

UNIVERSIDADE ANHANGUERA - UNIDERP
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM PRODUÇÃO E
GESTÃO AGROINDUSTRIAL

VALDIR DA COSTA PEREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO NA
REGIÃO DA GRANDE DOURADOS – MS

Campo Grande - MS

Agosto/2012

VALDIR DA COSTA PEREIRA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO NA
REGIÃO DA GRANDE DOURADOS – MS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em nível de Mestrado Profissional em Produção e Gestão Agroindustrial da Universidade Anhanguera - Uniderp, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial.

Comitê de orientação:

Prof. Dr. Celso Correia de Souza

Prof. Dr. Ivo Martins Cezar

Campo Grande - MS

Agosto/2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Anhanguera – Uniderp

P496r Pereira, Valdir da Costa.
 amento e seleção em empresa do setor alimentício na região
da grande Dourados - MS. / Valdir da Costa Pereira. -- Campo Grande,
2012.

59f.

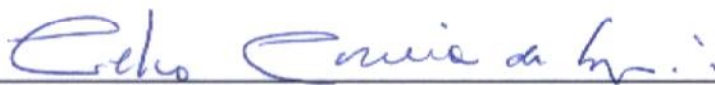
Dissertação (mestrado) – Universidade Anhanguera - Uniderp, 2012.

“Orientação: Prof. Dr. Celso Correia de Souza.”

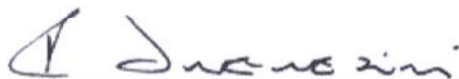
FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: **Valdir da Costa Pereira**

Dissertação defendida e aprovada em 10 de agosto de 2012 pela Banca Examinadora:



Prof. Doutor **Celso Correia de Souza (Orientador)**



Prof. Doutor **Cicero Antonio de Oliveira Tredezini (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul)**



Prof. Doutor **Francisco de Assis Rolim Pereira (Universidade Anhanguera- Uniderp)**

Dedico esse trabalho aos meus pais, Antônio e Maria pelo amor e dedicação que tiveram e pela doação de cada um em função da minha vida e de modo especial, o acompanhamento e oração nesse período de realização do mestrado.

AGRADECIMENTOS

O mestrado é a realização de um sonho. É muito bom, olhar para trás, e ver as barreiras vencidas e os obstáculos superados. Há um sentimento inexplicável de realização, por isso é inevitável agradecer.

A Deus, que me presenteou com a vida para realizar essa etapa e enfrentar os desafios me dando força e iluminando o caminho.

Ao meu pai Antônio e minha mãe Maria, que são os responsáveis pela minha educação desde o início da minha vida e que foram meus primeiros mestres, os professores do certo e do errado, do aprender a caminhar, do falar e da escrita do meu próprio nome.

Aos meus irmãos, pela oração e apoio no percurso da caminhada, e por colaborar diretamente estando com meus pais, em minhas ausências aos finais de semana que estava no curso.

A UNIGRAN, por ter proporcionado a ajuda não só financeira, mas, por compreender a necessidade desse processo de ensino e aprendizagem, me liberando todas as sextas-feiras e sábado, período em que as aulas aconteciam.

Aos professores Doutores do programa, que muito mais que aulas, deram um pouco de si, para edificação de nosso conhecimento. Sublinho meu orientador Prof. Celso pelos ensinamentos e dedicação dispensada no percurso dessa formação e também ao professor Ivo Martins César, que não pode estar presente fisicamente no processo de orientação, mas que contribuiu de forma brilhante nas aulas de administração.

Aos amigos que fiz durante o curso, pela verdadeira amizade que construímos e em particular aqueles que estavam sempre ao meu lado (Reginaldo, Francisca, Sthefany, Paulo, Anderson, Daniel, Marcos) por todos os momentos que passamos durante o programa. Sem vocês essa trajetória não seria tão prazerosa;

De modo especial, meu agradecimento ao meu ilustre e motivado amigo Reginaldo, a qual a convivência foi um presente durante o curso. Valeu pela companhia, amizade, confiança e suporte constante na trajetória, sem contar o nosso desafio de rodar alguns quilômetros todos os finais de semana.

Ao professor doutorando Narciso Bastos Gomes - UFGD, Pela orientação, companheirismo e direcionamentos na elaboração do trabalho.

A Carmen e Marcela, pela disposição e doação de atenção, paciência e do precioso tempo, para entrevistas e questionamentos na empresa.

Enfim, a lista se estenderia ao direcionar meu pensamento a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram, elevaram suas orações para que o sucesso deste trabalho fosse alcançado, muito obrigado a todos.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	viii
1.INTRODUÇÃO GERAL.....	1
2. REVISÃO GERAL DE LITERATURA.....	6
2.1 Gestão de Recursos Humanos no Agronegócio.....	7
2.1.1 Gestão de Pessoas.....	9
2.1.2 Conceito de Gestão de Pessoas.....	16
2.1.3 Gestão estratégica de Recursos Humanos.....	17
2.1.4 Recrutamento e Seleção de Pessoal Estratégico.....	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22
3. ARTIGO.....	25
RESUMO.....	26
ABSTRACT.....	27
3.1 INTRODUÇÃO.....	28
3.2 MATERIAL E MÉTODOS.....	30
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
3.3.1 Perfil Sociodemográfico da empresa.....	32
3.3.2 Perfil Profissional dos colaboradores do setor.....	32
3.3.3 Análise das opiniões levantadas pelo questionário.....	33
3.3.4 Associação entre informações.....	40
3.3.5 Análise Entrevista Semiestruturada.....	41
3.4 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
APÊNDICES.....	50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Políticas de Recursos Humanos Adotadas pela Empresa como uma Estratégia.....	33
TABELA 2 – Planejamento de Recrutamento e Seleção de Empresa	34
TABELA 3 – Políticas de Recrutamento e Seleção.....	36
TABELA 4 – Impacto das Políticas, Práticas e Processos de Recrutamento e Seleção.....	38
TABELA 5 – Desempenho do Recrutamento e Seleção.....	39

1. INTRODUÇÃO GERAL

A estimativa da população Mundial em 2011 foi mais de 6,9 bilhões de pessoas, as quais estão distribuídas em várias nações. A mais populosa é a China, com um pouco mais de 1,3 bilhões de pessoas, depois a Índia, com mais de 1,1 bilhão de pessoas; os Estados Unidos ocupam a terceira colocação com 313,2 milhões de pessoas; em seguida a Indonésia, com 245,6 milhões (CIA, 2011).

De acordo com o último censo realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil bateu a marca de quase 191 milhões de pessoas, ocupando o quinto lugar no *ranking* mundial, vale lembrar, que a região Sudeste é a mais populosa do país, com quase 81 milhões de pessoas, e a maior cidade do País é São Paulo, com quase 11,3 milhões de pessoas.

Essa análise populacional conduz a uma interpretação do desenvolvimento dessas nações, levando em consideração a disponibilidade de mão de obra, recursos disponíveis e estrutura produtiva, de serviços que o país possui. Ainda, essa estimativa populacional mundial, permite atrelar a intensificação do comércio entre as nações, pois de acordo com a pesquisa realizada pela CIA (2011), o comércio mundial em 2010 ultrapassou 14,9 trilhões de dólares. Nove países exportaram 48% desse total, são eles: China, Alemanha, Estados Unidos, Japão, França, Coreia do Sul, Itália, Holanda e Canadá. O Brasil ocupa 23^a colocação.

Quando se fala em importação, a estimativa é de 14,7 trilhões de dólares, estando a frente os países: Estados Unidos, China, Alemanha, Japão, França, Reino Unido, Itália, Hong Kong e Coréia do Sul, com o Brasil ocupando a 21ª colocação. Esses dados permitem entender que as nações mais populosas estão entre as que produzem mais, as que importam ou exportam mais, ou seja, fomentam a economia mundial. O poder aquisitivo, a mão de obra, serviços, entre outros fatores que essas pessoas estão inseridas, são responsáveis pela geração de renda de sua nação (CIA, 2011).

O Agronegócio no Brasil vem apresentando números satisfatórios e solidificando sua importância para a economia do país. Mendes e Padilha Junior (2007), comentam que algumas pessoas ainda possuem uma visão de forma equivocada do agronegócio, como simplesmente, a agricultura de arar o solo, plantar semente, fazer colheita, ordenhar vacas etc., sendo esse o conceito que perdurou até a década de 1960. Os autores ainda comentam que a chamada industrialização da agricultura fomentou várias atividades, em função das transformações tecnológicas experimentadas pelo setor rural, conduzindo a uma nova concepção sobre a agricultura, atualmente denominada agronegócio.

