

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE
A ATIVIDADE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA (VTG)**

**GISELLE PATRÍCIA DA SILVA STAUFFER
THALITA HÁVILA MENDONÇA RODRIGUES
VIVIANE LOPES BRANQUINHO**

ANÁPOLIS
2012
**GISELLE PATRICIA DA SILVA STAUFFER
THALITA HÁVILA MENDONÇA RODRIGUES
VIVIANE LOPES BRANQUINHO**

**RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE
A ATIVIDADE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA INDÚSTRIA
FARMACEUTICA (VTG)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Especialista à Faculdade Católica de Anápolis, na área de Gestão de Pessoas sob a orientação da Profª Ms. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS
2012
GISELLE PATRÍCIA DA SILVA STAUFFER
THALITA HÁVILA MENDONÇA RODRIGUES
VIVIANE LOPES BRANQUINHO

**RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE
A ATIVIDADE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA (VTG)**

Esta Monografia foi julgada adequada para a obtenção do título de Especialista com linha de formação em Gestão de Pessoas e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora da Faculdade Católica de Anápolis.

Aprovada em, ____ de _____ de 2012.

Prof. Marisa Roveda
Diretora do Curso

Banca Examinadora

Ms. Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Professora Convidada I

Ms. Elaine Abrahão Amaral

Professora Convidada II

AGRADECIMENTOS

À nossa família que tanto amamos e a todos aqueles que acreditam que na vontade de fazer reside o segredo para o alcance da realização e do sucesso.

Aos nossos esposos, fontes permanentes de estímulo e inspiração.

Aos nossos colegas de curso, pela valiosa troca de vivências e pela amizade.

A nossa orientadora Prof. Ms. Márcia Sumire Kurogi, que com seu apoio incondicional e participação efetiva nos auxiliou para prosseguirmos até o final desta jornada.

E, acima de tudo a Deus, o qual tem contribuído em todos os aspectos para a concretização de nossos objetivos pessoais

e profissionais, sem o qual nada nesta vida seria possível.

“Ainda não se levantaram as barreiras que

dirão ao gênio humano: daqui não passarás”.

(BEETHOVEN)

RESUMO

Esta pesquisa aborda a importância do recrutamento e seleção no âmbito empresarial, considerando que o profissional de Recursos Humanos deve saber como utilizar as inúmeras ferramentas e instrumentos que tem em mãos, para poder atuar com excelência no mercado de trabalho. Este trabalho científico tem como principal objetivo analisar e avaliar as formas de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa farmacêutica, visto que os Recursos Humanos são responsáveis por contratar pessoas certas para os cargos certos, sendo estes fatores determinantes para o funcionamento adequado da empresa. O referencial teórico abordado neste projeto ressaltou a importância de se estudar sobre recrutamento e seleção ao analisar a relação entre o perfil do candidato e o cargo ocupado. Com base para o desenvolvimento do tema, a metodologia utilizada foi a pesquisa delineada como descritiva e a aplicação de questionários para identificar as características e conhecimentos dos gestores da empresa sobre o assunto, sendo realizado também um estudo de caso para um maior aprofundamento da pesquisa. A pesquisa contribuiu com o aprendizado trazendo condições necessárias para enfrentar a competitividade no mercado de trabalho, proporcionando assim novos desafios para ampliar nossos conhecimentos nesta área de Recrutamento e Seleção. O estudo trouxe influência direta aos resultados da empresa, pois os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e através das pessoas, por isso a importância da condução do processo de seleção e recrutamento, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga. Constatou-se que o Laboratório Farmacêutico VTG possui vários pontos positivos nos quais precisa potencializá-los e mantê-los. Como resultado, a pesquisa mostrou a necessidade da empresa pesquisada em investir mais no recrutamento interno, para que possa atuar de forma eficaz na satisfação dos seus colaboradores, investindo nestes, assim será percebido um maior engajamento institucional e uma maior sincronia entre o pessoal, que resultará em benefícios para a empresa.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

This research addresses the importance of recruitment and selection in the business, whereas the HR professional must learn how to use the many tools and instruments at hand, in order to serve with excellence in the labor market. This scientific work has as main objective to analyze and evaluate ways to recruit and select people in a pharmaceutical company, as the Human Resources are responsible for hiring the right people for right jobs, and these factors are crucial for the proper functioning of the company. The theoretical framework discussed in this project emphasized the importance of studying on recruitment and selection to analyze the relationship between the candidate profile and position held. Basis for the development of the subject, the methodology was outlined as descriptive research and application of questionnaires to identify the characteristics and knowledge of company managers on the subject, and also conducted a case study for further deepening of the research. The research contributed to bringing the learning conditions required to address the competitive labor market, thus providing new challenges to broaden our knowledge in this area of Recruitment and Selection. The study made a direct influence on business results, because the organizational goals can be achieved only with and through people, so the importance of conducting the process of selection and recruitment, which aims to choose the person best suited to the requirements of the vacancy. It was found that the Pharmaceutical Laboratory VTG has several positives that have to be potentiated and maintained. As a result, research has shown that the researched company needs to invest more in internal recruitment, so you can work effectively in achieving its employees by investing in these, so will be perceived a greater institutional engagement and greater synchrony among staff that result benefits to the company.

Keywords: Human Resource Management. Recruitment . Selection.

LISTA DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1: Adoção de regras e critérios para realizar atividades de RH.</u>	<u>25</u>
<u>Gráfico 2: Áreas de atuação da gestão de Recursos Humanos.....</u>	<u>26</u>
<u>Gráfico 3: Administração de RH como contribuinte na organização.....</u>	<u>27</u>
<u>Gráfico 4: Avaliação do processo de recrutamento e seleção da empresa.....</u>	<u>28</u>
<u>Gráfico 5: Preenchimento requisição quando necessário profissionais para vaga...29</u>	<u>29</u>
<u>Gráfico 6: Conhecimento do significado de recrutamento de pessoal.....</u>	<u>30</u>
<u>Gráfico 7: Meios utilizados pela empresa para o recrutamento de pessoal.</u>	<u>31</u>
<u>Gráfico 8: Tipo de recrutamento que a organização realiza.....</u>	<u>32</u>
<u>Gráfico 9: Conhecimento do significado de seleção de pessoal</u>	<u>33</u>
<u>Gráfico 10: Técnicas de seleção utilizadas</u>	<u>34</u>
<u>Gráfico 11: Existência na empresa, de bom processo de recrutamento e seleção ..</u>	<u>35</u>
<u>Gráfico 12: Tipo de processo de seleção utilizado pela empresa.</u>	<u>36</u>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 REFERENCIAL TEÓRICO	11
1.1 A ADMINISTRAÇÃO RECURSOS HUMANOS (ARH).....	11
1.2 TRAGETÓRIA HISTÓRICA DE RECURSOS HUMANOS.....	12
1.3 A TRAGETÓRIA DE ARH NO BRASIL.....	12
1.4 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS PARA ORGANIZAÇÃO.....	13
1.5 A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	14
1.5.1 Recrutamento	15
1.5.2 Recrutamento Interno	15
1.5.3 Recrutamento Externo	16
1.5.4 Recrutamento Misto	17
1.5.5 Etapas do Recrutamento	18
1.6 Seleção	19
1.6.1 Métodos de Seleção	20
2 METODOLOGIA	21
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	21
2.2 COLETA DE DADOS.....	21
2.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	22
2.3 TABULAÇÃO DE DADOS.....	22
3 CAMPO DE PESQUISA	23
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA LABORATÓRIO FARMACÊUTICO VTG.....	23
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
APÊNDICES	41

INTRODUÇÃO

Ao tornar as pessoas como ponto de partida de sucesso de toda e qualquer organização, torna-se fundamental conhecer profundamente, definir e padronizar processos de recrutamento e seleção. O profissional de Recursos Humanos deve ter em mãos e saber como utilizar as inúmeras ferramentas e os instrumentos para adequar a pessoa certa ao lugar certo.

Este estudo teve como objetivo analisar e avaliar as formas de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa farmacêutica, visto que os recursos humanos, responsáveis por contratar “pessoas certas para o cargo certo”, são fatores determinantes para o funcionamento adequado e busca de resultados positivos para qualquer organização.

Procurou-se mostrar a aderência do Recursos Humanos e sua atuação em um indústria farmacêutica, bem como seu trabalho com as diversas áreas para captação de pessoas tanto no mercado, como internamente à organização.

