhadores. Os cargos devem ser bem definidos, já que quanto mais organizada e definida for a organização, melhor será o seu desempenho (MILKOVICK; BOUDREAU, 2000).

Absenteísmo e rotatividade decorrem, em sua grande maioria, da desmotivação e insatisfação por parte dos trabalhadores, haja vista que se deve ter como foco principal o enfoque organizacional na qualidade de vida do trabalhador, o que possibilitará maior satisfação deste, melhorando a sua postura no e para o trabalho, pois visa um melhor desempenho e uma melhor qualidade em seus produtos e serviços à empresa (MEDEIROS, 2002).

Verifica-se que, de um modo geral, a baixa satisfação e a falta de comprometimento organizacional são elementos desencadeadores de promoverem a ausência dos funcionários em seus locais de trabalho (ADAMI, 2009).

A elevada rotatividade gera graves problemas para as empresas, como dificuldades de formação de equipes, conflitos nas relações interpessoais, baixa

integração com a cultura da empresa e gastos com recrutamento de novos funcionários (OLIVEIRA, 2010).

4 METODOLOGIA

Ao se falar em metodologia da pesquisa, é mister compreender o que Gil (2002, p.42) considera, e para ele a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Para a realização do hodierno trabalho adotou-se a pesquisa descritiva, quantitativa, qualitativa, além da pesquisa bibliográfica, utilizando-se artigos, científicos, monografias e textos acerca da temática em estudo a fim de que se possa fazer uma análise crítica e conseqüentemente fundamentar o tema ora abordado bem como o estudo de caso para dar maior veracidade as informações.

4.1 Tipo do estudo

O propósito deste trabalho consiste em estudar a gestão de pessoas, diante de uma abordagem sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoal, especificamente, na Empresa San Motos, visando descrever a importância desse processo no campo de estudo. A pesquisa descritiva tem por finalidade trabalhar a “descrição das características de uma determinada população ou fenômeno [...] estabelecendo relações entre variáveis” buscando “levantar as opiniões, atitudes e crenças” (GIL, 2002, p.42).

As variáveis envolvidas “se manifestam espontaneamente em fatos, situações e condições que já existem. Na pesquisa descritiva não há manipulação *a priori* das variáveis. É feita a constatação de sua manifestação *a posteriori*” (KÖCHE, 2002, p.124).

A pesquisa quantitativa trabalha com percentuais que demonstram a frequência das variáveis identificadas.

A tendência qualitativa do tema em estudo, parte de uma pesquisa teórico-bibliográfica e de um estudo de caso em se possa constatar, na prática, como ocorre esse processo de seleção e recrutamento na empresa através de entrevista a fim de que se saiba como se dá o comportamento das pessoas no processo seletivo.

Para fundamentação teórica do trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica constando de livros, artigos, periódicos pertinentes ao assunto objeto

deste estudo e pesquisa documental.

Utilizou-se também um estudo de caso, que para Yin (2005), é considerado adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

4.2 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada com os candidatos aos cargos de vendedor, mecânico, operador de caixa, telefonista, secretária e serviços gerais, que participaram do processo de seleção e recrutamento da San Motos, com uma amostra de 20 funcionários.

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados com a aplicação de questionário (APÊNDICE A) contendo perguntas abertas e fechadas, realizada pelo próprio autor da pesquisa, aplicado com os funcionários da empresa foi realizada no mês de novembro e dezembro de 2015.

Realizaram-se entrevistas (conversas) informais com os sócios e com o setor do RH (com análise documental) a fim de que se pudesse coletar informações necessárias a melhor elaboração e validar também os dados obtidos.

4.4 Análise e interpretação dos dados

Os dados foram digitados e processados estatisticamente através do Excel 2010 e apresentados em forma de gráficos.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A presente pesquisa é de grande importância na aquisição de informações sobre a empresa em estudo e sobre o processo de seleção e recrutamento de seus funcionários a fim de respaldar a temática ora proposta.

Os dados obtidos com o questionário foram colocados em forma de gráficos que são discutidos de acordo com as respostas obtidas e através do qual se conseguiu identificar os processos adotados pela empresa quanto a seleção e recrutamento além das implicações deles decorrentes.

Percebe-se com isso que tem natureza qualitativa haja vista abordar descrição, categorização e caracterização sobre a empresa em estudo e seu processo de seleção e recrutamento.

5.1 Caracterização da San Motos

A San Motos não possui site em que se possa obter informações que individualizam e caracterizam a empresa, possui *email* e *facebook*, porém as informações aqui acerca de sua caracterização foram obtidas por meio de informações cedidas pelos sócios em conversa informal, em documentos da empresa fornecidos pelo RH da empresa e mostrados pelos próprios sócios e na entrevista realizada com os mesmos.

A San Motos já está no mercado de peças para motocicletas há mais de 20 anos, sendo fundada em 23 de junho de 1988. A empresa é administrada pelos sócios Sandro, Erlon e Fabio. Conta com três lojas, sendo localizadas nos bairros da COHAB, Areinha, São Cristóvão (Guajajaras), Maiobão e Cidade Operária. A San Motos tem em seu quadro de funcionários, 50 empregados.

A empresa comercializa peças e acessórios de marcas de renome, tanto no varejo quanto no atacado. Com atendimento personalizado, prestando serviços de reposição com equipamentos de tecnologia atualizada e controle de qualidade.

Sua estrutura é composta por 5 (cinco) lojas situadas em bairros estratégicos da Ilha de São Luís, para atender ao seu público-alvo. Os principais concorrentes são as lojas que surgiram nos bairros devido ao grande crescimento do setor nos últimos anos.

O serviço de manutenção é um grande atrativo da empresa que dispõe de

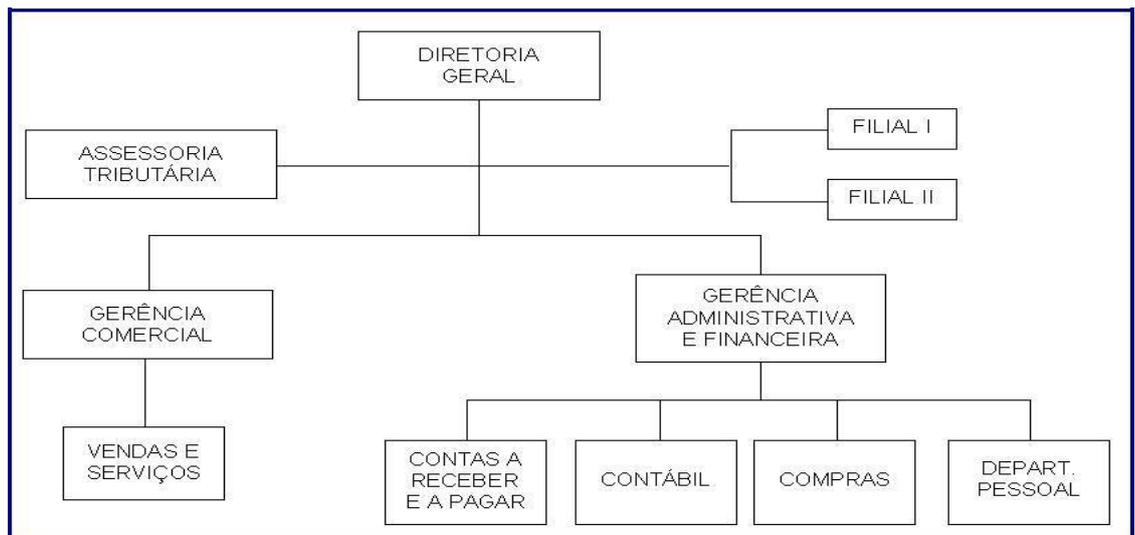
mão de obra qualificada e especializada. A oficina faz reparos e consertos em motocicletas e frotas de empresas. Foi implantado pela empresa serviços de trocas rápidas de óleos e pneus, que otimiza tempo e dispõem de todo maquinário e serviço especializado para o sucesso dos serviços.