A visão do aparato que envolve a agricultura permite entender que ela é um sistema grande e complexo, que envolve não apenas as atividades dentro da propriedade rural, mas as atividades de distribuição de suprimentos agrícolas, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas. Pode-se afirmar, portanto, que o agronegócio não é uma condição existente da “porteira para dentro” na propriedade, é mais que isso, envolve todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuem para que a necessidade dos consumidores de produtos agroindustriais seja sanada. O agronegócio norteia a economia e, no caso do Brasil, possui uma grande representatividade (MENDES e PADILHA JUNIOR, 2007).

No período de junho de 2011 a maio de 2012, o comércio do agronegócio brasileiro para o exterior teve expansão de 17,9%, alcançando US\$ 97,4 bilhões. As importações chegaram a US\$ 17,4 bilhões nesse período, com elevação de 13,9%. A forte elevação das vendas externas propiciou um saldo comercial de US\$ 80 bilhões no período. A balança comercial do agronegócio foi elaborada pela Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a partir dos dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (RURALBR, 2012).

Com a intensa competitividade, motivada pela abertura econômica do Brasil, e a grande expansão de mercados, várias realidades organizacionais sofreram alterações, sem distinção de porte econômico ou tipo de atividade. Essas alterações fomentaram a competitividade entre as organizações, impondo às mesmas a realização de investimentos, principalmente, na gestão de competências (IPEA, 2010).

A região Centro Oeste, é uma que se destaca no cenário nacional, de acordo com o último censo de 2010, está com quase 14 milhões de pessoas, com o estado do Mato Grosso do Sul totalizando um pouco mais de 2,4 milhões de pessoas (IBGE, 2012).

O agronegócio é a principal atividade econômica da região, com agroindústrias e produção agropecuária, principalmente, em função do fornecimento de matéria prima para indústrias de alimentos, e de outros setores do Brasil e do exterior, principalmente, carne, soja, milho, algodão, cana de açúcar e arroz (FREITAS, 2010).

O fomento do agronegócio na região, tem se desafiado pela busca de maior barganha de mercado e qualidade de produtos ou serviços, impulsionados pela competitividade acirrada dos dias atuais. As mudanças constantes no ambiente dos negócios ocorrem em função do avanço de tecnologias, insumos, máquinas, equipamentos, e uma preocupação com a gestão de pessoas nas organizações.

Uma demonstração dessa evolução é a própria revolução industrial, onde a mecanização foi principal aspecto ocorrido, por substituir paulatinamente o sistema artesanal de produção para sistema mecânico e já no início dessas transformações foi possível notar a importância dos operários, que tinham suas funções específicas, tarefas e desempenho previamente definido (PERSON, 2010).

Os operários desencadearam uma série de aspectos relacionados aos recursos humanos, chamando atenção de todos os seguimentos da sociedade, e essa área começou a demonstrar sua importância e conseqüentemente ser um "objeto de estudo". Essa preocupação se entende até os dias atuais com conceitos essenciais à sobrevivência de uma estrutura organizacional. Em função dessa importância, o RH é visto como uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos muita experiência e um bom

volume de conhecimento em diferentes áreas. Abrangem uma série de políticas que contextualizam a participação de pessoas nos processos existentes na organização. Essas políticas podem ser: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, políticas de qualidade de vida, políticas salariais, entre outras (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

A organização que desenvolve com critério, planejamento e organização as políticas de recrutamento e seleção, agrega uma série de benefícios que são somados à sua produtividade e resultados operacionais. O bom desenvolvimento das técnicas possibilita à organização que tenha em seu quadro pessoal, colaboradores com características esperadas ou próximas do esperado, o que conseqüentemente resultará em diferencial de qualidade na prestação de serviços, maior convicção das funções realizadas e alcance de resultados.

Em qualquer atividade serão encontradas pessoas desempenhando algum tipo de atividade profissional. Essas pessoas denominadas de recursos humanos, ou talento organizacional, necessitam ser governadas, geridas, conduzidas, estimuladas, remuneradas e coordenadas de forma estratégica. Nenhuma organização contrata pessoas somente por contratar. Contratam porque desejam que elas realizem trabalhos com eficiência e alcancem resultados.

A administração estratégica de recursos humanos possibilita ao gestor agregar valor à organização. Matos Junior (2005) conceitua estratégia como a “arte de alcançar resultados”, assim, pode se traduzir esse conceito em administração de recursos humanos, como a melhor forma de usar de liderança, práticas e estratégias para o alcance dos objetivos desejados pela organização.

O desenvolvimento das políticas de recrutamento e seleção de pessoal de uma organização apresenta elevado grau de importância para alcance de resultados e objetivos. Essas políticas devem ser claras e percebidas pelos clientes interna e externos.

Em tempos de competitividade, contratar pessoas passa a ser uma atividade não só operacional, mas estratégica. Não basta anunciar a vaga, receber currículos e candidatos, aplicar os procedimentos legais e administrativos, é necessário planejar o perfil, a quantidade necessária, o comportamento desejado, prazos para contratação, recursos financeiros e materiais e, principalmente, estabelecer claramente a linha de ascensão dessas pessoas dentro da organização, para que elas tenham motivos para ingressar, ou

seja, se interessar pela sua organização. Gil (2011), sublinha que o desenvolvimento das técnicas de recrutamento e seleção, de forma planejada, é essencial para sua permanência no mercado e alcance de objetivos.

2. REVISÃO GERAL DE LITERATURA

O século XX apresentou inúmeras transformações que afetaram os diversos seguimentos da sociedade, as organizações e, conseqüentemente a gestão de pessoas (TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas (CHIAVENATO, 2002).

É perceptível que o capital humano das organizações é um fator importante e, a partir disso, os gestores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização. O capital humano compreende capacidades, conhecimentos, habilidades, criatividade, inteligência, e experiências individuais dos colaboradores da organização (TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

Uma gestão de recursos humanos eficiente possibilita usar de liderança, práticas e estratégias para garantir o alcance dos resultados esperados pela organização. É uma função gerencial que visa a atuação das pessoas nas organizações, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, assim como das pessoas envolvidas no processo (GIL, 2011).

É evidente que a chave para um bom planejamento de Recursos Humanos (RH) e determinação de estratégia, está no entendimento da relação entre os elementos que compõem a função de Gestão de Pessoas, incluindo a questão cultural da organização e de como ela permite que os mesmos sejam combinados e alinhados numa relação de causa e efeito para traduzir seus esforços em valor real para a organização (POSSANI, 2006).

Não basta saber apenas que o ambiente das organizações é complexo e que tudo o que ocorre fora do ambiente organizacional afeta as

decisões e o gerenciamento das pessoas. É importante saber que para cada momento ou situação o gestor tem que saber utilizar a estratégia correta frente às pessoas, para garantir a eficácia organizacional. Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que requer competência e habilidade (RIBEIRO, 2005).

As políticas de recursos humanos, através da gestão de RH, predominantes nas organizações, revelam o modo de pensar, agir, fazer e desenvolver as técnicas de recursos humanos, de forma a contribuir para eficácia organizacional. A gestão de RH ainda contribui de forma direta para que a organização possa atingir as metas, ter qualificação e eficácia na força de trabalho, prover a organização com colaboradores treinados e motivados, ter comunicação clara, principalmente na transparência dos direitos dos funcionários, e gerir de maneira responsável sobre mudanças na organização, de maneira que indivíduos, grupos, empresa e público tenham vantagens (IVANCEVICH, 2008).

Para que o sistema realmente funcione e haja uma sintonia perfeita entre as pessoas e a organização é necessária uma gestão cuidadosa e eficiente. Nesse sentido, as políticas de recursos humanos ou o modelo de gestão de pessoas de uma organização é responsável pelo seu sucesso, com funções de planejar, organizar, dirigir, controlar as competências pessoais para que os objetivos, missão e visão da empresa sejam desenvolvidos com qualidade (CHIAVENATO, 2002).