Como são as pessoas que formam as organizações, nada mais adequado do que investir nos processos de Recrutamento e Seleção dentro da área de Recursos Humanos, visto que essa apresenta fundamental importância para a vida de toda e qualquer empresa, pois a área tem como objetivo o bem-estar completo dos colaboradores.

O referencial teórico abordado nesta pesquisa ressaltou a importância do papel de estudar sobre recrutamento e seleção, quando se analisa a relação entre o perfil do candidato e o cargo ocupado, considerando um menor índice de rotatividade, o absenteísmo, a produtividade e os custos decorrentes desses pontos citados.

Diante deste panorama, aponta o recrutamento e seleção como uma ferramenta chave da “administração moderna”, capaz de desenvolver o potencial humano e atender à necessidade de flexibilização e enfoque das organizações.

Atualmente um dos maiores problemas na área de recursos humanos para o recrutamento e seleção de pessoal, é encontrar um candidato com o perfil ideal para assumir um determinado cargo.

Este trabalho teve como justificativa a relevância acadêmica do tema “recrutamento e seleção” para as organizações. Sabe-se a princípio, que recrutar e

selecionar, em um mundo competitivo e cada vez mais exigente, se tornou um dos fatores de mais atenção e estudo nas organizações atuais. Nesse sentido o estudo colaborou com informações sobre este processo.

O recrutamento e seleção são importantes para as organizações, pois é através deste processo que serão selecionados candidatos com competências e aptidão para desempenhar as tarefas exigidas pelo cargo.

O tema torna-se interessante, dentre outras razões, pela importância da função que, na literatura, ao longo do tempo tem sido tratada de forma diferente.

Os objetivos específicos foram levantar um referencial teórico sobre recrutamento e seleção, descrever o processo de recrutamento e seleção de pessoal na empresa referida, através das técnicas do recrutamento interno e externo, analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, demonstrar as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Chiavenato (2004) o principal ativo da organização são as pessoas, motivo pelo qual existe a necessidade das organizações serem mais conscientes e atentas com seus funcionários. A Gestão de Pessoas é a função que proporciona a participação eficaz das pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Na concepção de Chiavenato (2009) pode-se abordar a Administração de Recursos Humanos como um sistema integrado. A partir desta abordagem sistemática, a Administração de Recursos Humanos é dividida no sistema composto de cinco subsistemas, são eles: provisão (quem irá trabalhar na organização), aplicação (o que as pessoas irão realizar na organização), manutenção (como manter as pessoas na organização), desenvolvimento (preparar e desenvolver pessoas) e monitoração (como saber o que são e o que fazem as pessoas).

Ainda com Chiavenato (2009) os cinco subsistemas descritos estão relacionados com atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar, que estão interagidos e fazem parte de um sistema maior que é Administração de Recursos Humanos.

Milkovich e Boudreau (2000) ressalta tal importância, enfatizando que a administração de Recursos Humanos é um assunto atraente e admirável. As atividades de Recursos Humanos podem afetar o ambiente externo (mudança no mercado de trabalho), o ambiente organizacional (identificação da estratégia mais adequada às habilidades e motivação dos funcionários) e os empregados individualmente.

O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Todavia, a Administração Recursos Humanos é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização (CHIAVENATO, 2010).

1.2 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DE RECURSOS HUMANOS

Para Gil (2006) a Gestão de Pessoas constitui uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A expressão aparece no final do século XX sendo similar com outras, tais como: Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano.

Mais especificamente segundo, Araujo e Garcia (2009) no século XX, antes dos anos 30, a administração de pessoal tinha como atividades essenciais o recrutamento e seleção de pessoas. Este período tem como marco a sistematização e regularização de documentos legais da administração de pessoais, ou seja, onde passou a existir a legislação trabalhista, sendo criado um Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio.

A Administração de Recursos Humanos surgiu na década de 60, introduzindo conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à Gestão de Pessoal (GIL, 2006).

Na década 70 surgiram críticas sobre os modelos de gestão de pessoas, gerando assim, uma ruptura nos princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas. Já na década de 80, houve uma transição de referenciais teórico-conceituais e técnicos instrumentais, gerando uma crise no processo de gestão de pessoas. Enquanto nos anos 90, destacou-se por apresentar um grande aprendizado sobre proposta e experiência na gestão de pessoas (DUTRA, 2002).

1.3 A TRAJETÓRIA DA ARH (ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS) NO BRASIL

Na concepção de Wood Jr. (2004) os métodos de Recursos Humanos no Brasil iniciaram na década de 30, com a chegada da legislação trabalhista. Neste período, preocupavam-se com os Recursos Humanos em razão da obrigatoriedade, fazendo com que o departamento de pessoal fosse criado. O surgimento da implantação dos subsistemas de recursos humanos surgiu devido à criação da indústria automobilística, associada à necessidade de eficiência e desempenho do funcionário no desenvolvimento de suas tarefas. Somente nas décadas de 80 e 90, que ocorrem reformas estruturais profundas.

Dessler (2003) refere-se à evolução dos Recursos Humanos na década de 1930, com o surgimento da legislação do sindicato, o qual levou a uma segunda fase da administração do pessoal e a uma nova ênfase à proteção da empresa em sua interação com os sindicatos.

A legislação sobre discriminação nas décadas de 60 e 70 levou a terceira fase da administração de pessoal, em razão dos grandes prejuízos que as ações judiciais poderiam causar a empresa, tornando as práticas efetivas em relação ao pessoal o mais importante (DESSLER, 2003).

A década de 90 foi marcada pela diminuição das atividades sindicais e o número de greves. As manifestações de trabalhadores reduziram sensivelmente, observando-se a valorização dos funcionários, inclusive como diferencial competitivo, que é um dos pontos chaves da modernização administrativa (GIL, 2006).

1.4 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal, surge a Administração de Recursos Humanos, que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade, já que a empresa é um sistema onde todas as unidades são interdependentes, portanto não é lógico considerá-la como partes isoladas e não entrosadas com o sistema total (GIL, 1994).

Neste sentido, Chiavenato (2006) diz que os objetivos da Administração de Recursos Humanos são:

- a) Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
- b) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais;
- c) Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Na concepção de Dessler (2003) as estratégias organizacionais dependem cada vez mais do fortalecimento da concorrência e a formação de uma equipe que realiza um trabalho com envolvimento, e isso coloca os recursos humanos em um papel central no ambiente competitivo e orientado para qualidade, são os

funcionários da empresa e seus recursos humanos, que oferecem a chave para competitividade.

Partindo deste pressuposto, Chiavenato (1999) aborda que a antiga administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas, em que estas deixam de serem simples recursos humanos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções. A cultura organizacional passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e destino da organização.

1.5 A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Compreende-se que a gestão de recursos humanos consiste na efetiva gestão de pessoas no mundo do trabalho, como forma de tornar o trabalhador mais produtivo ou até mesmo na contratação de um profissional que se enquadre com o perfil exigido pelo cargo. A gestão de recursos humanos atua em diversas áreas, tais como: recrutamento e seleção de pessoas; treinamento; remuneração; benefícios sociais; plano de carreira; plano de cargos e salários, saúde e segurança (IVANCEVICH, 2008).

No conceito de Lacombe (2005) recrutamento e seleção é a unidade central que precisa ser composta por pessoas competentes e comprometidas com a empresa. Sendo o lugar responsável pelo filtro dos candidatos ao emprego, portanto precisa estar em perfeita sintonia com a cultura e estratégia da empresa.

Já Silva (2008) observa que recrutamento e seleção de pessoas, é um setor muito importante na empresa, pois recebe informações de todas as áreas sobre a disponibilidade de vagas e o perfil do candidato que deve ser aprovado. Através dessas informações o setor inicia o processo em busca do profissional no mercado de trabalho.

Considera-se por mercado de trabalho “o conjunto de oportunidades de trabalho oferecido pelas organizações e como o conjunto das pessoas dispostas a oferecer sua força” (DUTRA, 2009, p. 70).

Neste contexto Dutra (2009) diz que o mercado de trabalho é constituído por relações complexas que oferecem oportunidades de trabalho aos indivíduos. Tais

relações são influenciadas pela dinâmica do contexto em que se inserem como mudanças tecnológicas, globalização e transformações econômicas, sociais, culturais e demográficas. Diante de tais considerações, observa-se que o mercado de trabalho é o responsável em criar as oportunidades e por abastecer o processo de recrutamento da organização.