Visão: “Ser a maior rede de comercialização de peças e acessórios para motos no Nordeste, com agregação de serviços de qualidade no prazo de 10 anos”.

Missão: “Oferecer solução para veículos de duas rodas. Buscando a satisfação dos clientes, fornecedores e colaboradores, através da excelência dos serviços prestados, normatizados pelo Código de Ética da empresa”.

5.1.1 Organograma da empresa

Figura 3 – Organograma da empresa San Motos



Fonte: San Motos (2015, s/n)

A estrutura organizacional da empresa é de forma linear, com poder de decisão de cima para baixo, mantendo os níveis hierárquicos.

A Diretoria Geral da empresa é exercida pelo sócio, Sandro Silvio, bacharel em Administração de Empresas com experiência de 16 anos no mercado em que a empresa atua. Na Assessoria Tributária encontra-se o sócio João Odilon Soares Filho, bacharel em Ciências Contábeis com larga experiência na administração tributária. A Gerência Comercial é exercida pelo sócio, Fábio Aurélio Soares, bacharel em Administração de Empresas com experiência de 13 anos nesse mercado. Subordinado a ele está o setor de vendas e serviços com 17 funcionários.

Na Gerência Administrativa e Financeira está o sócio Érlon Christian Viana Soares, economista e acadêmico de Direito. Com a incumbência de gerir os setores de Compras, Contas a Pagar, Contas a Receber e Contabilidade, contando com um quadro de 13 funcionários.

O poder de decisão está o mais próximo possível do setor a ser executado, visando facilitar a velocidade das decisões. Cabendo às devidas gerências a responsabilidade por tais decisões. Decisões mais relevantes ou que envolvam o comprometimento do patrimônio da Empresa, sempre são tomadas pelo colegiado dos sócios.

5.2 Análise dos resultados da pesquisa

Os dados foram obtidos com a aplicação de questionário com os funcionários da San Motos e em documentos fornecidos pelo RH da empresa.

A empresa não tem uma política de gestão de pessoas expressamente definida, baseia-se na legislação governamental. Oferece benefícios sociais, trabalhando sempre a valorização de seus funcionários como forma de garantir a motivação de todos.

Todos os cargos a nível operacional estão descritos pela Gerência Administrativa e Financeira, onde consta o título do cargo, a posição hierárquica e a lista de atribuições. Não foram tomadas medidas sobre descrição de salários. A política de distribuição de salários para a área gerencial é compatível ao valor de mercado. A área comercial é comissionada recebendo incentivos através de bonificações relacionadas ao volume de vendas.

A empresa executa, além dos benefícios obrigatórios por lei, outros serviços, tais como; ajuda na alimentação, na compra de remédios e na assistência médica. Os funcionários estão sempre participando de cursos e treinamentos, a fim de ampliar conhecimentos e melhorar, crescentemente, a qualidade do atendimento e a produtividade da empresa.

De acordo com os documentos consultados de uso do RH da San Motos, verificou-se que o processo de recrutamento e seleção dessa empresa, obedece a etapas identificadas na Figura 4.

Figura 4 – Etapas do processo seletivo da San Motos



Fonte: San Motos (2015, s/p)

O processo de recrutamento e seleção da San Motos, é aberto formalmente pela emissão da requisição de pessoal, feito pelo requisitante, ou seja, pelos gerentes de áreas ou gerentes das unidades operacionais enviadas para Departamentos de Recursos Humanos, obedecendo a etapas.

Na segunda etapa, é feita uma triagem envolvendo duas fontes de recrutamento: verificação interna e externa de candidatos em fichários.

O recrutamento é feito pela chamada e/ou atendimento dos candidatos que buscam a empresa.

A entrevista inicial é feita por um dos profissionais da área de Recursos Humanos, responsável pelo Setor Recrutamento e Seleção, com a finalidade de averiguar a qualificação, potencial e o grau de motivação do candidato.

O teste psicológico envolve teste de personalidade, de atenção concentrada, de raciocínio lógico. Esse teste é de responsabilidade do profissional da área de aplicação de testes.

Os testes de conhecimentos específicos (provas situacionais) visam avaliar o grau de conhecimento e as habilidades do candidato através da teoria e prática da sua vida profissional.

Como se observa na Figura 4, esse processo se efetiva ainda de forma tradicional, ou seja, não é adotada a Seleção por Competência, visto que as etapas evidenciadas incluem: solicitação de pessoal, triagem, recrutamento, seleção, entrevista técnica, seleção final e admissão.

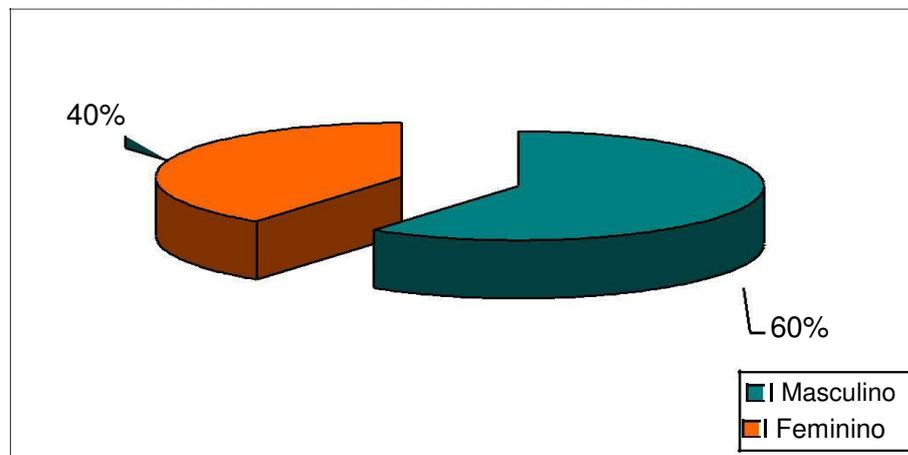
O problema identificado no processo de seleção e recrutamento foi o fato de ser ainda tradicional e por consequência não considerar as competências e habilidades dos candidatos e ou funcionários, o que por sua vez chega a comprometer o desempenho desse profissional ou mesmo a empresa precisa investir muito mais em treinamento para capacitá-los e quando não conseguem atender as expectativas da empresa recai em demissão e por consequência aumento da rotatividade de empregados.

5.3 Resultados da pesquisa feita com os funcionários

A pesquisa foi realizada com os funcionários da San Motos, haja vista que no momento em que esta foi realizada não houve processo de seleção e recrutamento, então os 20 funcionários pesquisados falaram acerca do processo quando participaram à época que entraram na empresa.