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO AGRONEGÓCIO

O agronegócio é fundamental para a economia do Brasil, a exemplo de outros países, compreende o segmento de alimentos, fibras e energia renovável. Representa cerca de um terço do PIB nacional e tem dado grande contribuição às exportações de *commodities* e produtos agroindustriais. O Brasil caminha para se tornar uma liderança mundial no agronegócio e já exporta para mais 180 países (MENDES e PADILHA JUNIOR, 2007). Ainda, de acordo com o autor, o agronegócio tem grande representatividade em função de sua abrangência:

O agronegócio engloba não apenas os que trabalham diretamente com a terra, mas também as pessoas e empresas que fornecem os insumos (por exemplo: fertilizantes, defensivos, rações, crédito e sementes), processam os produtos agropecuários (por exemplo, grãos, fibras, carne e leite, entre outros), manufaturam os alimentos e fibras (como pães, bolachas, massas, sorvete, calçados, roupas, entre outros), transportam e vendem esses produtos aos consumidores (supermercados, restaurantes, lanchonetes, panificadoras, lojas de calçados e de tecidos) (MENDES; PADILHA JUNIOR, 2007, p. 46).

Com base nessas definições, pode-se compreender que o entendimento do agronegócio de fato vai além da “porteira” e possui importância fundamental para sobrevivência das pessoas e das organizações. Por agronegócio deve-se entender o total dos processos realizados desde a produção até distribuição dos produtos da agropecuária e todos os itens produzidos com base nele (MENDES e PADILHA JUNIOR, 2007).

Em 2011, o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio brasileiro estimado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), da ESALQ/USP, com o apoio financeiro da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), cresceu o dobro do PIB nacional calculado pelo IBGE. Enquanto o agronegócio avançou 5,73% (a preços reais), totalizando R\$ 942 bilhões (em reais de 2011, ou seja, descontada a inflação), a economia como um todo se expandiu 2,7%, indo para R\$ 4,143 trilhões (CEPEA, 2012).

Segundo Amorim (2011), o bom desempenho do agronegócio brasileiro é resultado do aumento de produção agrícola e pecuária, assim como, da competitividade do setor, influenciado pelo desenvolvimento tecnológico que ultrapassa as porteiras da fazenda e permite esse avanço.

O superávit do agronegócio do estado de Mato Grosso de Sul, equivale a US\$ 2,8 bilhões e na balança comercial do Estado o agronegócio é responsável pelo equilíbrio econômico. A agropecuária apresenta o superávit equivalente a US\$ 2.886 bilhões, dados levantados pelo MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e a FAMASUL - Federação da Agricultura e Pecuária de MS. Um total 40.799 propriedades rurais de Mato Grosso do Sul são responsáveis por 16% da população economicamente ativa (PEA), e os trabalhadores rurais colaboram com 15% do (PIB) produto interno bruto de MS, sendo a soja soma 25% dos produtos exportados, seguido da carne com 22%, e

em terceiro lugar é apresentada a cana-de-açúcar. O agronegócio acaba exportando média de 83% de toda sua atividade em MS (AGROIN, 2012).

O setor de agronegócio no Brasil registrou em 2011 um crescimento de 13% no volume de vagas para empregos diretos e indiretos no setor rural, quando comparado com o mesmo período de 2010 (POPOV, 2011).

Os dados do CAGED (nov. 2011) - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados retrataram que na região Centro-Oeste ocorreu uma “redução do nível de emprego, com retração de 2.987 postos, queda de 0,11%”. Esses números foram atribuídos a perda de emprego nos estados de Goiás, com perda de 4.661 postos (-0,43%) e Mato Grosso do Sul, com diminuição de 1.986 vagas (-0,44%), (POPOV, 2011).

A gestão de pessoas no agronegócio é responsável por gerenciar todas as pessoas que o integram, para que respondam às demandas de qualificação, compromisso e resultado, permitindo ambiente competitivo e a cada dia desafiador (AMORIM, 2011).

A gestão de pessoas, nesse contexto, é essencial, pois abrange atividades como recrutamento, seleção, descrição de cargos, treinamento, avaliação de desempenho, que dá suporte para melhorar esse perfil e agregar valor para as organizações. Essas políticas ou práticas de desenvolvimento de pessoas na organização dizem respeito aos esforços que são direcionados e aplicados aos funcionários, para moldar comportamentos, capacitá-los às novas técnicas, treiná-los a atividades específicas e promover o seu crescimento no cargo ou na organização (GIL, 2011).

2.1.1 Gestão de Pessoas

Uma organização existe, quando mais de uma pessoa se reúne para um determinado fim, ou seja, um grupo de pessoas com objetivos em comum estão em busca de obter sucesso para si e para organização (MAXIMIANO, 2008).

As empresas, desde meados da década de 1980, têm sofrido transformações tanto de natureza estrutural quanto organizacional. Muitas não conseguiram enfrentar os desafios saíram do mercado, outras, tiveram que

passar por experiências como a reengenharia, terceirização e o downsizing, que de certa forma, tiveram resultados respingados nas pessoas (GIL, 2011).

A partir da década de 1990, questionamentos sobre os aspectos voltados para os recursos humanos de uma organização, começaram a surgir, de forma a questionar a maneira como cada organização realizava essa gestão. A expressão “Gestão de Pessoas” substituiu administração de recursos humanos, e tem sido comum sua utilização para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações, a justificativa dessa mudança, é em função de que, o termo administração de recursos humanos é muito restritivo, que denomina as pessoas como simples recursos, assim como materiais, produtivos, financeiros e outros recursos utilizados pelas organizações, inclusive as pessoas, antes denominados empregados, agora chamados de colaboradores, parceiros, e outras nomenclaturas adotadas de acordo com cada cultura organizacional (GIL, 2011).

A análise histórica da gestão de pessoas, remete a uma interpretação de uma evolução do sistema de “departamento pessoal”, cujo o objetivo era fiscalização, apontamento de horas, pagamento da tarefa realizada, sem nenhuma preocupação com a satisfação do trabalhador, bem como a sua permanência na empresa (FAISSAL et al., 2009).

Em linhas gerais, essa nova metodologia e prática de gestão conduzem pessoas e processos às organizações, que a cada dia se deparam com novas situações, mercados, alto índice de competitividade. As pessoas também enfrentam essas alterações de importância e desafios, pois, com todos os avanços canalizados, sejam eles no aspecto tecnológico, serviços, mão-de-obra, funções, etc., fica claro que no mercado de trabalho não há espaço para pessoas “fracas”, desmotivadas, sem envolvimento, iniciativa. É esse contexto que diferencia cada ambiente organizacional, ou seja, o ambiente onde a organização está inserida, os recursos que ela utiliza e o sistema de gestão de pessoas (FAISSAL et al., 2009).

O movimento da Administração científica tem papel notável na evolução da Administração e conseqüentemente da Gestão de pessoas. Ela tem origem com conjunto de princípios e técnicas para tratar da eficiência na produção, idealizada por Frederick W. Taylor, considerado como “pai da administração” período de 1856 a 1915, nos Estados Unidos, os princípios e técnicas criados por esse movimento procuravam aumentar a eficiência da

produção por meio da racionalização do trabalho, a fim de evitar desperdício e promover bons resultados aos industriais. Em 1903, Taylor divulgou estudo *Shop Management* que significa Administração de operações fabris, no qual propunha sua filosofia de administração e foi aceita pelo mundo todo (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Faissal et al. (2009), “a partir de 1930 o taylorismo introduziu princípios e regras para a gestão de pessoas e a estruturação das relações trabalhistas. O modelo definiu tarefas que, quando associadas a uma mesma atividade, compunham um determinado cargo”.

A preocupação do precursor da teoria científica da administração, em nenhum momento era as pessoas, e sim a tarefa que elas desempenhavam na produção. O que Frederick Winslow Taylor queria “ver” era a máxima produção, com menor custo, em menor tempo e produtividade (GIL, 2011).

Também contribuiu na construção da evolução da administração Henry Ford, quem elevou os princípios de produção em massa. O período dessa teoria esta entre 1863 até 1947, o pioneiro da indústria automobilística americana e idealizador da produção em massa, para obtenção de melhores resultados com menor custo. O movimento da administração científica foi uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX (MAXIMIANO, 2008).