1.5.1 Recrutamento

Na ótica de Milkovich e Bondreau (2000, p. 162) “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para serem posteriormente contratados para o emprego”.

De acordo com a abordagem feita por Chiavenato (1995) o processo de recrutamento pode ser dividido em três formas: interno, externo ou misto.

- a) Recrutamento Interno: Quando surge uma vaga, a empresa procura preenchê-la por meio de transposição de empregados, que pode ser realizado através de movimentação vertical, diagonal ou horizontal.
- b) Recrutamento Externo: a empresa realiza a busca de candidatos reais ou potenciais, disponíveis no mercado, ou aplicados em outras organizações.
- c) Recrutamento Misto: é um processo que aborda tanto fatores internos, como também fontes externas de recursos humanos (CHIAVENATO, 1995).

1.5.2 Recrutamento Interno

Segundo Chiavenato (2006) no recrutamento interno existe a possibilidade de incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas, proporcionando assim o crescimento dentro da própria empresa para os colaboradores daquela instituição. O que acontece com o recrutamento interno é o transposição de cargos e funções dentro da própria empresa.

Na concepção de Marras (2002, p. 71), o recrutamento interno:

É aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles

interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Lacombe (2005) por sua vez, destaca as principais vantagens do recrutamento interno:

- a) Os empregados sentem-se motivados, por apresentar oportunidade de carreira;
- b) Proporciona o recrutamento de pessoas qualificadas e com melhor potencial;
- c) É um processo mais ágil, pois as pessoas estão disponíveis e suas vagas são preenchidas mais depressa;
- d) O processo de admissão é considerado praticamente nulo com relação ao seu custo;
- e) Diminuição de rejeição pelos colegas;
- f) Melhor aproveitamento através de treinamento do pessoal (LACOMBE, 2005).

Chiavenato (1999) entende que as principais desvantagens do recrutamento interno são:

- a) Impossibilita a abertura de novas ideias, experiências e expectativas;
- b) Provoca o tradicionalismo e matem a mesma rotina;
- c) Permanece inalterada a cultura organizacional;
- d) Funciona como um sistema fechado (CHIAVENATO, 1999).

1.5.3 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é a procura de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes de preenchimento do cargo, com o objetivo de suprir uma necessidade do seu quadro de colaboradores (MARRAS, 2005).

Uma abordagem interessante sobre recrutamento externo feito por Chiavenato (2000):

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2000, p. 212).

Em resumo, segundo Lacombe (2005) os fundamentais métodos de recrutamento externo são: anúncios na mídia, tabuletas na porta, informações em quadros de avisos, apresentações, banco de currículos, indicação de empregados, apresentações espontâneas, agências de emprego, intercambio com outras empresas, anúncios em revistas técnicas de *headhunting*, instituições de formação de mão-de-obra especializada e de profissionais de alto nível, sites na internet de oferta e procura de mão-de-obra.

Do ponto de vista de Chiavenato (1999) as principais vantagens do recrutamento externo são:

- a) Introduzir pessoas novas na organização;
- b) Agregar ao patrimônio humano novos talentos e personalidades;
- c) Inovar o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos.
- d) Revigorar a cultura organizacional;
- e) Estimular a interação da organização com o mercado de recursos humanos.

Chiavenato (1999), por sua vez, destaca as principais desvantagens do recrutamento externo, que são:

- a) Contribuir com a motivação dos atuais funcionários da organização negativamente.
- b) Diminuir a lealdade dos funcionários, em virtude de oferecer oportunidades a outros.
- c) Requerer altos custos operacionais, na aplicação de técnicas de seleção.
- d) Requer um processo mais trabalhoso, oneroso, duradouro e indeciso que o recrutamento interno.

1.5.4 Recrutamento Misto

Na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam (CHIAVENATO, 1998, p. 215).

Ainda na ótica de Chiavenato (1998) o recrutamento misto é o resultado do processo de recrutamento interno, que possivelmente gerará uma nova vaga,

provendo assim, a realização do recrutamento externo. A esse respeito, existem três alternativas pela qual o recrutamento misto pode ser abordado:

a) Recrutamento externo seguido de recrutamento interno: é quando a empresa foca primeiramente na inserção de recursos humanos do que em sua transformação, a empresa precisa de pessoas qualificadas em curto prazo, portanto, busca estas no ambiente externo da organização;

b) Recrutamento interno seguido de recrutamento externo: o objetivo é priorizar os recursos internos, não havendo candidatos com o perfil solicitado, realiza o recrutamento externo;

c) Recrutamento externo e recrutamento interno, simultaneamente: ocorre quando a empresa preocupa-se com o preenchimento da vaga em aberto, seja através do processo de entrada de pessoas ou por meio da mudança dos recursos humanos;

1.5.5 Etapas do Recrutamento

Lodi (1986) descreve que o recrutamento necessita de técnicas modernas de planejamento, o qual é preparado em algumas etapas:

Determinação de necessidade de pessoal: consiste em prever em curto prazo a necessidade de pessoal. Esta concisão será feita de acordo com os desígnios, os orçamentos ou as tendências da empresa, pelo supervisor da linha hierárquica (LODI, 1986).

Preparação da requisição de pessoal: com o intuito de proporcionar uma boa requisição de pessoal, é necessário que seja minuciosa e específica, a fim identificar as qualificações do candidato certo, como também fontes de onde encontrará e identificará o candidato apto para aquela vaga (LODI, 1986).

Estudo do mercado de trabalho: tem como objetivo analisar as condições de mercado, pois existe uma influência mútua entre mercado de trabalho e a estrutura de cargos na empresa. Caso o mercado não esteja apresentando candidatos com perfil desejado, a empresa deverá estruturar os requisitos de seleção (LODI, 1986).

1.6 Seleção

Como afirma Montana e Charnov (2003, p. 206) seleção é o processo pelo qual os candidatos ao cargo passam por triagem e entrevistas e uma decisão de contratação é tomada.

Já na visão de Chiavenato (1999) seleção é o processo em que uma organização elege, dentro de uma lista de candidatos, o indivíduo que se enquadra aos critérios exigidos na seleção para a vaga disponível.

Nessa perspectiva, Lacombe (2005) ressalta que a seleção passa por um processo que se inicia com a avaliação dos currículos dos candidatos. Realizado a análise, estabelece quais serão chamados para prosseguir no processo de seleção. A partir deste processo será solicitado a eles um preenchimento de um formulário próprio para padronização das informações dos candidatos.

Santos (1985) aborda a definição de seleção:

Seleção é a escolha dos melhores, daqueles que mais convém a um determinado plano de ação, pois que, muitas vezes, os escolhidos não são os de nível mais elevados e sim os mais *adequados* a uma situação predeterminada (SANTOS, 1985, p. 160).

A esse respeito Lacombe (2005) descreve que para a realização de uma boa seleção, considera-se que os candidatos possuam habilidades, atitudes e comportamentos exigidos pela empresa, como a habilidade de lidar com pessoas, capacidade de ouvir, conhecimento de si próprio, de suas limitações e de seus pontos fortes.

No conceito de Chiavenato (2009) o processo de seleção pode ser realizado através de comparação, verificando quem será aceito ou rejeitado para o cargo que estão sendo comparados. Assim permite identificar os candidatos que foram aprovados no processo de seleção, ou seja, aqueles que se aproximam do nível ideal de comparação.

Ainda na perspectiva de Chiavenato (2009) depois de realizada o processo de comparação entre as propriedades do cargo e as oferecidas pelos candidatos, o órgão de seleção poderá interferir no processo de decisão, isto quando houver grande número de candidatos, pois o processo de escolha é do órgão requisitante. Portanto, a seleção é de responsabilidade de linha e função de staff.

1.6.1 Métodos de Seleção

Entretanto, de acordo com Lacombe (2008), os vários métodos de seleção são:

- a) Entrevista nas unidades de seleção: é realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo.
- b) Informações de pessoas confiáveis: se o candidato é conhecido por uma pessoa, podemos buscar informações que possa nos dar sobre ele.
- c) Testes técnico-profissionais: o objetivo é avaliar a competência técnica-profissional do candidato, são usados geralmente para candidatos de nível intermediário para baixo e para profissionais em início de carreira.
- d) Testes psicológicos: é testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, raciocínio lógico e espacial.
- e) Dinâmica de grupos: é efetuado para simular situação de trabalho, observando as atitudes e reações do candidato, diante de problemas que surgem.
- f) Entrevistas pela chefia futuras: após a seleção preliminar, os candidatos que passaram por essa triagem, são encaminhados às chefias futuras, que devem decidir quem deve ser admitido.
- g) Informações de empregos anteriores: a fim de obter conhecimentos quanto à índole do candidato, atividades exercidas, reputação, processos trabalhistas impetrados contra empresas anteriores.
- h) Informações cadastrais: a fim de saber sobre a idoneidade e honestidade do candidato.
- i) Exame médico: é obrigatório por lei um exame médico antes da admissão.