No tocante ao gênero, obteve-se um total de 60% é do sexo masculino, enquanto 40% é do sexo feminino como se demonstra no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados



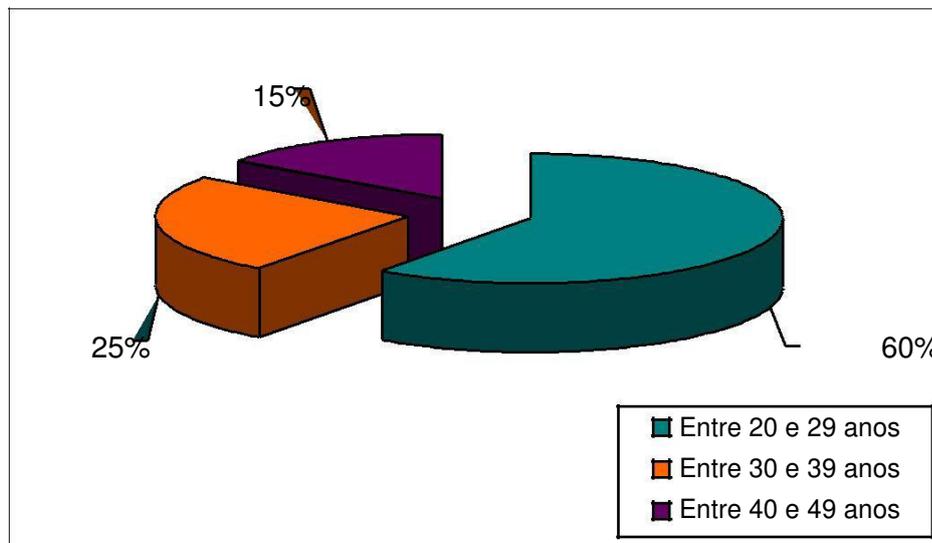
Fonte: O autor

Em se tratando do crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, Robbins (2000, p.413), coloca que:

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. [...]. Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. [...] A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático.

A faixa etária mais frequente entre os entrevistados foi a correspondente entre 20 e 29 anos, com 60%, sendo que a faixa entre 30 e 39 anos obteve um percentual de 25%, e, 15% entre 40 e 49 anos (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados

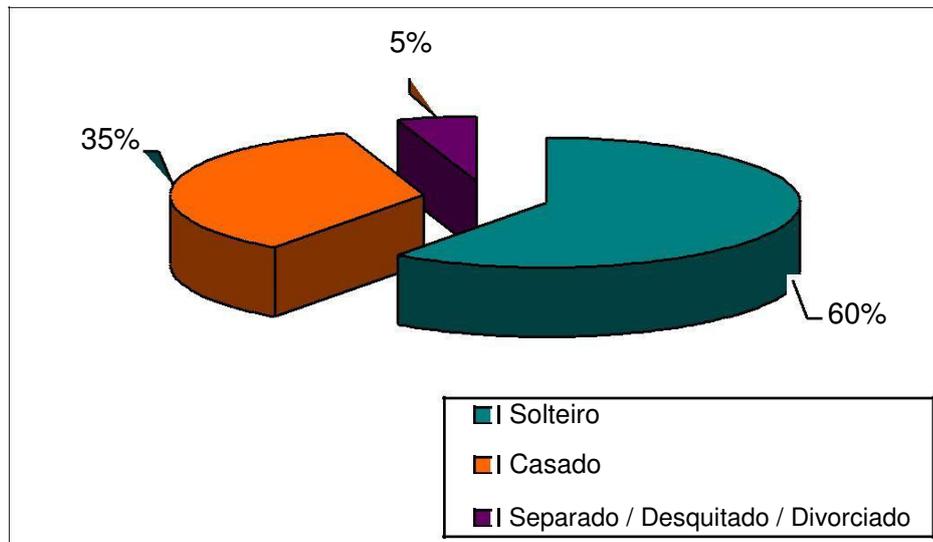


Fonte: O autor

No entendimento de Silva e Kassouf (2002), apesar da existência de fatores como baixa renda, baixa escolaridade, violência, altas taxas de desemprego, falta de perspectivas profissionais entre outros, os jovens brasileiros ainda são parte significativa da força de trabalho no País, atuando praticamente em todos os setores do mercado de trabalho.

Quanto ao estado civil dos pesquisados (Gráfico 3), os solteiros foram predominantes com 60%, os casados formam um percentual de 35% e separados, desquitados e divorciados apenas 5%.

Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados

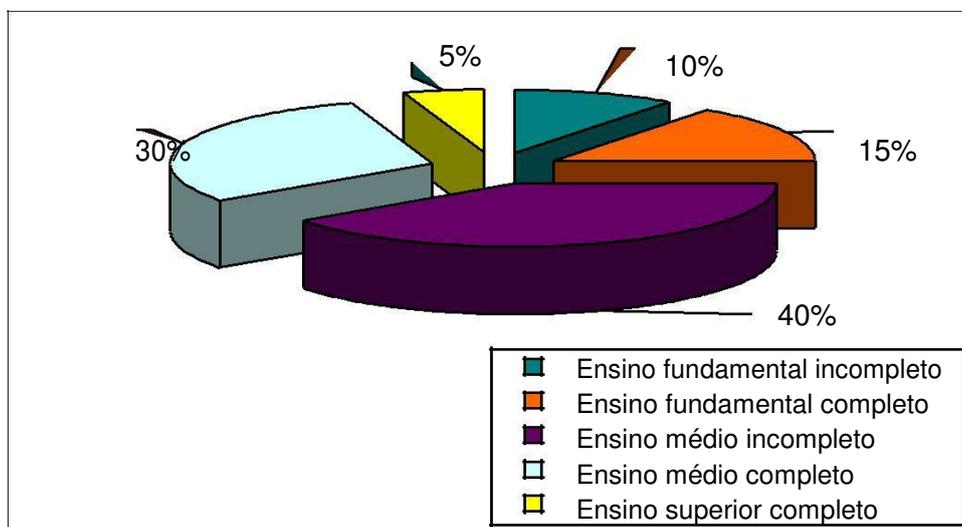


Fonte: O autor

Os índices do Gráfico 3 condizem com os estudos feitos por Silva e Kassouf (2002), em que eles afirmam que a mão de obra atual é caracterizada por uma presença notória de solteiros, pais e mães solteiros e famílias não tradicionais, que são frutos das constantes mudanças culturais decorrentes de um mundo cada vez mais globalizado.

O grau de escolaridade (Gráfico 4) apresentou os seguintes índices: 10% possui o ensino fundamental incompleto, 15% ensino fundamental completo, 40% ensino médio incompleto, 30% ensino médio completo e somente 5% possui ensino superior completo.

Gráfico 4 – Grau de escolaridade dos entrevistados

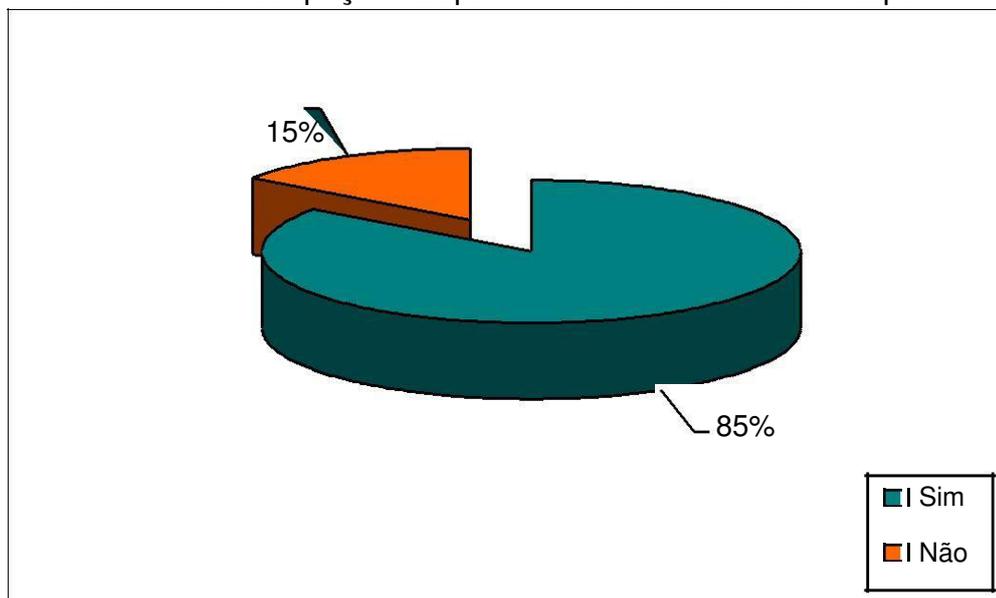


Fonte: O autor

Acerca da importância do grau de escolaridade dos colaboradores, Dedecca (1998, p.130) aponta que: “recrutar, quando necessário, os trabalhadores com melhor nível educacional e de qualificação e, em consequência, por reduzir os custos de adaptação e treinamento desse trabalhador”.