Paralelo a Taylor, porém na França, o engenheiro francês Jules Henry Fayol, é um dos contribuintes para desenvolvimento da administração, com a teoria clássica da administração, alertando para grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle que as organizações deveriam possuir. Com ênfase na estrutura organizacional, ele criou e desenvolveu sua própria teoria, com base em sua experiência como administrador bem sucedido; Fayol cuidou da administração da empresa de cima para baixo, ou seja, da gerência para nível operacional, diferentemente do Taylor que cuidou da administração do Trabalho (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho foi idealizada a partir das constatações do psicólogo Elton George Mayo, com a teoria das Relações Humanas período de 1890 a 1949. Nas proposições de Taylor, Fayol, a preocupação básica era o desempenho dos recursos e processos, as pessoas eram colocadas em segundo plano, consideradas apenas como recursos de produção. A teoria das relações humanas, sugere maior

humanização na indústria, tirando o foco de comparação do homem à máquina, passando a defini-lo como ser social, dotado de sentimentos, valores e necessidades que, uma vez observadas e respeitadas, proporciona melhores resultados (MAXIMIANO, 2008).

Essa teoria surgiu efetivamente com a experiência realizada em um bairro da cidade de Chicago - EUA, chamado Hawthorne, pela fábrica Western Electric Company. O médico e sociólogo australiano Elton Mayo, fez testes na linha de produção, na busca por variáveis que influenciassem, positiva ou negativamente na produção, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação, fadiga ambiente trabalho, e sobretudo a influência de fatores psicológicos e sociais na produção (GIL, 2011).

As conclusões obtidas nessa experiência rebatiam às ideias anteriormente propostas por Taylor e Fayol, que tinham exclusivamente como objetivo a máxima produção, com utilização eficiente dos recursos, inclusive os humanos, que eram vistos como máquinas, uma “engrenagem” de produção. O idealizador da Teoria de Relações Humanas, faz uma análise do comportamento, das ações e reações em função dos acontecimentos no ambiente de trabalho, e contextualiza a visão do homem como ser humano, dotado de sentimentos, valores e necessidades, e sobretudo limitado (MAXIMIANO, 2008).

Na década de 1960 surge a abordagem sociotécnica, na qual faz uma analogia e junção entre visão integrada, em que as pessoas fossem direcionadas de forma correta aos requisitos e sistemas técnicos, ou seja, que a organização busque seus objetivos e resultados, porém que veja a pessoa como ser humano, dotado de sentimentos, valores e necessidades e que o atingimento das metas seja algo que satisfaça a organização, porém que também realize as pessoas envolvidas no processo Faissal et al., (2009) sintetiza esse contexto:

Assim a administração de Pessoal representada pelo departamento de pessoal, amplia sua função e integra as diversas áreas, mudando de foco e, posteriormente de nome, passando a ser denominada de recursos humanos. Trata-se de uma evolução significativa, que partiu da visão microscópica do homem, em que a administração científica ignorava o trabalhador como ser humano e social, e hoje caminha para um modelo sistêmico, embora ainda carente de valorização do homem e de foco estratégico empresarial (FAISSAL et al., 2009, p. 27).

A relevância do fator humano na empresa, a partir das observações da experiência de Hawthorne, da empresa Western Electric Company, da cidade

de Chicago-EUA, incorporam fatores humanos ao trabalho, antes idealizada como algo extremamente racional. Pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (IVANCEVICH, 2008).

Posterior à Segunda Guerra Mundial em 1945, sobretudo nos Estados Unidos, notou-se considerável aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores, culminando para mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, e em função disso, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados, além de maior abertura para negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. Em função disso, a seção de pessoal, deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil do responsável por esse setor. O movimento das relações industriais teve maior abrangência a partir da década de 1950, porém, isso se deu em função do fortalecimento das organizações sindicais (GIL, 2011).

A abertura da economia do Brasil, nos anos 1990, impulsionou empresários brasileiros para melhor organização em função da concorrência com o mundo todo, e a saída era se modernizar, ajustar a estrutura que possuía, e, sobretudo os recursos humanos da organização. À partir de então, a Administração de Recursos Humanos (ARH) passa ser fator estratégico, em função da importância e representatividade na empresa (TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2002)

As empresas, a partir dos anos 80, se depararam com grandes desafios e foram obrigadas a ajustar seu sistema produtivo e organizacional para acompanhar a evolução do mercado e suas transformações. Fatos como globalização, evolução comunicação, tecnologia, competitividade, pressionaram para mudanças e muitas não conseguiram enfrentar os desafios (GIL, 2011).

As críticas a esses procedimentos, aliadas a novas concepções a cerca das pessoas nas empresas, determinaram, principalmente a partir da década de 1990, questionamentos da forma como a Administração de Recursos Humanos (ARH) vinha sendo desenvolvida, inclusive a rejeição da terminologia utilizada, pois as pessoas não podiam ser comparadas como recursos, pois, elas não devem ser administradas como se faz, por exemplo, com os materiais (GIL,

2011). Os críticos propõe que as pessoas sejam tratadas como como parceiros da organização, e elas passam a ser entendidas como fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades, atitudes, e que constituem o capital intelectual das organizações. Esses fatos mostram uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas, embora se fale também em Gestão de talentos, Gestão de capital intelectual, Gestão de Capital Intelectual (LACOMBE, 2005).

O Quadro 01 retrata o avanço do RH e sua essência em um período aproximado de 50 anos. Nota-se a partir das atribuições, o quanto as políticas e responsabilidades foram se expandindo e ampliando o contexto de aplicabilidade. Recursos Humanos, Não é mais um setor que responde exclusivamente por aspectos burocráticos e sim uma área estratégica para alcance de resultados (MARRAS, 2000).

QUADRO 01 – Áreas de Responsabilidade da função de Pessoal

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até 1999
Controle da Frequência Faltas ao Trabalho Pagamentos Admissões e Demissões Cumprimento da CLT	Controle da Frequência Faltas ao Trabalho Pagamentos Admissões e Demissões Cumprimento da CLT Serviços Gerais Medicina e Higiene Segurança Patrimonial Segurança Industrial Contencioso Trabalhista Cargos e Salários Benefícios Recrutamento e Seleção Treinamentos	Controle da Frequência Faltas ao Trabalho Pagamentos Admissões e Demissões Cumprimento da CLT Serviços Gerais Medicina e Higiene Segurança Patrimonial Segurança Industrial Contencioso Trabalhista Cargos e Salários Benefícios Recrutamento e Seleção Treinamentos Avaliação de Desempenho Qualidade de Vida Desenvolvimento Gerencial Relações Trabalhistas Sindicalismo Desenvolvimento Organizacional Estrutura Organizacional

Fonte: Marras (2000, p. 25)

Não há uma maneira padrão para administrar RH, ou seja, governar as pessoas, pois cada organização possui suas particularidades, valores e essência. Em cada tipo de organização e de acordo com sua realidade, essa prática se dará de alguma maneira. Dessa forma, os desafios são inúmeros e diversificados. O foco é fazer acontecer o processo. Utilizar de ferramentas e pessoas que estejam fazendo as coisas certas nos lugares corretos e obter bons resultados (SANTOS, 1999). A observação do autor permite uma reflexão sobre esse aspecto.

Assim que as organizações crescem e tornam-se complexas, os programas informais e os sistemas de armazenamento de dados básicos em recursos humanos não permitem o atendimento das demandas crescentes de recrutamento, alocação e treinamento. A gestão de recursos humanos busca especializar-se em encontrar as pessoas certas para sustentar o crescimento e treiná-las para realizar tarefas emergentes na organização (SANTOS, 1999 p. 22).

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar, alcançando objetivos (LACOMBE, 2005).

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. É contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008).

Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, aspirações, valores, atitudes, motivações, aptidões, etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. Os fatores que influenciam o comportamento das pessoas são classificados por Chiavenato (2002), como internos (personalidade, aprendizagem, motivação, percepção, valores) e externos (ambiente organizacional, regras e regulamento, cultura, políticas, métodos e processos, recompensas e punições, grau da confiança).

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas dentro de uma organização por isso depende muito da maneira que são tratadas. As organizações bem sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários

como parceiros do negócio e fornecedores de competência e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2010).

As organizações estão inseridas em uma era em que os problemas não podem ser mais resolvidos com a maneira de pensar tradicional. Saber gerenciar o conhecimento humano na Gestão de Pessoas existentes nos aspectos organizacionais vem sendo motivo cada vez mais determinante na sobrevivência, manutenção e desenvolvimento organizacional e nos ganhos de mercado (KANAANE e FORMIGARI 2001).