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base à taxonomia apresentada por Vergara (2006) que qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi delineada como descritiva, pois através da aplicação de questionários de pesquisa, buscou-se expor as características da população abaixo descrita, no sentido de estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2006, p.47).

Quanto aos meios de investigação, realizou paralelamente à pesquisa descritiva um estudo de caso junto à empresa pesquisada, que de acordo com Gil (2007. p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

A investigação pautou-se em um estudo de campo (aplicação de questionários *in loco*), pela necessidade de uma maior profundidade e detalhamento, visto que seria necessário estudar a instituição concedente da pesquisa com a finalidade de se obter generalizações, evitando a dissociação prematura dos elementos envolvidos. Baseando-se nas considerações de Gil (2007) tais generalizações envolveram a estrutura hierárquica ou organizacional da empresa, sua missão, visão, valores e procedimentos internos.

2.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de pesquisas de caráter quantitativo, com base em questionários que tornou a principal evidência do estudo de caso. No entanto, outras ferramentas utilizadas como documentos e relatórios internos da empresa e observações.

A presente pesquisa possui caráter quantitativo. Gil (2007) comenta que na pesquisa quantitativa utilizam-se questionários pré-elaborados que admitem respostas alternativas e cujos resultados são apresentados de modo numérico,

permitindo uma avaliação quantitativa dos dados. A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

Colaborando com essa idéia, Vergara (2006) descreve que o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital. Podendo às vezes ser chamado de teste ou outras é designado por escala, quando quantifica resposta.

Como base para o método de estudo, os seguintes procedimentos: livros, revistas especializadas, internet e outras publicações que servirem de norteadores para elaboração do referencial teórico estruturado, questionários, análise dos dados e apresentação dos resultados.

2.3 UNIVERSO E AMOSTRA

A população considerada para realização desta pesquisa foram os 15 gestores da Indústria Farmacêutica, que representa os 100% da totalidade destes, sendo 1500 funcionários dentro da organização, visando detectar as formas de recrutamento e seleção dentro do contexto de trabalho, e então, propor sugestões que visem à melhoria do processo.

2.4 TABULAÇÃO DE DADOS

Os dados foram analisados de maneira quantitativa (tabulação estatística das respostas do questionário), para que se tornasse possível fornecer respostas ao problema proposto, e num sentido mais amplo, comparar as respostas obtidas nos questionários com a bibliografia pesquisada no referencial teórico e também com as observações coletadas no estudo de caso.

Para facilitar a análise e interpretação dos dados obtidos, os mesmos foram tabulados eletronicamente através do Software Microsoft Excel, para posterior ilustração por meio de gráficos.

3 CAMPO DE PESQUISA

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA LABORATÓRIO FARMACÊUTICO VTG

O Laboratório Farmacêutico VTG aqui discriminado com nome fictício, para resguardar e preservar a identidade da empresa. Foi fundado em 15 de abril de 1959. Em 1979, foi adquirido pelo empresário Ildelfonso Limírio Gonçalves e foi transferido do Rio de Janeiro para Belo Horizonte e posteriormente para São Paulo. Estabeleceu-se no pólo farmoquímico do Distrito Agroindustrial de Anápolis, em 1989. Conquistou em 1996 o ISO 9002, que atestava a qualidade da empresa em processos e serviços, os negócios aumentaram, dando início a um projeto de construção de um parque industrial com 60 mil m². No ano de 1999, após o sancionamento da Lei de genéricos nº. 9.797, se destacou como um dos primeiros laboratórios a lançar o medicamento genérico no Brasil, ou seja, confirmando o compromisso com a saúde dos brasileiros por meio de produtos qualificados, com preços acessíveis e grande aceitação no mercado. Hoje, o laboratório está entre os três maiores laboratórios farmacêuticos em vendas unitárias do país.

Na sua produção são fabricados mais de 21 milhões de unidades por mês. Mais de 230 milhões de comprimidos produzidos mensalmente. Sendo mais de nove milhões de unidades vendidas para hospitais mensalmente e, conta com mais de 1.300 colaboradores.

O laboratório é reconhecido por ter compromisso com a vida e por utilizar os mais modernos recursos tecnológicos e científicos existentes no mercado mundial na produção de medicamentos. Os seus profissionais são altamente capacitados para atender com qualidade e agilidade às necessidades existentes no mercado.

Missão

“Nosso objetivo é prover produtos e serviços de reconhecida qualidade a preços acessíveis para a melhoria da saúde.”

Visão

“Ser referência como uma empresa globalizada, inovadora, líder de mercado nos segmentos em que atua e reconhecida pela busca constante da excelência,

promovendo ações sustentáveis e gerando retorno e satisfação aos consumidores, colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas.”

Valores

Busca pela liderança

Competitividade

Compromisso com a vida

Credibilidade e confiança

Orgulho (em ser a empresa que é)

Preocupação com o meio ambiente

Qualidade no relacionamento

Responsabilidade social

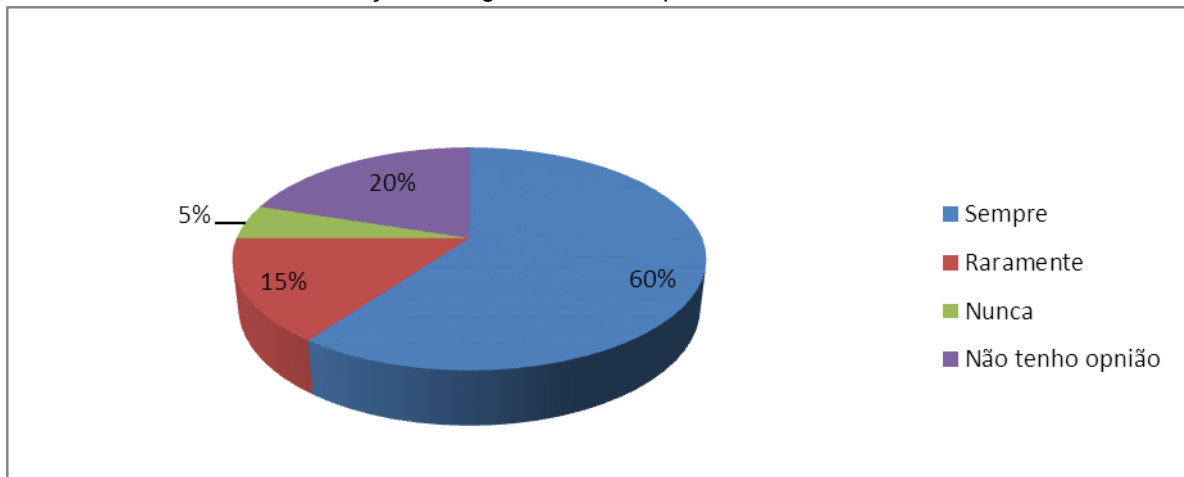
Saúde financeira

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado da pesquisa de campo realizada em uma Indústria Farmacêutica de Anápolis foi iniciado levando-se em conta o percentual de respostas em cada questão para apurar-se a incidência de cada uma delas. Abaixo são apresentados os resultados das perguntas que foram aplicadas:

3.2.1 A empresa adota regras e critérios para realizar atividades de Recursos Humanos?

Gráfico 1: Adoção de regras e critérios para realizar atividades de RH.