Quando indagados a respeito da participação em processos seletivos em outras empresas (Gráfico 5), a maioria afirmou que já participou, o que corresponde a 85%, enquanto 15% nunca havia participado de uma seleção.

Gráfico 5 – Participação em processo seletivo de outra empresa

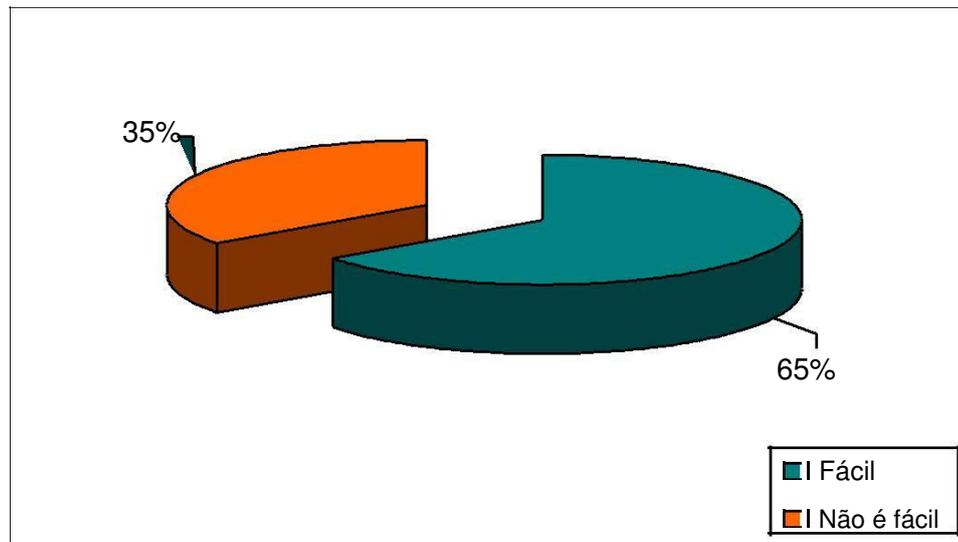


Fonte: O autor

Foi possível constatar na seleção realizada na San Motos, os entrevistados que já haviam passado por outros processos seletivos (85%), realizaram, aparentemente, os testes com mais exatidão, com respostas mais objetivas e claras, o que demonstra que a experiência adquirida ao longo dessas tentativas pode ser decisiva.

Em relação ao nível de facilidade do processo de seleção da San Motos (Gráfico 6), um percentual de 65% afirmou que o processo de seleção adotado pela San Motos é fácil, mas 35% colocaram que não é fácil.

Gráfico 6 – Nível de facilidade do processo de seleção da San Motos



Fonte: O autor

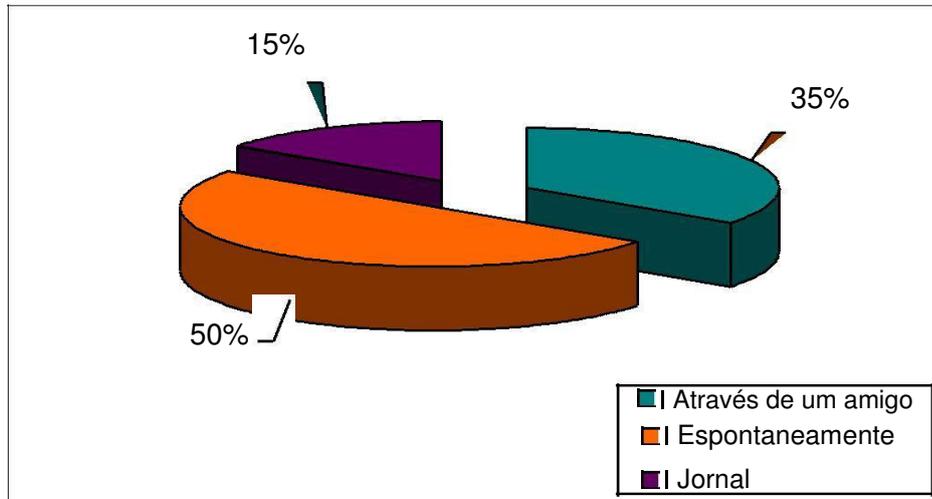
A resposta sobre a questão, pode estar relacionada ao preparo e qualificação de cada candidato em particular.

O grau de dificuldade dos testes aplicados no processo seletivo configura um meio de selecionar diretamente os candidatos mais aptos ao cargo.

Chiavenato (2008, p.144) afirma que o processo seletivo pode apresentar muitas dificuldades por possuir várias técnicas, e, complementa: “na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação”.

Quanto à forma como o funcionário tomou conhecimento do processo seletivo (Gráfico 7), 35% apontou que foi através de um amigo que trabalha na empresa; um percentual de 50% procurou espontaneamente a empresa e 15% indicou que soube pelo jornal.

Gráfico 7 – Meio de informação sobre o processo seletivo



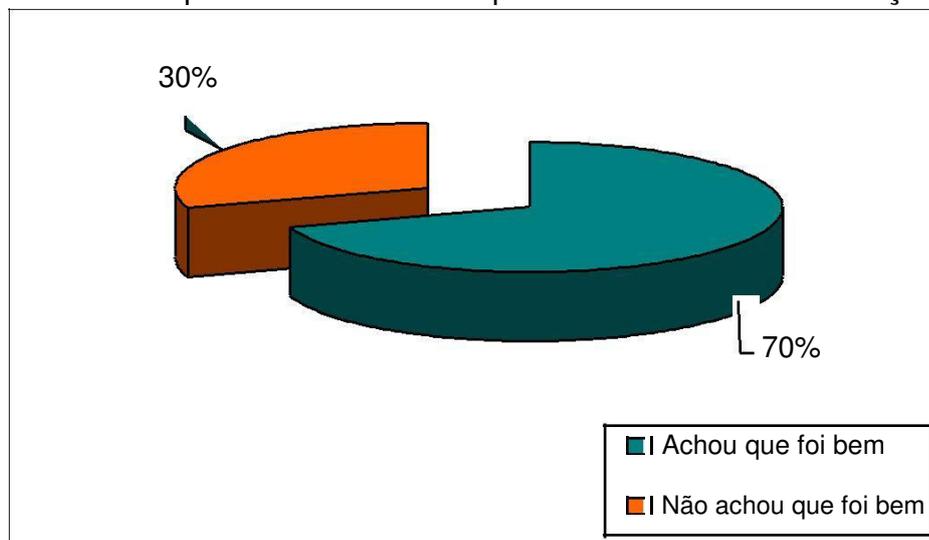
Fonte: O autor

Uma boa orientação aos candidatos é fundamental para que a empresa recrutante possa determinar os melhores a ocuparem as vagas. Nesse sentido, Chiavenato (2004, p.96), afirma que:

Qualquer que seja o método de análise aplicado, o importante para a seleção são as informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir. Assim, o processo de seleção concentrar-se-á na pesquisa e avaliação desses requisitos e nas características dos candidatos que se apresentarem.