A Gestão de Pessoas é um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Trata-se da administração dos ativos do conhecimento. Nessa perspectiva, saber administrar o conhecimento é primordial (BOHLANDER; SNELL, 2010).

2.1.2 Conceito de Gestão de Pessoas

Segundo Castanha (2004), a gestão de pessoas compreende estratégias de participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, com o intuito de mensurar resultados e aprendizado com o ambiente. Essas práticas variam de organização para organização, de acordo com a cultura, estrutura organizacional.

Para Marras (2000), Gestão de Pessoas é uma área estratégica, contingencial e situacional. Assim a gestão de pessoas tem forte influência da cultura organizacional e depende da estrutura organizacional adotada. Depende, também, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, das características internas, das suas funções e processos e de inúmeras variáveis importantes.

Marinho e Vasconcellos (2007), definem a gestão de pessoas como a área que envolve conceitos múltiplos do conhecimento e desenvolvimento dos recursos humanos tanto em aspectos internos da organização como os externos ou ambientais. Sendo a área que lida com as pessoas no ambiente organizacional deve estar relacionada a psicologia, sociologia, direitos trabalhistas, segurança, tecnologia de aprendizagem individual, mudança organizacional, etc.

Gestão de Pessoas abrange uma série de políticas voltadas para governo de pessoas. São chamadas de Políticas de Recursos Humanos, Administração de Recursos Humanos e por mais que algumas pessoas possam confundir os termos, é essencial observar que em gestão de pessoas envolve atividades das políticas de RH e Administração de RH, como Recrutamento e Seleção de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, políticas de remuneração, qualidade de vida, ergonomia, entre outras políticas voltadas para pessoas (GIL, 2011).

2.1.3 Gestão estratégica de Recursos Humanos

Com a modernidade, as organizações perceberam a importância das mudanças nos procedimentos internos e externos, inovando e modificando-se de forma acelerada na busca de adaptação aos novos ambientes, usando de tecnologias e informatização como estratégias na busca de eficiência. Esse processo acabou refletindo nas pessoas, que sofriam interferências diretas ou indiretas dessas mudanças (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Chiavenato (2010) faz uma referência à essa questão, dizendo que a administração de recursos humanos é a área mais afetada com essas mudanças e reforça que as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões.

Segundo Bohlander e Snell (2010), a força de trabalho está se tornando cada vez mais diversificada, as organizações estão fazendo maiores esforços para resolver as preocupações de seus empregados e para maximizar os benefícios para os diferentes tipos de funcionários.

A partir dessa análise, que devem seguir as políticas de recursos humanos, que estabelecem propostas de incentivos que venham contribuir para a manutenção do empregado na empresa por maior tempo possível, proporcionando flexibilidade na forma recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários na empresa, adequando a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

Também Soviensi e Stigar (2008), explicam que as estratégias das organizações no que se refere as políticas de recursos humanos devem valer-se dos conhecimentos já existentes sobre o desenvolvimento das pessoas e de suas capacidades de adaptar-se às mudanças, produzindo uma política de recursos humanos que venha dar maior eficiência ao desenvolvimento das atividades na organização. Daí a importância da política de gestão de pessoas estar explícita para todos os membros da organização, ficando claro o que se espera de cada pessoa, em qualquer posição que ela ocupe, tanto desempenhando cargo técnico, administrativo ou de direção.

2.1.4 Recrutamento e Seleção de Pessoal Estratégico

Recrutamento é o processo de procura de empregado, enquanto seleção é a escolha do candidato mais adequado para o cargo, entre todos os recrutados, através de diferentes instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

Nesse sentido recrutamento corresponde ao processo pela qual a organização atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. Funciona como um processo de comunicação entre a organização e o mercado de RH. E a seleção funciona como um processo de filtro, que através de técnicas, permite que apenas candidatos mais próximos do perfil esperado, possam ingressar na empresa. Enquanto o processo de recrutamento é abastecer o processo seletivo, o objetivo da seleção é escolher o mais adequado (CHIAVENATO, 2010).

Recrutar significa procurar candidatos para as vagas disponíveis na empresa. Existem várias maneiras de fazer um recrutamento, variando conforme o meio a ser utilizado, considerando o tipo ou o nível do cargo a ser ocupado e a dificuldade em conseguir determinado profissional. Assim recrutar é o mesmo que abastecer o processo de seleção dos candidatos. Compreende todas as atividades e procedimentos para atrair candidatos que ocuparão cargos nas empresas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

As empresas podem recorrer, ainda, à cooperativas de trabalho, associações de classe, sindicatos e balcões de empregos, agências de recrutamento a fim de preencherem as vagas em seu quadro de pessoal com pessoas que tenham a qualificação adequada (LACOMBE, 2005).

As principais técnicas de recrutamento são: a escolha de candidatos por meio de arquivos de currículos; também pode ser por meio de divulgação através de cartazes ou anúncios na própria dependência da empresa; por meio de divulgação em universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa escola; por meio de contato com organizações do mesmo ramo; divulgação em meios de comunicação de massa como rádio, jornais, revistas e internet; e por agências de recrutamento (CHIAVENATO, 1999).

Dentre as opções estratégicas de recrutamento as organizações podem optar em encontrar pessoal em seu próprio quadro de empregados. Esta prática denomina-se recrutamento interno. Quando acontece uma busca ou atração de candidatos mercado de RH, denomina-se de recrutamento externo. Essas modalidades de recrutamento apresentam vantagens e desvantagens para as organizações, o que pode trazer-lhes prejuízos financeiros, materiais, dentre outros (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

O recrutamento externo é mais vantajoso porque insere novas pessoas no grupo, com novas idéias e diferentes abordagens, podendo inserir recursos humanos atualizados e com melhor capacitação, usufruindo de um melhoramento na equipe de trabalho com a inserção de recursos humanos já treinados e bem capacitados (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

O recrutamento externo tem suas desvantagens, pelo fato de ser um processo mais demorado que o recrutamento interno, envolvendo técnicas mais elaboradas para recepção e triagem inicial. É, também, um processo mais oneroso, pois exige gastos com divulgação e honorários para a equipe de recrutamento. Também, apresenta alguns aspectos de insegurança, em decorrência do candidato desconhecido que não tem como confirmar a capacidade profissional. Pode criar um clima de desestímulo aos profissionais do quadro funcional, pois estes acabam vendo o novo funcionário como barreira para o crescimento pessoal dos profissionais já admitidos na empresa. Por fim afeta a política salarial (CHIAVENATO, 2004).

Cada organização de acordo com sua cultura irá verificar qual a melhor maneira de realizar essas políticas, se realiza ou não o recrutamento interno, etc. Após o recrutamento, acontece a Seleção de pessoal que é o processo imediato, a decisão de quem ocupará a vaga. As técnicas de seleção

variam de organização para organização, e essas técnicas são utilizadas para classificar aqueles que tenham maiores condições de ajustar-se ao cargo oferecido e que possa desempenhá-lo bem, e assim atender às necessidades da organização. Segundo Chiavenato (1999), esse processo busca selecionar entre os candidatos recrutados, os mais adequados aos cargos existentes na empresa, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho dos funcionários, bem como a eficácia da organização.

Por serem enormes as diferenças individuais tanto no plano físico, como no psicológico, pois fazem com que as pessoas se comportem e desempenhem os seus papéis no cargo diferentemente, levando a um maior ou menor sucesso nas organizações, é que torna a tarefa da seleção de pessoal, muito importante, devendo o processo seletivo fornecer não somente um diagnóstico, mais também um conhecimento antecipado baseado em suposições, e uma projeção de como será a aprendizagem e a execução dos mesmos no futuro (CHIAVENATO, 2004).

Para se obter bases para seleção de pessoas é preciso estar amparado em um padrão ou raciocínio, para que se alcance um efeito pretendido. Deve-se saber as características do cargo a ser preenchido para termos um padrão, e a primeira idéia, é a obtenção de informações sobre o cargo (CHIAVENATO, 1999).

A colheita de informações sobre o cargo pode ser conseguida por meio de descrição e análise do cargo. Essa forma tem como objetivo apresentar o cargo e identificar se o pretendo ocupante possui os requisitos e características desejadas. A aplicação da técnica dos incidentes críticos para seleção tem como base anotações que são organizadas de forma criteriosa, assim o selecionador pode investigar se os pretendos ocupantes do cargo possuem características desejáveis ou indesejáveis (CHIAVENATO, 2004).