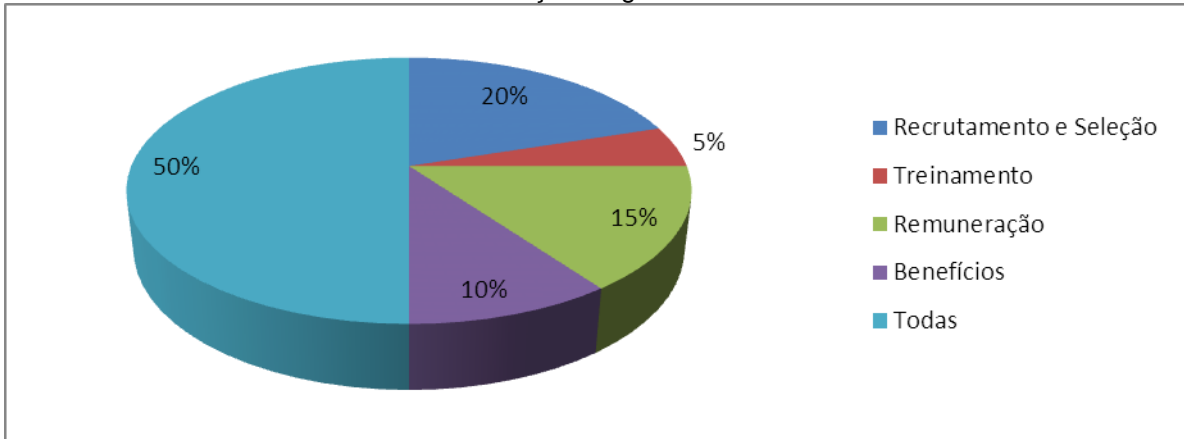
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

Em relação às regras e critérios adotados para realizar atividades de Recursos Humanos, 60% responderam que sempre, porém 20% disseram que não tem opinião, sendo que 15% disseram que raramente, enquanto 5% optaram por nunca.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) a administração de Recursos Humanos é um assunto atraente e admirável. As atividades de Recursos Humanos podem afetar o ambiente externo (mudança no mercado de trabalho), o ambiente organizacional (identificação da estratégia mais adequada às habilidades e motivação dos funcionários) e os empregados individualmente.

3.2.2 Quais as áreas que a gestão de Recursos Humanos atua?

Gráfico 2: Áreas de atuação da gestão de Recursos Humanos



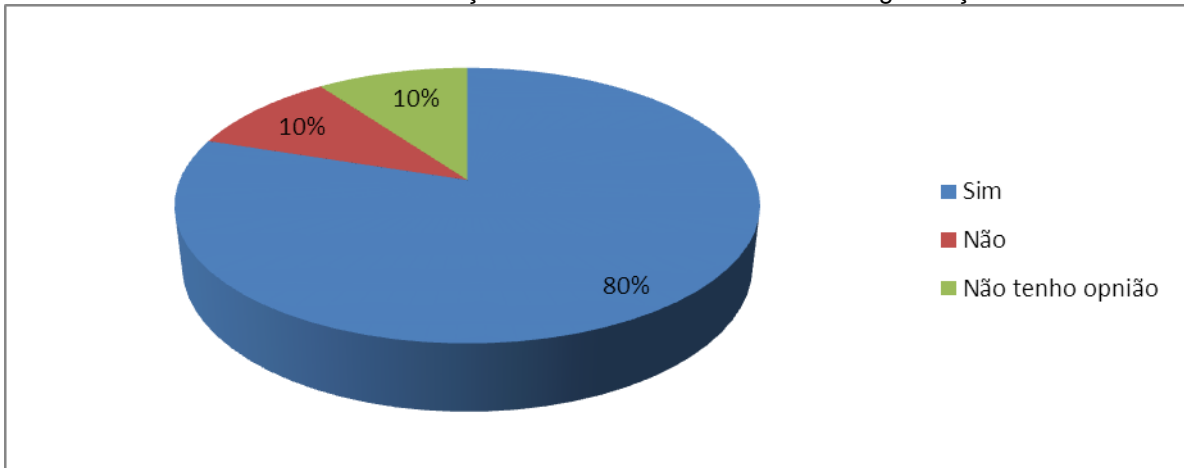
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

A partir da demonstração acima, é possível concluir que a maioria dos gestores está ciente das áreas em que os Recursos Humanos atuam. Logo 50% afirmaram que conhecem todas as ações, enquanto 20% escolheram o recrutamento e seleção, 15% remuneração, benefícios 10% e apenas 5% treinamento.

De acordo com este contexto, Ivancevich, (2008) admite que a Gestão de Recursos Humanos atua em diversas áreas, tais como: recrutamento e seleção de pessoas, treinamento, remuneração, benefícios sociais, plano de carreira, plano de cargos e salários, saúde e segurança.

3.2.3 Você considera a administração de Recursos Humanos como uma contribuinte positiva na organização?

Gráfico 3: Administração de RH como contribuinte na organização.



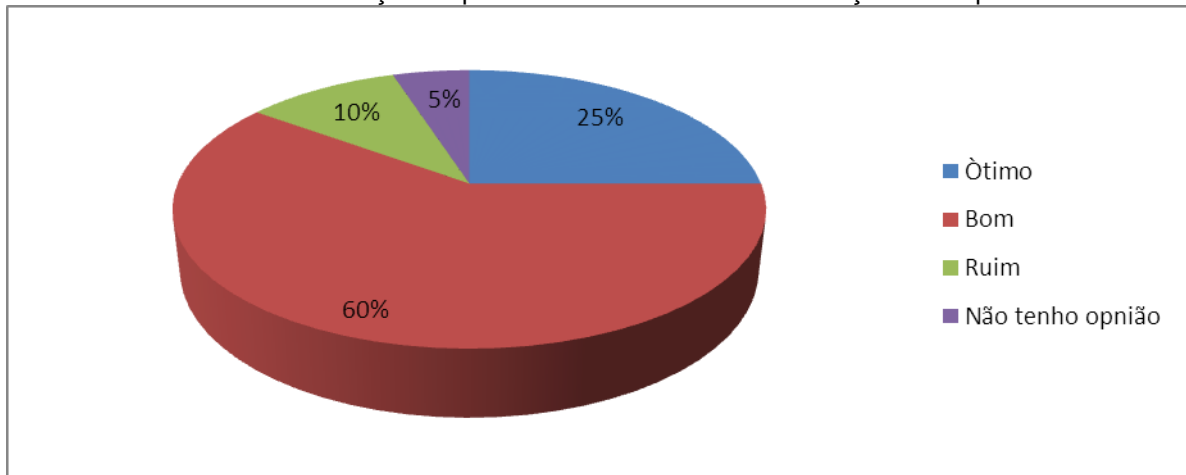
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

Pode-se observar que 80% dos gestores consideram a administração de Recursos Humanos como uma contribuinte positiva na organização, 10% não considera como contribuinte positiva e 10% não expressaram opinião.

A administração de Recursos Humanos pode ser muito positiva na organização. Na concepção de Dessler (2003), as estratégias organizacionais dependem cada vez mais do fortalecimento da concorrência e a formação de uma equipe que realiza um trabalho com envolvimento, e isso coloca os recursos humanos em um papel central no ambiente competitivo e orientado para qualidade, são os funcionários da empresa e seus recursos humanos, que oferecem a chave para competitividade.

3.2.4 Como você avalia o processo de recrutamento e seleção da empresa?

Gráfico 4: Avaliação do processo de recrutamento e seleção da empresa.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

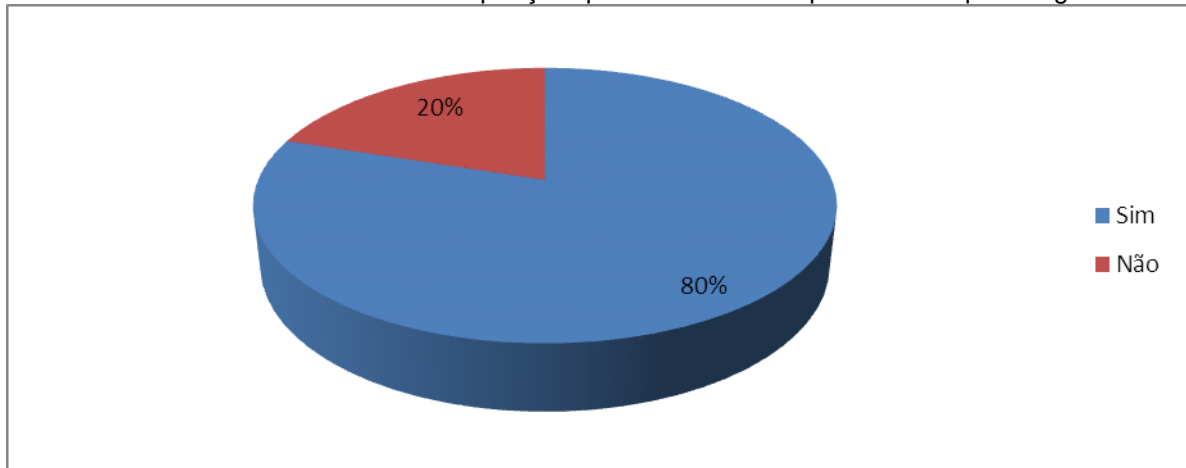
Na empresa 60% dos gestores avaliaram o processo de recrutamento e seleção como bom, 25% como ótimo, 10% como ruim e 5% não expressaram opinião.