O Gráfico 8 demonstra a opinião dos entrevistados quanto ao seu desempenho na entrevista seletiva, em que 70% achou que foi bem na entrevista de seleção e 30% achou que não foi bem.

Gráfico 8 – Opinião sobre o desempenho na entrevista de seleção



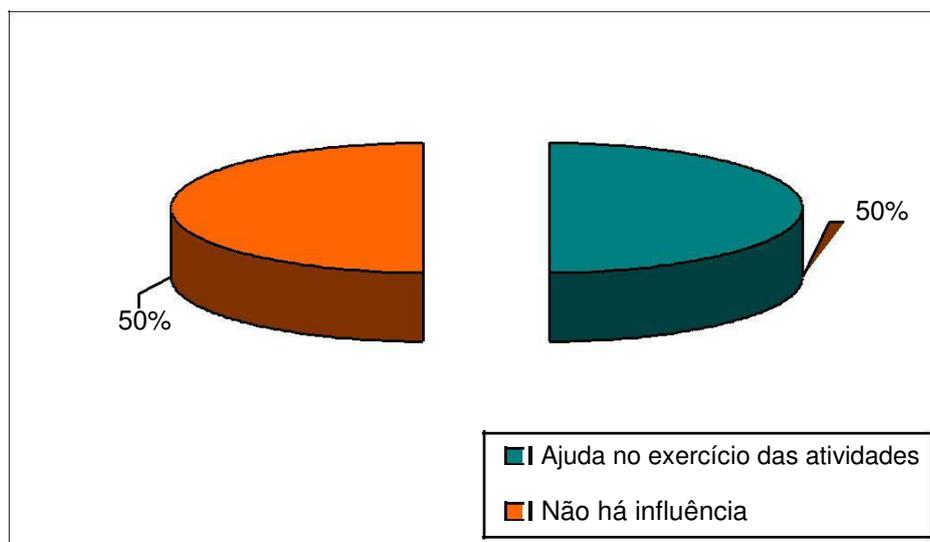
Fonte: O autor

Para Chiavenato (2004, p.106) a entrevista de seleção é:

a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista de pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. A entrevista pessoal tem inúmeras outras aplicações, como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, no desligamento etc. Em todas essas aplicações, a entrevista deve ser feita com bastante habilidade e tato, a fim de que possa realmente produzir os resultados esperados. Todavia, entrevistar é, provavelmente, o método mais amplamente usado em seleção de pessoal. E essa preferência existe apesar da subjetividade e imprecisão da entrevista.

Em relação à influência do processo seletivo no desempenho das tarefas do funcionário (Gráfico 9), verificou-se que um total de 50% dos entrevistados colocou que ajuda no exercício das atividades e 50% informaram que não há influência nesse sentido.

Gráfico 9 – Contribuição do processo seletivo para desempenho de tarefas



Fonte: O autor

Os funcionários que disseram haver tal influência, esta pode ser evidenciada na segurança e qualidade das atividades desempenhadas por cada um deles.

Nesse aspecto, entende-se que o processo seletivo adquire fundamental importância para que seja colocada a pessoa certa no lugar certo.

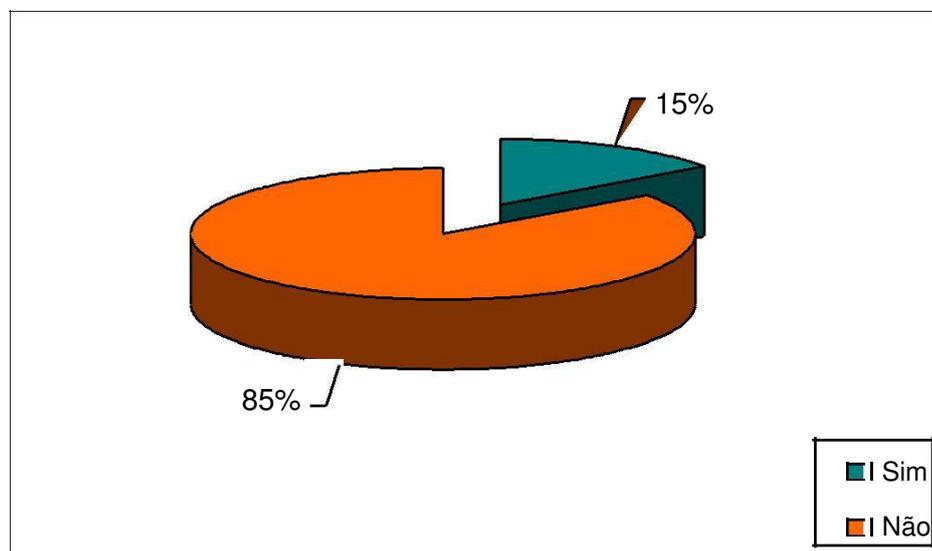
Para Chiavenato (2008), o processo seletivo identifica características pessoais do candidato e a execução de tarefas consiste em uma delas. Sobre a

execução de tarefas o autor define:

A tarefa a ser executada exige certas características humanas ou aptidões como: atenção concentrada ou aptidão para detalhes, atenção dispersa ou visão ampla e abrangente das coisas, aptidão numérica ou facilidade para lidar com números e cálculos, aptidão verbal ou facilidade para lidar com palavras ou se expressar verbalmente, aptidão espacial ou facilidade de perceber figuras ou símbolos, aptidão auditiva ou facilidade de lidar com sons ou ritmos etc. (CHIAVENATO, 2008, p.137).

Quanto ao processo seletivo ser discriminatório (Gráfico 10), apenas 15% afirmaram que acham há discriminação e a maioria (85%) não acham discriminatório.

Gráfico 10 – Opinião sobre o processo seletivo ser discriminatório

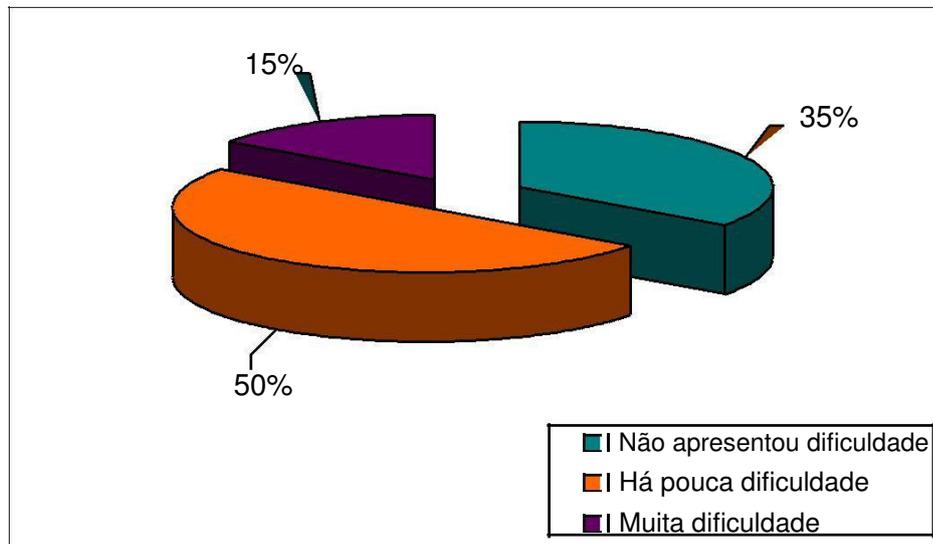


Fonte: O autor

Segundo Dutra (2002), quando a organização possui uma visão administrativa limitada, o processo de seleção seguirá critérios respaldados em uma opinião em comum, geralmente do selecionador ou entrevistador, o que poderá transcorrer em um determinado nível de preconceito, o que dependerá da capacitação desses responsáveis por esse processo.