Quando se refere às técnicas de seleção elas podem ser aplicadas aos candidatos, das seguintes formas: entrevista que é uma técnica comum e bastante usada pelas empresas em geral; provas de conhecimento ou de capacidades, que consiste em avaliar aspectos do conhecimento geral e específico do candidato, de acordo com o cargo a ser preenchido; testes psicométricos, que tem como objetivo analisar capacidades mental e psicológica, a eficiência e potencialidades, bem como as limitações dos candidatos; teste de

personalidade que consiste em identificar o perfil psicológico dos candidatos, no sentido moral e ético; testes de simulação e currículos. Quando o candidato é aprovado pela seleção estabelecida passa para a próxima etapa, que é colocação, ou seja, admissão do mesmo no quadro funcional (PONTES, 2001).

A utilização das políticas de recrutamento e seleção é contingencial, ou seja, possui características diferenciadas entre as organizações. Cada estrutura pode ter sua forma de verificar a necessidade e o sistema para saber quem recrutar? quando recrutar? e de que forma recrutar? Marras (2000) diz que, o que efetivamente mostra quando uma empresa deve ou não iniciar um processo de recrutamento e seleção, é a sua rotatividade (*turnover*), aumento do quadro planejado, aumento do quadro circunstancial.

Entende-se por rotatividade o número de empregados desligados da empresa em um determinado período, comparando ao quadro médio de efetivos (MARRAS, 2000).

O índice de rotatividade pode ser interpretado pelos gestores de RH, de forma que um índice não elevado de rotatividade indica a entrada de novos colaboradores, com novas ideias e vigor de trabalho. Porém, quando esse índice começa a crescer muito, aceleradamente, indica que tem algo errado na gestão de pessoas ou na estrutura organizacional que precisa ser ajustado, de forma que esse índice não traga resultados negativos para organização (MARRAS, 2000).

A imagem que a organização tem no mercado atrai, ou não, pessoas para que façam parte do seu efetivo. Algumas empresas exercem maior atratividade que outras, em função da sua gestão de pessoas. Uma organização com boa atratividade consegue realizar processo de recrutamento e seleção com maiores possibilidades de sucesso, se comparada com aquelas que não se preocupam (ZACCARELLI e TEIXEIRA, 2008).

O objetivo deste trabalho é analisar o desenvolvimento das políticas de recrutamento e seleção, e a percepção dos colaboradores do setor de Recursos Humanos e dos supervisores de produção da empresa, frente aos objetivos e metas que ela possui.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGROIN. Superávit do agronegócio de MS equivale a US\$ 2,8 bilhões. **Jornal Agroin Agronegócios**. 79ª Edição - 25 de março a 7 de abril de 2012. Disponível em: <<http://www.agroin.com.br/novo/index.php?p=jornal>>. Acesso em 20 mai. 2012.

AMORIM, T. N. G. F. Gestão de Pessoas no Agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 30-47.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 592 p.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 339p.

CASTANHA, M. **Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento: estudo de caso em uma empresa do setor farmacêutico**. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2004. 146p. (Dissertação de Mestrado Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo).

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Agronegócio cresce 5,7% em 2011, o dobro da economia brasileira**. Mar. 2012. Disponível: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/pibcepea-agronegocio-cresce-o-dobro-da-economia-geral-em-2011/>>. Acesso em: 10 mai. 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2008. 624 p.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631p.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 634 p.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 138 p.

_____. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

CIA - Central Intelligence Agency – World Factbook - Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais. Subsecretaria do Agronegócio. **Perfil do Agronegócio Mundial**. Set. 2011. Disponível em: <<https://www.cia.gov/es/about-cia/todays-cia/index.html>>. Acesso em: 10 mai. 2012.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 154 p.

FREITAS, E. **Agropecuária do Centro-Oeste**. Mar. 2010. Disponível em <<http://www.brasilecola.com/brasil/agropecuaria-centrooeste.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2012.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011. 307p.

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatísticas. **População – Senso demográfico 2010**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso : 10 mai. 2012.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2010. 300 p. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/bd/pdf/Livro_BD_vol2.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2012.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 574p.

KANAANE, R. O.; FORMIGARI, S. A. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001. 184p.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420p.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2.^a ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 544p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, jun. 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000. 332 p.

MATOS JUNIOR, E. G. **Afinal, o que é estratégia?** 10 de Nov. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/afinal-o-que-e-estrategia/691/>> . Acesso: 08 mai 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7.^a ed. São Paulo: Atlas, 2008. 404p.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 369p.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000. 534p.

PERSON, E. B. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Person Education Brasil, 2010. 259p.

PONTES, B. R. **Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos**. São Paulo: Ltr, 2001. 208p.

POPOV, D. **Agronegócio gera mais vagas de emprego no Brasil em 2011**. Nov. de 2011. Disponível em <<http://www.almeidabugelli.com/clipping/?p=569>>. Acesso 10 mai. 2012.

POSSANI, L. O. **Estratégia de RH e a geração de valor**. 22 Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=22>>. Acesso 15 maio 2012.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005. 311p.

RURALBR.COM.BR. **Exportações do agronegócio brasileiro em maio superam US\$ 10 bilhões, segundo Ministério da Agricultura**. 11 jun. 2012. Disponível em <<http://agricultura.ruralbr.com.br/noticia/2012/06/exportacoes-do-agronegocio-brasileiro-em-maio-superam-us-10-bilhoes-segundo-ministerio-da-agricultura-3786590.html>> Acesso em: 15 jun. 2012.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999. 120p.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Jun. 2008. Disponível em <[www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao de pessoas e RH.pdf](http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao%20de%20pessoas%20e%20RH.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2012.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A nova ambiência competitiva. In: GODOY, A. S.; GOMES, C. E.; HANASHIRO, D. M. M.; BARRELLA, F. A.; SOARES, M. T. R. C.; BORIN, P. C.; MARCONDES, R. C.; DOMENICO, S. M. R.; CARVALHO, S. G.; NASSIF, V. M. J. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 3-21.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. 1 - São Paulo: Gente, 2002. p. 59-84.

ZACCARELLI, L. M.; TEIXEIRA, M. L. M. Um lado da moeda: Atraindo e selecionando pessoas. In: GODOY, A. S. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 115-149.

3. ARTIGO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM EMPRESA DO SETOR
ALIMENTÍCIO NA REGIÃO DA GRANDE DOURADOS – MS**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO NA REGIÃO DA GRANDE DOURADOS – MS

RESUMO

A importância da Administração de Recursos Humanos nas organizações é determinada pela necessidade e valor atribuído pelos gestores a essa função. Atualmente se estuda as mesmas políticas e técnicas de recursos humanos que há dez anos, mas com uma nova visão, com gestão estratégica de recursos humanos voltada para práticas e políticas estratégicas atualizadas. Esse trabalho de pesquisa teve como objetivo contextualizar o desenvolvimento de recrutamento e seleção em uma empresa do setor alimentício na região da grande Dourados – MS. A metodologia empregada foi o estudo de caso, usando como instrumentos de pesquisa questionário e entrevista semiestruturada. A técnica utilizada para aplicação do questionário foi a escala de *Likert*, com abordagem quantitativa e qualitativa. Foi usada a pesquisa bibliográfica descritiva para o embasamento teórico do estudo. A pesquisa identificou notada relevância em relação ao desenvolvimento das políticas de recrutamento e seleção na empresa, pois o capital humano é o diferencial no processo produtivo. Após a realização de análises, foi possível identificar visão dos colaboradores do setor de Recursos Humanos, bem como a visão dos supervisores de produção em relação ao desenvolvimento das políticas de Recrutamento e Seleção. A pesquisa mostrou descontentamento de alguns colaboradores do setor, o que interfere no sucesso do desenvolvimento das políticas. Entretanto, os resultados obtidos da pesquisa mostraram que as práticas das políticas de recrutamento e seleção estão sendo geridas pelo setor de RH, tem abertura para ampliar eficácia dos processos e conseqüentemente obter melhores resultados.

Palavras-chave: Recursos Humanos, agroindústria, capital humano.