Com este resultado fica evidenciado o bom processo de recrutamento e seleção na empresa em questão.

Silva (2008) observa que recrutamento e seleção de pessoas, é um setor muito importante na empresa, pois recebe informações de todas as áreas sobre a disponibilidade de vagas e o perfil do candidato que deve ser aprovado.

3.2.5 Você preenche uma requisição de funcionários quando necessita de profissionais para uma vaga?

Gráfico 5: Preenchimento requisição quando necessário profissionais para vaga.



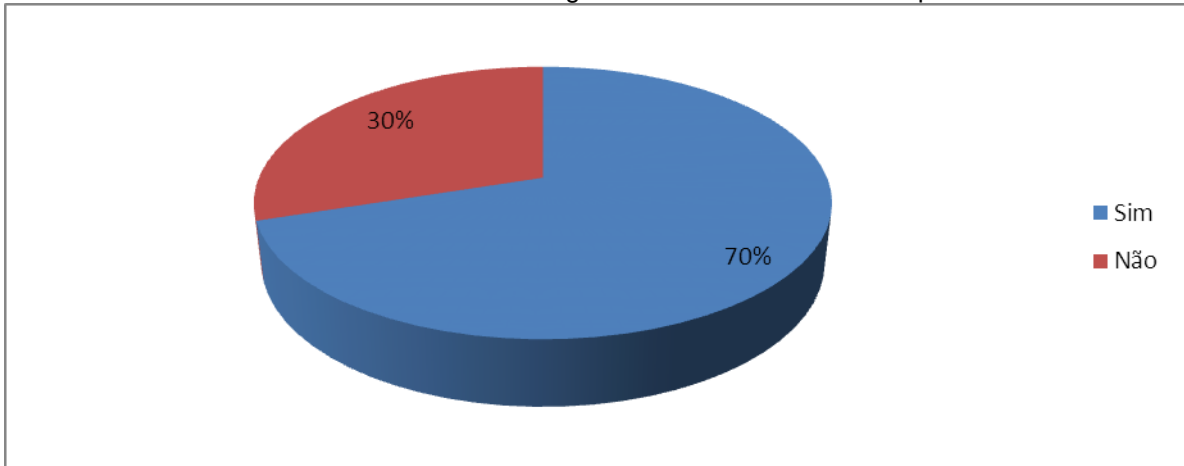
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

Segundo o gráfico, 80% afirmaram que preenchem uma requisição de funcionários quando necessitam de profissionais para uma vaga e 20% afirmaram que não.

Segundo Lodi (1986) para se obter uma boa requisição, é necessário que ela seja minuciosa e específica, para identificar as qualificações do candidato certo, como também fontes de onde encontrará e identificará o candidato apto para aquela vaga.

3.2.6 Você sabe o significado de recrutamento de pessoal?

Gráfico 6: Conhecimento do significado de recrutamento de pessoal.



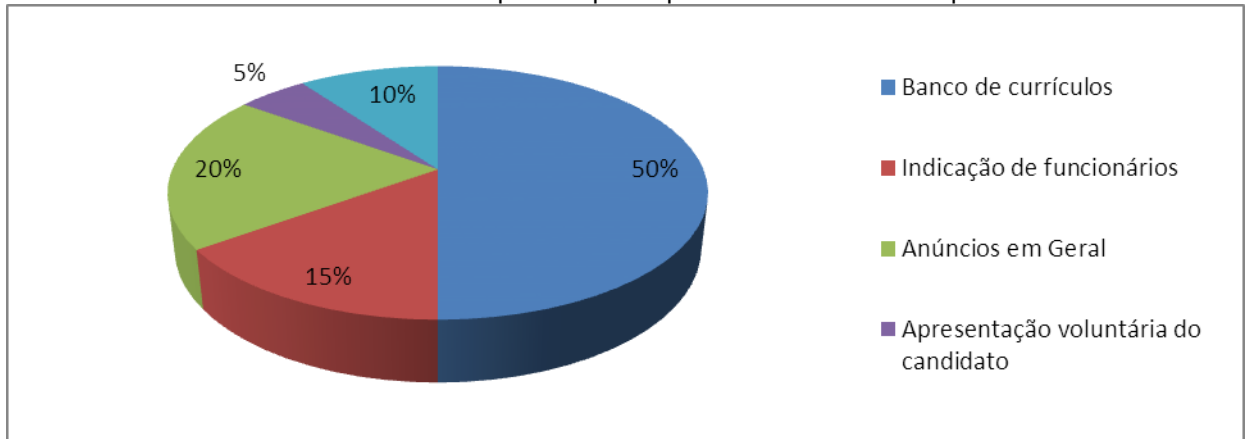
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

Como pode ser visto no gráfico acima, 70% dos gestores entrevistados, afirmaram que tem conhecimento sobre o significado de recrutamento de pessoal. Entretanto, 30% disseram que não.

Nota-se que essa questão mostrou um bom resultado. Deixando claro que os gestores têm a visão do significado de recrutamento de pessoal, pois de acordo com Milkovich e Bondreau (2000, p. 162) “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo e candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para serem posteriormente contratados para o emprego”.

3.2.7 Quais são os meios utilizados pela empresa para o recrutamento de pessoal?

Gráfico 7: Meios utilizados pela empresa para o recrutamento de pessoal.



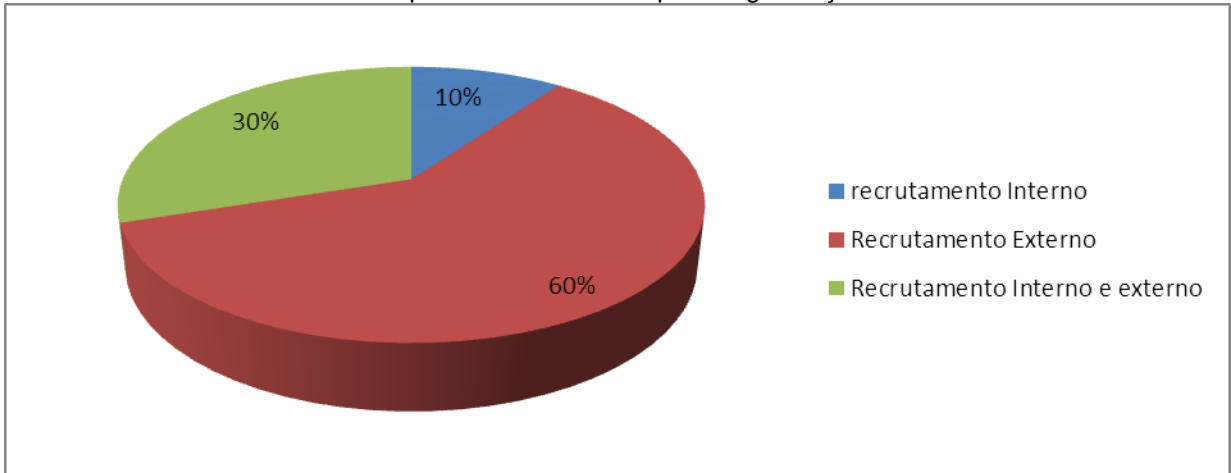
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

O principal meio utilizado pela empresa é o banco de currículos, sendo 50%. Seguindo com 20% de anúncios em geral, 15% de indicação de funcionários, 10% de contato com universidades e outras instituições e 5% com a apresentação voluntária do indicado.

Dessa forma a empresa utiliza o banco de currículos, que segundo Lacombe (2005) é um dos principais métodos de recrutamento externo.

3.2.8 A organização realiza:

Gráfico 8: Tipo de recrutamento que a organização realiza.