No tocante à classificação do nível de dificuldade dos testes psicológicos realizados (Gráfico 11), um total de 35% dos entrevistados colocou que os testes psicológicos aplicados no processo seletivo não apresentaram dificuldade, para 50% há pouca dificuldade nos testes e 15% apontou muita dificuldade.

Gráfico 11 – Classificação do nível de dificuldade dos testes psicológicos realizados



Fonte: O autor

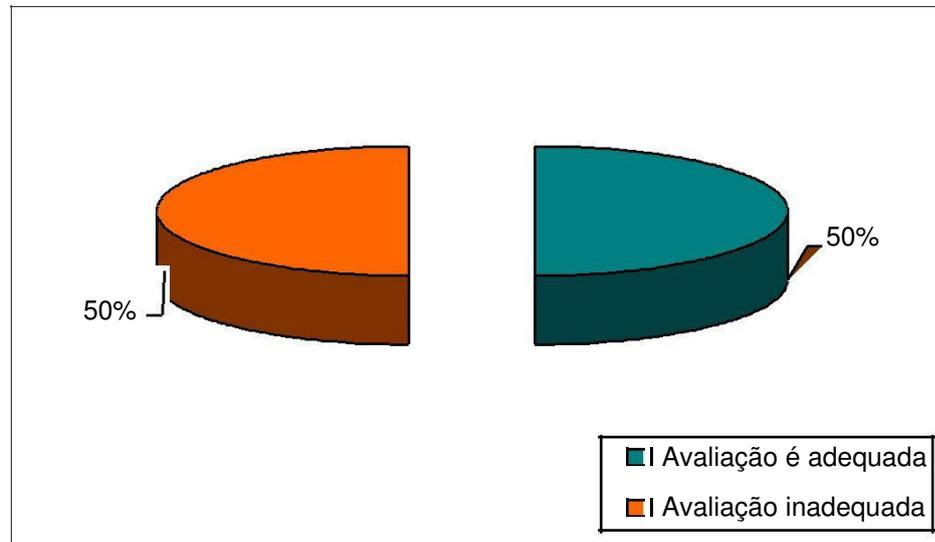
Normalmente, os testes psicológicos causam muita expectativa àqueles que são submetidos à avaliação psicológica.

Segundo Chiavenato (2004, p.116), “os testes psicológicos focalizam principalmente as aptidões, procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho”.

É importante e necessário que os responsáveis por tomar decisões de seleção tenham conhecimento adequado, que envolvam as informações sobre os cargos a serem preenchidos, o conhecimento da relação do número de candidatos por vaga e qualquer outra informação que seja relevante e imprescindível na tomada de decisão (BOHLANDER *et al.*, 2003).

No que tange à avaliação adequada dos conhecimentos (Gráfico 12), um percentual de 50% disse que nem sempre a avaliação é adequada, porém 50% informou que foi avaliado de maneira adequada, pois não estão sentindo dificuldades sérias no desempenho das suas atividades.

Gráfico 12 – Avaliação adequada do processo seletivo dos conhecimentos



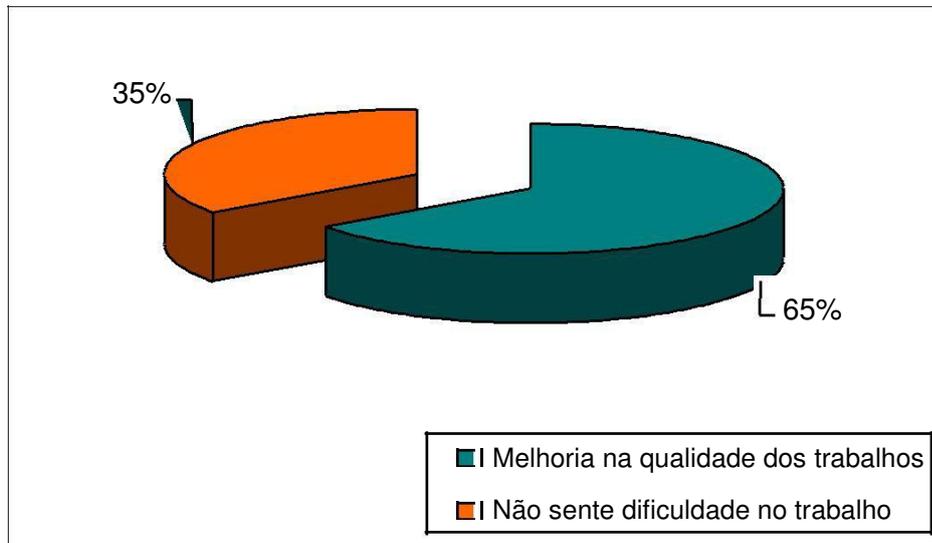
Fonte: O autor

Acerca da avaliação dos conhecimentos, Chiavenato (2008, p.150), destaca a importância das provas que mensuram o conhecimento do candidato, afirmando que:

As provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, de contabilidade, de redação, de inglês etc.

Quanto aos benefícios para a empresa (Gráfico 13), trazidos pelo processo seletivo, 65% dos entrevistados indicaram a melhora da qualidade dos trabalhos realizados, o que contribui para se manter a satisfação dos clientes / usuários. Um percentual de 35% colocou que é importante para o empregado porque ele não sente dificuldades no trabalho, o que certamente é benéfico tanto ao empregado quanto para a empresa.

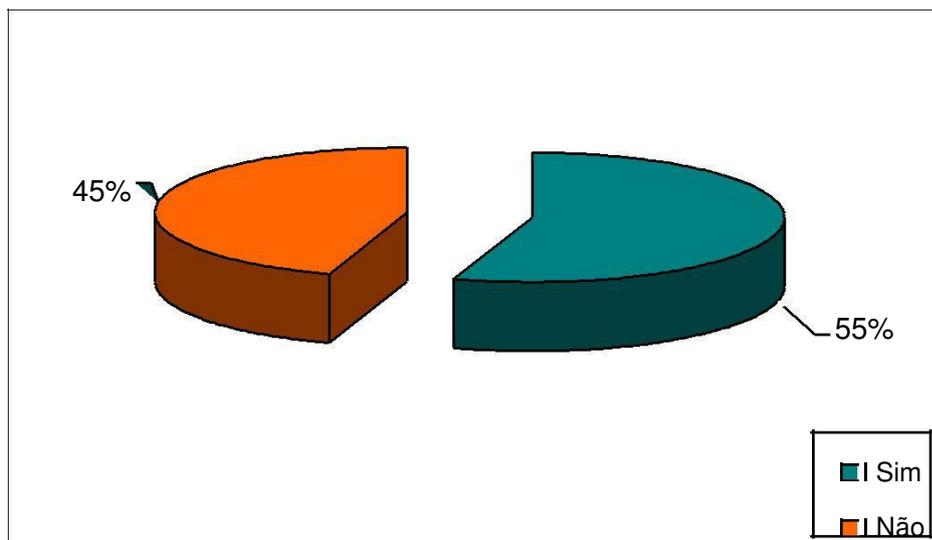
Gráfico 13 – Benefícios do processo seletivo para empresa



Fonte: O autor

Ao serem perguntados se receberam informações suficientes sobre todas as etapas do processo seletivo (Gráfico 14), 55% afirmou que as informações foram suficientes e 45% não acharam as informações suficientes.