RECRUITING AND SELECTION OF A FIRM IN THE ALIMENTARY SECTOR IN THE REGION OF GRANDE DOURADOS – MS

ABSTRACT

The importance of human resources administration in organizations is determined by the necessity and value attributed by managers. The same human resources policies that have been studied for the past ten years are currently being studied, however with a new vision, with strategic management of human resources focused on updated strategic policies and practices. The objective of this research was to contextualize the progress of the recruitment and selection in a firm of the alimentary sector in the region of Grande Dourados – MS. The methodology used was a case study, using as research instruments a questionnaire and semi structured interview. The technique used to apply the questionnaire was the *Likert* scale, with quantitative and qualitative approaches. The descriptive bibliographic research for the theoretical foundation of study was used. The research identified noted relevance in relation to the development of recruitment and selection policies in the firm, since human capital is the difference in the productive process. After the completion of the analyses, it was possible to identify the human resources developers' vision as well as that of the production supervisors in relation to the development of recruitment and selection policies. The research showed discontent of some participants, which interferes in the success of the development of policies. However, the obtained results show that the practices of the recruitment and selection policies that are being managed by the H.R. sector have room for expansion of effectiveness of the processes and consequently obtain better results.

Keywords: Human Resources, agribusiness, human capital

3.1 INTRODUÇÃO

O agronegócio no Brasil vem crescendo quantitativa e qualitativamente, buscando não apenas o mercado nacional, mas também as exportações (AMORIM, 2011). Nota-se com o passar dos anos, que a ideia do agronegócio tem ultrapassado a porteira da propriedade e demonstrado na prática sua importância para sociedade.

No estado do Mato grosso do Sul, por exemplo, no acumulado de janeiro a abril de 2012, a balança comercial do Estado apresentou um crescimento de 8,68% nas exportações, comparada ao mesmo período de 2011. Produtos como soja, carne bovina, tiveram bons índices de desempenho nos primeiros quatro meses de 2012. Dentre os setores da exportação, os produtos básicos (US\$ 764,2 milhões) corresponderam a 65,57% das exportações, seguido dos produtos semimanufaturados (US\$ 345,6 milhões), com 29,66% e manufaturados (US\$ 54,7 milhões), com 4,70% (SEPROTUR, 2012).

Esses números chamam a atenção em função da importância do setor para economia, sobretudo, são diversos os recursos utilizados para que se atinja bons resultados. Dentre os recursos que contribuem para o desenvolvimento do agronegócio, os recursos humanos tem sido um dos discutidos e estudado, pois as pessoas envolvidas no processo são responsáveis pelo alcance de resultados.

A formação de recursos humanos para o agribusiness brasileiro deve ser capaz de prover o mercado com profissionais cada vez mais capazes de aliar qualidades subjetivas pessoais com qualidades objetivas técnicas (BORRÁS; BATALHA; COSTA, 1999).

O processo de dirigir as pessoas é chamado de administração de recursos humanos (ARH), ou Gestão de Pessoas. Entende-se por gestão de pessoas, uma série de políticas, técnicas, decisões integradas, que formam as relações de trabalho, através do sistema de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento, políticas salariais, qualidade de vida no trabalho, etc. A forma como a organização desenvolve a gestão de pessoas, influencia diretamente na capacidade da organização em atingir seus objetivos e ser competitiva.

As políticas de recursos humanos predominantes nas organizações revelam o modo de pensar, agir, fazer e desenvolver as técnicas de recursos humanos, principalmente, o recrutamento e seleção de novos empregados ou colaboradores. Cada organização tem a sua maneira própria de administrar, considerando a sua realidade e os seus recursos, principalmente a sua estrutura de recrutamento e seleção de pessoas.

Segundo Batalha (2000), a formação de recursos humanos para o agronegócio brasileiro deveria prover o mercado com profissionais cada vez mais capazes de aliar qualidades pessoais com qualidades técnicas, formando um profissional flexível e polivalente, como é o próprio setor agroindustrial. Desta forma, as políticas de recrutamento e seleção são essenciais, pois, é através delas, que os colaboradores são admitidos para as organizações.

A área de recrutamento e seleção é importante e estratégica para organização, pois é através dela que passam os futuros contratados, ou seja, os candidatos às oportunidades oferecidas. Em função da importância, essas políticas necessitam ser repensadas continuamente, criando e repensando o foco, para torná-las estratégicas e eficazes.

A partir das definições de Toledo e Milioni (1986), “Recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para organização procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”, o que requer habilidade e experiência de quem esteja à frente dessas políticas. Ainda Toledo e Milioni (1986), definem o processo de seleção como: “Atividade que tem por principal objetivo introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial”. A partir dessa premissa, é necessário se valer das técnicas de recrutamento e seleção, de forma que as mesmas sejam praticadas com veemência.

Em tempos de competitividade e de globalização de mercados, contratar pessoas ou talentos passa a ser uma atividade não só operacional, mas também estratégica. Não basta apenas anunciar a vaga, receber currículos e candidatos, aplicar os procedimentos legais e administrativos. É necessário planejar o perfil, a quantidade necessária, o comportamento desejado, prazos para contratação, recursos financeiros e materiais e, principalmente, estabelecer claramente a linha de ascensão dessas pessoas dentro da organização, para que elas tenham motivos para ingressar, ou seja, se interessar pela sua organização.

Para Lacombe (2005), o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Essas práticas ou processos devem ser efetuados em uma unidade centralizada, e deve ser uma atividade permanente, apenas intensificada no momento em que existem vagas. Já para Chiavenato, (1999)b, o recrutamento é um subsistema de provisão que constitui a porta de entrada de candidatos na empresa. Para Gil (2011), o recrutamento é uma atividade necessária a toda empresa que necessita preencher o seu quadro de pessoal.

O recrutamento não é uma política que sublinha grande importância apenas para organização, é um processo bilateral de comunicação, onde a organização se comunica com o mercado, pois, os candidatos anseiam por saber como é o sistema da organização, como ela procede no desenvolvimento de suas políticas, o aspecto de valorização pessoal e, de forma geral, ele anseia por saber como é trabalhar nessa empresa. Em contrapartida, também a empresa quer saber quem é esse empregado e o que ele tem a oferecer. Se suas habilidades e características atendem às necessidades dela. Desta forma, ambos sinalizam o que querem e o que pretendem. É isso que no recrutamento se estabelece um processo de comunicação. Ribeiro (2005), sintetiza essa questão dizendo que “a função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego”.

O objetivo desse trabalho é verificar a prática das políticas de recrutamento e seleção na empresa e catalisar feedback dos colaboradores do setor de RH e dos supervisores de produção, quanto à essa prática.

3.2 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa foi realizada no período de Fevereiro a Junho de 2012 em uma indústria produtora e exportadora de alimentos à base de carne de suínos situado na cidade de Dourados, MS, com Serviço de Inspeção Federal (SIF) e capacidade de abate de 2300 cabeças ao dia, representando aproximadamente 50% do abate diário do Estado do Mato Grosso do Sul. Possui aproximadamente 1900 funcionários, lotados nos diversos setores da indústria.

Parte de sua produção é destinada ao mercado interno e parte para exportação, principalmente na forma de cortes congelados. A maior parte dos sistemas de produção de suínos integrados à empresa está instalada no mesmo município ou em seus arredores. A altitude do município é de 430 m, a latitude de 22° 13' S e longitude 54° 48' W. O clima da região, de acordo com a classificação de Köppen, é do tipo Aw (Clima 26 Tropical com estação chuvosa no verão e seca no período em que o sol está mais baixo e os dias são mais curtos).

A pesquisa é do tipo estudo de caso, descritiva e bibliográfica. A pesquisa descritiva utilizada visou descrever o fenômeno estudado e as características do grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão (GIL 2008).

A pesquisa bibliográfica foi necessária para identificar autores, métodos, políticas e conhecimentos teóricos sobre recrutamento e seleção, de modo geral, se volta a livros e artigos científicos, com o objetivo de embasar e sustentar o referencial teórico de trabalhos científicos (GIL, 2008).

A amostra não foi probabilística por se tratar de estudo de caso único, onde os entrevistados foram pessoas da chefia no setor de produção e colabores do setor de RH. O estudo de caso é uma metodologia utilizada nas ciências sociais aplicadas, seja para contestar teorias estabelecidas – estudo de caso contestatório, seja para explorar novas áreas do conhecimento, ou ainda para avaliar intervenções (YIN, 2010).