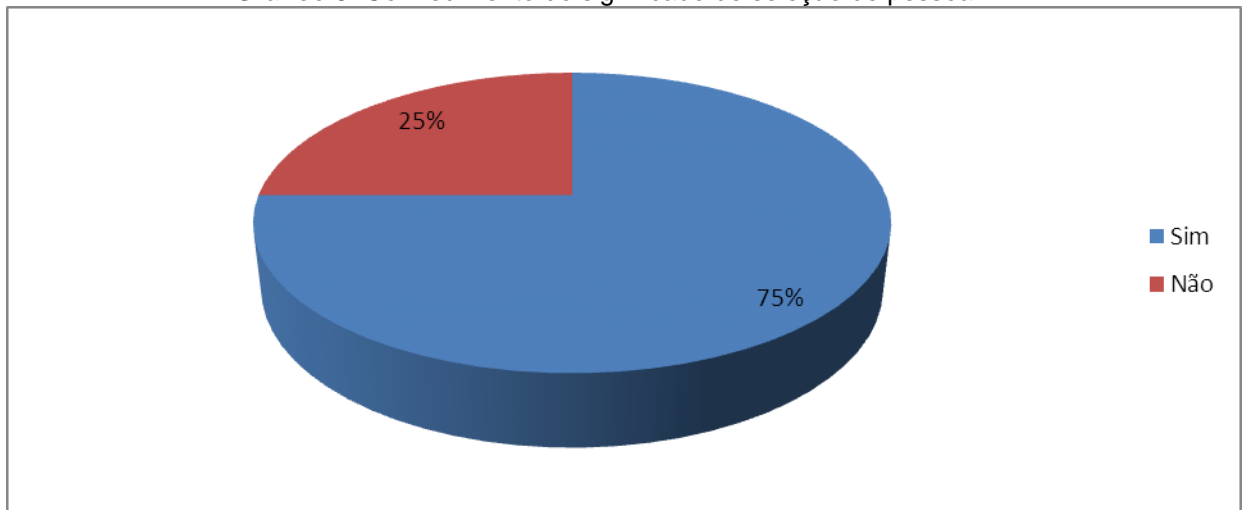
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

No questionamento se a organização realiza recrutamento interno, externo ou misto, 60% declararam que realizam recrutamento externo, sendo que 30% responderam que o processo realizado é o recrutamento misto e o restante 10% responderam que utilizam o recrutamento interno.

Quanto ao recrutamento externo, Chiavenato (1995) ressalta que é aquele realizado fora da organização, isto é, a empresa realiza a busca candidatos reais ou potenciais, disponíveis no mercado, ou aplicados em outras organizações.

3.2.9 Você sabe o significado de seleção de pessoal?

Gráfico 9: Conhecimento do significado de seleção de pessoal.



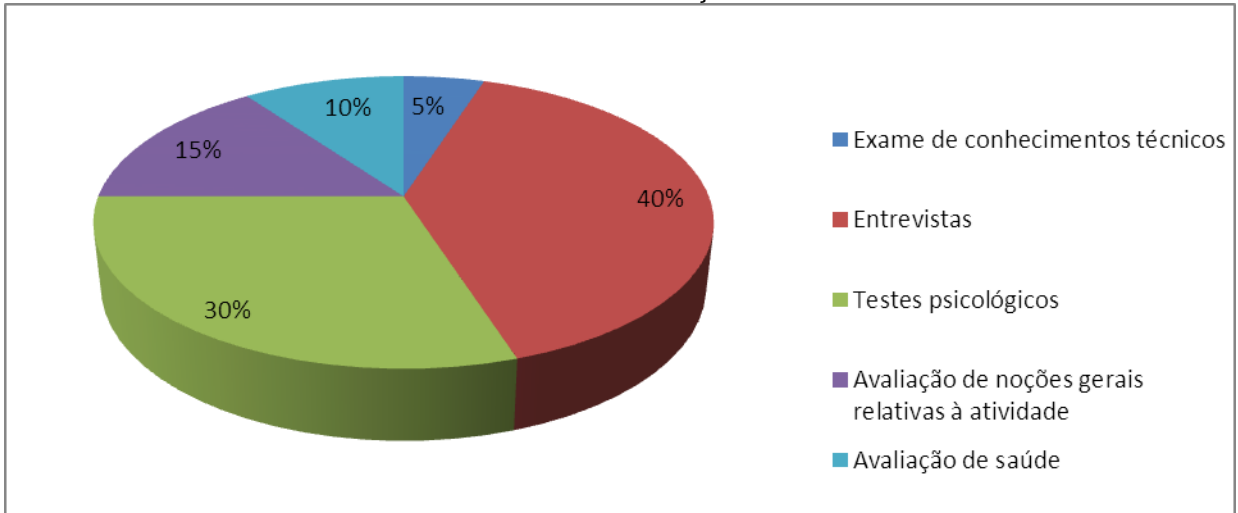
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

Dos questionados, 75% afirmaram que sim e os outros 25% responderam que não. Portanto, o resultado é satisfatório quanto ao conceito de seleção de pessoal.

Na visão de Chiavenato (1999), seleção é o processo em que uma organização elege, dentro de uma lista de candidatos, o indivíduo que se enquadra aos critérios exigidos na seleção para a vaga disponível.

3.2.10 Quais as principais técnicas de seleção utilizadas?

Gráfico 10: Técnicas de seleção utilizadas.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

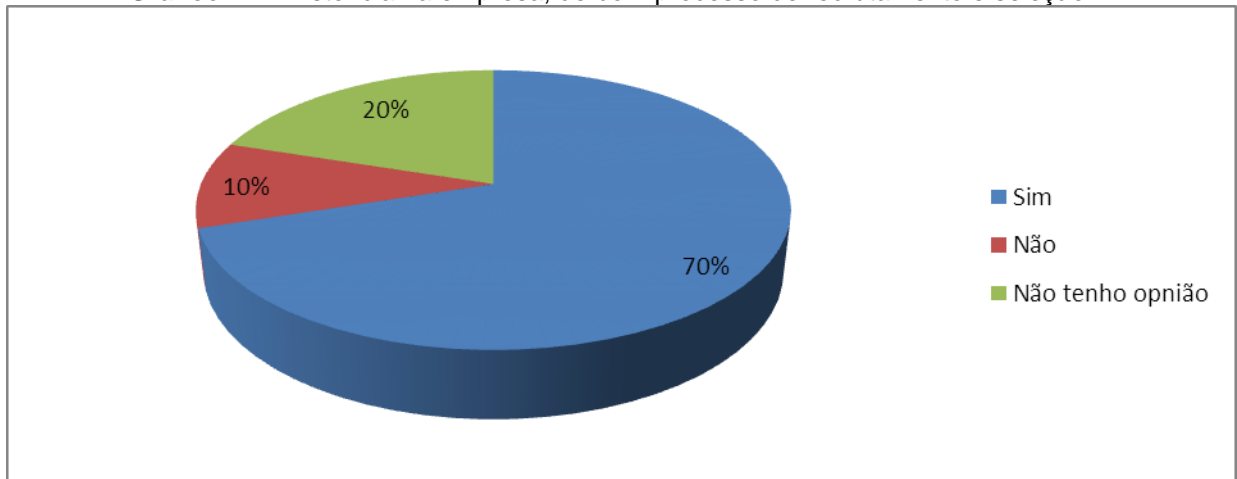
A principal técnica de seleção utilizada é a entrevista com 40%, seguindo pelo teste psicológico com 30%, 15% de avaliação de noções gerais relativas à atividade, 10% de avaliação de saúde e 5% de exame de conhecimentos técnicos.

De acordo com Lacombe (2008), a entrevista é um dos métodos utilizados para seleção. Sendo realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo.

Os testes psicológicos serve para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, raciocínio lógico e espacial (LACOMBE, 2008).

3.2.11 A empresa tem um bom processo para selecionar e recrutar internamente seus empregados para preencher vagas?

Gráfico 11: Existência na empresa, de bom processo de recrutamento e seleção.