Gráfico 14 – Recebimento de informações suficientes sobre todas as etapas do processo seletivo



Fonte: O autor

Todos os entrevistados disseram que as informações recebidas foram suficientes para o entendimento do processo seletivo ao qual foram submetidos.

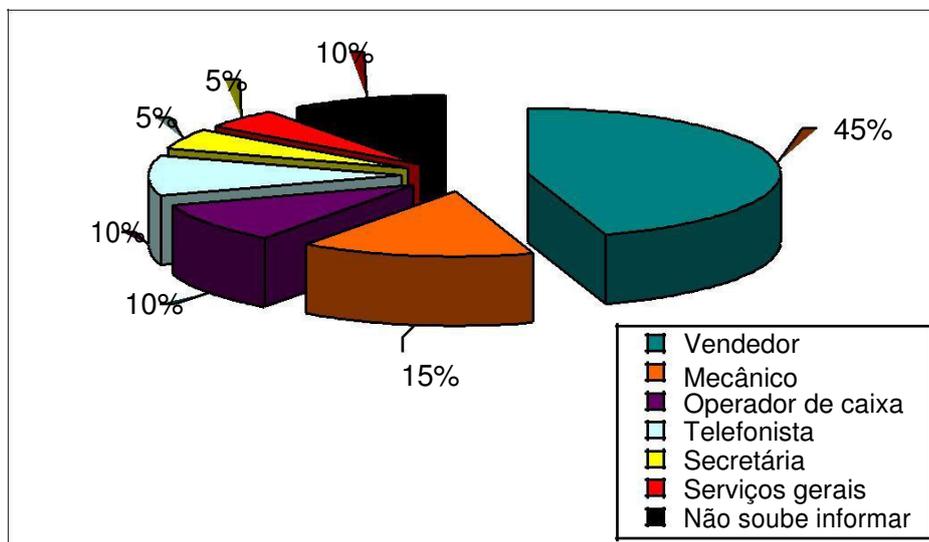
Chiavenato (2004) destaca um ponto muito relevante para a seleção, que consiste nas informações fornecidas aos candidatos sobre os requisitos e as características desejadas pela empresa para a ocupação dos cargos que deverão possuir.

Tais informações são imprescindíveis, principalmente, quando a organização adota várias etapas em seu processo seletivo. As etapas podem envolver:

- Formulário de Solicitação de Emprego;
- Entrevista de Seleção;
- Aplicação de Testes (Teste Prático, Teste Psicológico);
- Exame Médico (BOHLANDER *et al.*, 2003).

O Gráfico 15 demonstra os cargos para os quais os entrevistados fizeram seleção, em que 45% fez seleção para vendedor, 15% para mecânico, 10% para operador de caixa, 10% para telefonista, 5% para secretária, 5% para serviços gerais e 10% não soube informar.

Gráfico 15 – Cargos para os quais os entrevistados fizeram seleção



Fonte: O autor

A tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da *seleção* é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago. Assim, o objetivo básico do *recrutamento* é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da *seleção* é o de escolher e classificar os candidatos

adequados às necessidades da organização (CHIAVENATO, 2004, p.87).

Portanto, o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal da San Motos é um processo que requer planejamento e o uso de metodologia científica, visto que se trata de um instrumento de extrema importância para uma organização, independente do porte, clima organizacional e área em que atua. Quando bem utilizado, este processo traz benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido.

Com base nos resultados que foram expostos, depreende-se que os funcionários não sentiram dificuldades durante o processo de seleção e recrutamento, mesmo porque a grande maioria já havia participado de outros processos seletivos, de forma que a experiência facilitou bastante no desempenho na empresa em estudo.

Impende comentar que a empresa conta com o problema da rotatividade de funcionários que decorre tanto da não adaptação ou exigência dos funcionários ao cargo e as expectativas da empresa, mas também pode ser explicado pelos pedidos de demissão pelo próprio funcionário que consegue outro emprego ou por não estar satisfeito com cargo que ocupa ou salário que recebe e mesmo com os processos de treinamento e capacitação profissional exigidos pela organização. Os dados de admissão, demissão e tempo de serviço não estavam disponíveis em documentos de fácil acesso e o setor de RH não disponibilizou essa informação.

Pode-se também constatar que no tocante à escolaridade, há uma parcela muito pequena possui Ensino Superior, o que requer que o processo de seleção e recrutamento na empresa esteja muito mais voltado para desenvolver pessoas (no sentido de capacitar o desenvolvimento profissional e pessoal) do que necessariamente agregar pessoas (incluir novas pessoas na empresa), ainda que se busque adotar o critério das competências, tendo em vista que competência inclui conhecimento, habilidade e atitude, não se pode deixar de considerar a escolaridade como item de grande relevância nesse processo.

Nesse sentido, a seleção por competências, prima pelo desenvolvimento dos talentos nas organizações, a fim de orientar as ações das pessoas para construir uma organização eficiente, disposta a alcançar metas e objetivos. Diante de um mercado altamente competitivo, é primordial que as organizações tenham uma visão clara de suas estratégias e objetivos, alinhadas com as melhores práticas de gestão de pessoal (BRAMBILLA; SOUZA; KAERCHER, 2014).

Ao se analisar o desempenho por competências almeja-se alcançar uma forma mais eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, motivando-os a busca pela excelência. Para o desempenho por competências, o indivíduo deve reconhecer sua capacidade em identificar as competências que possui, destacando seus pontos fortes e fracos e suas necessidades profissionais. Estando consciente sobre a correlação entre as necessidades exigidas pelo cargo e as competências que precisará desenvolver, é mais fácil para se auto avaliar e para aceitar *feedbacks* oferecidos por outros, haja vista que a avaliação se centra em fatores mais objetivos (GRAMIGNA, 2002).

6 CONCLUSÃO

A gestão de pessoas envolve pessoas e organizações. Surge da necessidade das organizações empresariais em integrar seu quadro de pessoal no desenvolvimento da empresa. Pode ser concebida como uma ferramenta para o recrutamento e seleção de pessoal.

O recrutamento e seleção de pessoal é um processo que exige planejamento e a utilização de uma metodologia científica, por se tratar de um mecanismo de grande importância para as organizações, qualquer que seja seu porte, clima organizacional e campo de atuação. Se, usado de forma adequada, esse instrumento oferece benefícios tanto para o empregador como para o candidato à admissão.

Nos dias atuais, esse processo vem sendo muito utilizado, porém, nem sempre de maneira correta, ocasionando várias consequências, entre as quais destacam-se: a postura reativa do empregado, falta de adequação do empregado ao cargo/função, o que propicia baixo desempenho, excessiva rotatividade e custos elevados para a empresa.

A obtenção de resultados satisfatórios nesse processo requer que os participantes conheçam e saibam aplicar as técnicas de recrutamento e seleção, visto que o conhecimento constitui o primeiro passo para um adequado recrutamento e seleção. É de grande importância que, previamente seja traçado o perfil do cargo a ser preenchido e o perfil do candidato ao cargo.

Em relação ao processo de recrutamento e seleção da San Motos, verificou-se que: os cargos oferecidos foram: vendedor, mecânico, operador de caixa, telefonista, secretária e serviços gerais. O perfil dos candidatos participantes do processo de seleção e recrutamento da empresa foi formado em sua maioria por homens e jovens (entre 20 e 29 anos), o que explica ainda uma grande presença de solteiros. Em relação ao grau de escolaridade dos entrevistados ficou evidenciado que a prevalência foi daqueles que possuem o ensino médio incompleto, com 40%, demonstrando assim, que o mercado necessita de pessoas com um grau maior de instrução.

Porém, a maioria já possui experiências em outros processos de seleção e recrutamento realizados em outras empresas, justificando a indicação do processo da San Motos como fácil. A pesquisa revelou ainda que grande parte dos candidatos

tomou conhecimento desse processo de forma espontânea, ou seja, por meio de amigos e que 70% achou que foi bem nos testes.

Quanto à influência do processo seletivo no desempenho nas tarefas, as opiniões dos pesquisados apresentam um equilíbrio, a metade afirmou que tal processo não contribui para o desempenho das atividades, enquanto a outra divergiu dessa opinião.

Em relação ao grau de dificuldade dos testes psicológicos, 35% dos candidatos afirmou que não apresentaram dificuldade, para 50% há pouca dificuldade e apenas 15% apontou muita dificuldade. Já ao serem indagados sobre a avaliação adequada dos conhecimentos, um percentual de 50% disse que nem sempre a avaliação é adequada, porém 50% informou que foi avaliado de maneira adequada. No entanto, a maioria dos pesquisados afirmou que o processo seletivo contribui para o aprimoramento das atividades. Alguns candidatos reclamaram ainda que não receberam informações suficientes acerca das etapas do processo seletivo da San Motos, mas foi a minoria.

A crítica que se faz ao processo de seleção e recrutamento da empresa ora analisada está no fato de ser um processo tradicional que por sua vez desconsidera a seleção por competências, na qual se pode medir as habilidades dos indivíduos para que possam ter um bom desempenho no cargo ao qual pleiteia, reduzindo assim as chances de erro na seleção

Percebe-se que a maior parte dos problemas que ocorrem nas empresas, inclusive a San Motos, está associado as inúmeras etapas o processo de seleção e recrutamento até chegar a admissão do funcionário, um processo demorado e bastante tradicional, portanto, na atualidade não se pode ter a capacidade intelectual como o único diferencial competitivo, já que as organizações, na perspectiva da modernidade primam pela maior produtividade de seus colaboradores.

A pesquisa permitiu verificar na prática como uma empresa realiza seu processo de seleção e recrutamento, a fim de que se possa analisar os prós e contra e buscar sempre melhorar, para isso sugere-se que a empresa saia do tradicionalismo e passe a considerar a seleção por competências evitando assim também a rotatividade de funcionários e garantindo maior produtividade por parte destes.

As empresas precisam romper o paradigma de que para seleção e recrutamento de pessoas se deve analisar o candidato que reúna aptidões para exercer um determinado cargo, mas sim pensar na organização de maneira holística,

capaz de desenvolver um número cada vez maior de competências e que consiga e esteja apto, por exemplo, para desenvolver qualquer atividade e/ou cargo na empresa, representando assim um elemento de grande importância para o sucesso da organização.

Nesse sentido, sugere-se que a empresa em estudo rompa com o processo tradicional de seleção e recrutamento e adote a seleção por competência, por estar atrelada ao desenvolvimento do indivíduo e com a sua formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorá-la ou adaptá-la, o que por sua vez implica num critério eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, estimulando-os a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência, permitindo construir uma organização forte e eficaz e oferecer condições reais de crescimento para empresa buscando atingir metas e objetivos.

REFERÊNCIAS

- ADAMI, Rafaela Regine L. **O absenteísmo e a rotatividade de pessoal em empresas de construção civil: o estudo de caso da Mendes Sibara Engenharia de Itajaí-SC**. 2009. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior. Itajaí, 2009.
- BOHLANDER, George *et al.* **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thompson, 2003.
- BRAMBILLA, Flávio Régio; SOUZA, Cleverson Hoss de; KAERCHER, Adi Regina. **Implantação da gestão por competências**: análise qualitativa no departamento industrial de uma fabricante de cigarros. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation* v.1, n.2, Janeiro/Abril – 2014
- CARVALHO, Antônio V. **Gestão estratégica de pessoas**: sistema, remuneração e planejamento. São Paulo: Atlas, 2007
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2004.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DARTIBALE, Catia. **O Processo de Seleção no Mercado de Trabalho**. 2015. Disponível em:< <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/o-processo-de-selecao-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 15 dez.2015.
- DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DEDECCA, Claudio. S. Emprego e qualificação no Brasil dos anos 90. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política**, v. 3, p. 114-141, 1998.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MARQUES, Wagner Luiz. **Recursos humanos e rotinas trabalhistas: a essência do empreendedor**. 2009. Disponível em:
< <http://wlmcne.blogspot.com.br/2009/08/4-recursos-humanos-e-rotinas.html>>.
Acesso em: 02 nov.2015.

MEDEIROS, Elisa Girardi. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso na Área da Construção Civil**. 2002. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração). – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

OLIVEIRA, Ana Maria de Souza Santana de. **Construção e Validação de um modelo de transferência do conhecimento com base em treinamento de operários da construção civil**. 2010. 407 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do Turnover**. 2005. Disponível em:<<http://www.rh.com.br/artigos>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAN MOTOS. **Documentos da empresa**. San Motos, 2015.

SANTANA, V. S.; OLIVEIRA, R. P.. Saúde e trabalho na construção civil em uma área urbana do Brasil. **Caderno Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, Junho 2004.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle de turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, N. D. V.; KASSOUF, A. L. **O Trabalho e a escolaridade dos brasileiros jovens**. Mimeo, 2002.

VERGARA, Sylvia C; SILVA, José R. G. da;. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista Administração de Empresas**, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários

1. Gênero:

Masculino Feminino

2. Faixa etária:

Menos de 20 anos Entre 20 e 29 anos Entre 30 e 39 anos Entre 40 e 49 anos 50 anos ou mais

3. Estado civil:

Solteiro Casado Separado(a) / Desquitado(a) / Divorciado(a) Viúvo

4. Grau de escolaridade:

Sem Instrução Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo Outros

5. Você já participou de um processo seletivo em outras empresas?

Sim Não

6. Você achou fácil o processo de seleção pessoal da San Motos?

Sim Não

7. Como você tomou conhecimento do processo seletivo:

Por um amigo que trabalha na empresa Pelo jornal Procurou a empresa espontaneamente

8. Você acha que foi bem na entrevista de seleção?

Sim Não

9. Você acha que o processo seletivo pelo qual passou, ajudou no desempenho de suas tarefas?

Sim Não

Por quê? _____

10. Você acha que o processo seletivo é discriminatório?

Sim Não

Por quê? _____

11. Como você classifica o nível dos testes psicológicos realizados?

Sem dificuldade Com pouca dificuldade Com muita dificuldade

12. Você acha que o processo seletivo realizado avaliou de forma adequada seus conhecimentos?

Sim Não Explique?

13. Você acha que o processo seletivo traz benefícios à empresa?

Sim Não Explique?

14. Você recebeu informações suficientes sobre todas as etapas do processo seletivo?

Sim Não

15. Para qual cargo você foi selecionado?