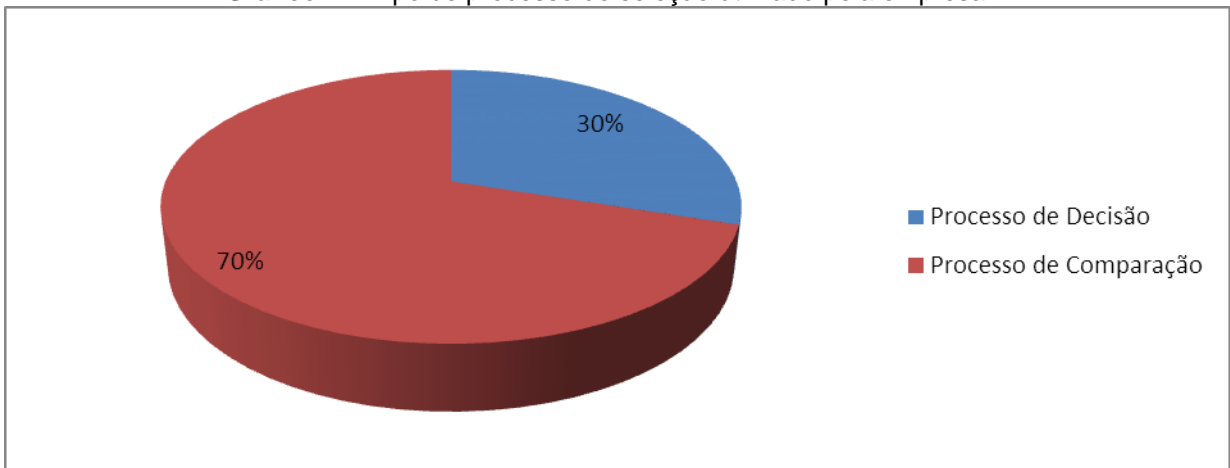
Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

Através do gráfico pode-se observar que 70% dos entrevistados afirmam a existência de um bom processo para selecionar e recrutar internamente seus empregados para preencher suas vagas, 10% afirmam a não existência de um bom processo e 20% não expressaram opinião.

Segundo Chiavenato (2006) no recrutamento interno, existe oportunidade de crescimento dentro da própria empresa para os colaboradores daquela instituição. Demonstra credibilidade por parte da empresa que se preocupa em promover os colaboradores. Considerando, Chiavenato (1999), seleção é o processo em que uma organização elege, dentro de uma lista de candidatos, o indivíduo que se enquadra aos critérios exigidos na seleção para a vaga disponível.

3.2.12 Qual processo de seleção de candidatos é utilizado pela empresa?

Gráfico 12: Tipo de processo de seleção utilizado pela empresa.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

Através da pesquisa pode-se constatar que 70% dos gerentes afirmaram que o processo de comparação é o mais usado pela empresa e 30% afirmaram que o mais usado é o processo de decisão.

Segundo Chiavenato (2009), o processo de seleção pode ser realizado através de comparação, verificando quem será aceito ou rejeitado para o cargo que estão sendo comparados. Assim permite identificar os candidatos que foram aprovados no processo de seleção, ou seja, aqueles que se aproximam do nível ideal de comparação. Ainda na perspectiva de Chiavenato (2009), depois de realizada o processo de comparação entre as propriedades do cargo e as oferecidas pelos candidatos, o órgão de seleção poderá interferir no processo de decisão, isto quando houver grande número de candidatos, pois o processo de escolha é do órgão requisitante. Portanto, a seleção é de responsabilidade de linha e função de staff.

CONCLUSÃO

A pesquisa contribuiu com o aprendizado trazendo condições necessárias para enfrentar a competitividade no mercado de trabalho, proporcionando assim novos desafios para ampliar nossos conhecimentos nesta área de Recrutamento e Seleção. Investir no setor de Recursos Humanos é estar investindo para garantir qualidade nos serviços, para mais tarde a empresa se beneficiar através de seus rendimentos.

O estudo trouxe influência direta aos resultados da empresa, pois os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e através das pessoas, por isso a importância da condução do processo de recrutamento e seleção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga.

Com base no referencial teórico pesquisado pode-se perceber que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com bastante cautela, porque as pessoas são “peças chaves” dentro da organização, qualquer falha no processo, pode vir a acarretar sérios danos tanto para a organização quanto para o candidato, e isso tudo implica em custos para as empresas.

O recrutamento e seleção são necessários, pois contribui para a comunidade que buscam uma vaga no mercado de trabalho, e com isso melhorar a qualidade de vida. Esta ferramenta esta disponível em diversas categorias de empregos, facilitando o egresso dos candidatos.

Todo o processo de Recrutamento e Seleção tem como objetivo identificar adequadamente, através de métodos para recrutar e ferramentas para selecionar, pessoas que atendam as expectativas da empresa.

Convém salientar que não serão somente os gerentes que beneficiaram com o estudo de caso aplicado, também os demais colaboradores com a mudança de comportamento destes gestores, com o conhecimento mais aguçado do que seja a Administração de Recursos Humanos. Conseqüentemente irá perceber um maior engajamento institucional e uma maior sincronia entre o pessoal, que resultará em benefício para o cliente.

Percebe-se que os métodos utilizados para recrutamento e seleção dentro da organização vêm gerando bons resultados, uma vez que a empresa vem conseguindo atingir seus objetivos organizacionais. Portanto, poderá obter melhores resultados quando os gerentes e a área de gestão de pessoas conseguirem alinhar a uma mesma filosofia da organização, ou seja, se preocupando com novas oportunidades dentro da própria organização (recrutamento interno).

Com relação ao recrutamento interno, percebe-se que a empresa valoriza seus colaboradores, proporcionando mudanças de departamentos, mas que poderia oferecer um percentual maior de oportunidades para estes.

Diversos são os meios utilizados pela empresa na fase de recrutamento de seus novos colaboradores, porém, a maior preferência que se diagnosticou no estudo de caso foi pelo recrutamento externo, utilizando-se principalmente de seu banco de currículos. Isto pode ser entendido como um meio de diversificar seu quadro de colaboradores, aumentando o nível de conhecimentos e habilidades que não estão disponíveis na organização no momento.

A empresa pesquisada precisa compreender como melhorar o processo de recrutamento e seleção, para contratar os candidatos que estão mais próximos da organização, existindo assim um equilíbrio entre o recrutamento interno e externo, diversificando assim seu quadro de colaboradores.

Através do resultado obtido, conclui-se que os Recursos Humanos devem continuar conscientizando os demais gestores das áreas sobre a importância de realizar regras e critérios para realizar atividades de Recursos Humanos, evitando assim informações distorcidas e errôneas.

Por fim, conclui-se que a empresa em questão abriu para reflexão sobre investir mais no recrutamento interno, uma vez que o processo interno atinge o objetivo de motivar seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriano Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas,2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva 2004.

_____. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas**. 9. tiragem. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **I. Seleção de Pessoas**. In: **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2010.

_____. **I. Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio Janeiro: Campos, 1998.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

DESSLER, Gary. ; tradução Cecilia Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos – Um Enfoque Profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos.** São Paulo: MC Graw Hill, 2008.

LACOMBE. **Administração.** Princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Administração.** Princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal.** 5. ed. São Paulo; Pioneira, 1986.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

_____. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1985.

SILVA, O. M. **Gestão de Pessoas:** Através do sistema de competência. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de Pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

1- A empresa adota regras e critérios para realizar atividades de Recursos Humanos?

- Sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

2- Quais as áreas em que a gestão de Recursos Humanos atua?

- Recrutamento e Seleção
- Treinamento
- Remuneração
- Benefícios
- Todas

3- Você considera a administração de Recursos Humanos como uma contribuinte positiva na organização?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

4- Como você avalia o processo de recrutamento e seleção da empresa?

- Ótimo
- Bom
- Ruim
- Não tenho opinião

5- Você preenche uma requisição de funcionários quando necessita de profissionais para uma vaga?

- Sim
- Não

6- Você sabe o significado de recrutamento de pessoal?

- sim
- não

7- Quais são os meios utilizados pela empresa para o recrutamento de pessoal?

- agências de emprego;
- banco de currículos;
- indicação de funcionários;
- anúncios em geral;
- apresentação voluntária do candidato;
- contato com universidades e outras instituições;
- contato com outras empresas que atuam no mercado.

8- A organização realiza:

- Recrutamento interno (é quando a empresa preenche vagas através do remanejamento de seus empregados).
- Recrutamento externo (havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento).
- Recrutamento interno e externo (quando a empresa reserva vagas para candidatos internos e externos).

9- Você sabe o significado de seleção de pessoal?

- sim
- não

10- Quais as principais técnicas de seleção utilizadas?

- exame de conhecimentos técnicos;
- entrevistas;
- testes psicológicos;

- avaliação de noções gerais relativas à atividade;
- avaliação de saúde.

11- A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

12- Qual processo de seleção de candidatos é utilizado pela empresa:

- processo de decisão (quando tem dois ou mais candidatos com condições equivalentes ao mesmo cargo).
- processo de comparação (quando é analisado o desempenho dos candidatos ao cargo requisitado).