A pesquisa centrou em uma avaliação das políticas de recrutamento e seleção por parte dos colaboradores do setor de RH, mediante a construção de uma escala de Likert de 7 (sete) pontos, contendo 36 perguntas. O questionário foi desenvolvido de acordo com a metodologia proposta por Mueller (1986), contendo 5 (cinco) categorias de perguntas denominadas: Categoria 01 - As políticas de Recursos Humanos como estratégia empresarial; 02 - Processos de Recrutamento e Seleção; 03 - Processos de Recrutamento e Seleção; 04 – Impacto das Políticas, práticas e processos de Recrutamento e Seleção; 05 - Desempenho do Recrutamento e Seleção. A validade e poder de segmentação da escala formulada foram testados seguindo-se procedimento sugerido por Mueller (1986).

Foram atribuídos valores a cada Categoria, sendo: Concordo muito, nota 7; Concordo moderadamente, nota 6; Concordo ligeiramente, nota 5; Os

itens negativos foram inversamente computados, sendo: Não concordo, nem discordo nota 4; Discordo ligeiramente, nota 3; Discordo moderadamente, nota 2; Discordo muito, nota 1.

Os colaboradores receberam do pesquisador um envelope contendo o questionário, uma carta de apresentação sobre o questionário e um glossário de palavras existentes no questionário, para sanar as dúvidas que eventualmente o respondente pudesse ter ao responder o questionário. Os envelopes foram levados para casa, e os colaboradores tiveram tempo hábil para responder as questões. Posteriormente, foram orientados a entregá-los lacrados em uma caixa previamente deixada no setor.

A pesquisa foi realizada entre dias 19 e 23 de abril de 2012. As informações coletadas foram tabuladas no software Sphinx Léxica 5.0, aplicando-se análises univariadas e bivariadas. Na análise univariada foram observadas as freqüências das variáveis para caracterizar a população. A análise bivariada tratou do cruzamento de informações, calculando o nível de associação entre os pares de variáveis por meio do teste de Qui-quadrado.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.3.1 Panorama Sociodemográfico da empresa

Quanto ao gênero o estudo revelou que um total de 78,9% dos colaboradores que compõe o setor é do sexo feminino.

A idade predominante entre os entrevistados esta entre 21 e 25 anos, com um total de 36,8%, o que caracteriza um grupo de colaboradores jovens. Vale ressaltar que a soma de 10,5% possuíam mais de 36 anos de idade.

A pesquisa mostrou que da escolaridade entre os colaboradores do setor de RH da empresa um total de 31,6% possuem especialização *latu sensu*, e 26,3% possuem o ensino médio completo.

3.3.2 Perfil Profissional dos colaboradores do setor

Quanto ao cargo que ocupa no setor de RH, 52,6% são analistas de Recursos Humanos, a soma de 42,1% assistente administrativo e 5,3% supervisores de RH. Respondido sobre o tempo de serviço, notou-se que total de

52,6% estavam a menos de um ano na empresa. A soma de 31,6% já estavam na empresa entre 1 a 3 anos, e 5,3% de 5 a 8 anos e 5,3% a mais de 10 anos;

3.3.3 Análise das opiniões levantadas pelo questionário

A Tabela 01 apresenta as médias aritméticas, os desvios-padrões e os coeficientes de variação de um bloco de seis questões do questionário aplicado aos funcionários do setor de RH da empresa estudada, cujo objetivo era o de verificar a aceitação, por parte dos funcionários, das políticas de recursos humanos adotadas pela empresa, como uma estratégia empresarial.

Tabela 1: Políticas de Recursos Humanos Adotadas pela Empresa como uma Estratégia Empresarial.

	Questões	μ	σ	cv(%)
1	As políticas de RH da empresa são estabelecidas por normas.	5,37	1,38	25,7
2	A empresa estabelece normas e procedimentos para cada atividade de Administração de Pessoal	5,21	1,36	26,1
3	As políticas de RH norteiam os processos e as práticas de recrutamento e seleção?	5,21	1,51	29,0
4	As políticas de RH são definidas em parceria com os clientes internos respeitando-se os interesses dos acionistas?	5,00	1,25	25,0
5	As políticas de RH são definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa?	5,68	1,25	22,0
6	As políticas de recursos humanos na empresa sintetizam a cultura organizacional predominante e condiz com sua realidade?	5,32	1,42	26,7
Média Geral		5,30		

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/ Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

Observa-se que as médias aritméticas das respostas ficaram no intervalo de 5 a 6, em geral, mais próximas de 5, donde se conclui que os colaboradores do setor de RH da empresa concordavam ligeiramente com as políticas de recursos humanos empregadas. Foi possível calcular uma média geral pelo fato de que todos responderam as questões propostas. Os coeficientes de variação estão acima de 20% e abaixo de 30%, indicando uma média homogeneidade das respostas desse grupo de questões.

Duas questões, em especial, precisam ser analisadas: A primeira delas, com a menor média aritmética do bloco, a questão número 4, com média 5,0, tinha como objetivo verificar se as políticas de RH eram definidas em parceria com os clientes internos, respeitando-se os interesses dos acionistas. É uma questão muito importante, que pode ajudar na transparência da empresa.

A segunda questão, com média 5,68, a maior média aritmética, explorava o fato de que as políticas de RH eram sempre definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa. A concordância atingiu praticamente o valor 6,0, que expressa uma concordância moderada. Esse valor mostra que a empresa elabora as políticas de RH levando em consideração o crescimento e objetivos da empresa.

A Tabela 2 apresenta as médias, desvios-padrões e os coeficientes de variação de um bloco de seis questões, cujo objetivo era o de verificar a aceitação, por parte dos funcionários, das políticas adotadas pela empresa sobre os processos de recrutamento e seleção.

Tabela 2: Processos de Recrutamento e Seleção da Empresa

	μ	σ	cv(%)
1 As práticas efetivas de Recrutamento e Seleção na empresa são planejadas em conformidade com as políticas de RH?	5,05	1,51	29,9
2 Há planejamento de Recrutamento e Seleção, de forma com que a Gerencia de RH antecipe as necessidades dos clientes internos.	4,95	1,65	33,3
3 Na empresa processo de Recrutamento e Seleção está formalizado e normatizado?	5,32	1,42	26,7
4 O recrutamento e seleção na empresa é estruturado e possui o pessoal necessário para a sua efetivação?	5,32	1,45	27,3
5 Na empresa o recrutamento e seleção é um STAFF (assessoria de RH).	4,74	1,10	23,2
6 As decisões finais (seleção) dos candidatos é uma responsabilidade do cliente. O gerente de linha é quem dá a palavra final?	5,16	1,50	29,1
Média Geral	5,09		

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/ Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

Na análise da Tabela 2 pode se concluir que as médias aritméticas variam entre 4.74 a 5.32, com uma média aritmética geral de 5.09, mais próxima

da categoria “concordo ligeiramente”, categoria essa que deve ser vista com cautela por parte dos gestores da empresa, pelo fato de, poder estar ocorrendo problemas de insatisfação por parte dos funcionários do setor de RH. Além do mais, aconteceram médias menores do que cinco que, se providências não forem tomadas, o valor pode se aproximar muito da média 4.0, que seria a categoria de “não concordo/não discordo”, ou seja, mostra indiferença por parte dos funcionários sobre os processos de recrutamento e seleção da empresa.

Destaca-se a questão de número 5, com a menor média aritmética recebida pelo grupo de questões, média 4.74. Essa questão trata do recrutamento e seleção como um STAFF (assessoria de RH) da empresa, esse resultado não é plausível, uma vez que, o setor de recursos humanos precisa ser visto como staff, como “apoio” aos demais setores, pois é ele o responsável pelo aporte humano aos setores produtivos. A coordenação de RH deverá verificar os motivos que conduzem a essa negativa de staff pelo setor.

Com médias aritméticas 5,32 apareceram duas questões, as de números 3 e 4, que tratam, respectivamente, sobre a formalização e normatização do processo de Recrutamento e Seleção da empresa e sobre a estruturação do processo de seleção da empresa e do pessoal especializado envolvido na sua efetivação. As notas podem ser consideradas razoáveis, mas podem ser melhoradas, a partir de cuidados especiais por parte dos gestores do RH.

Foi possível observar que existem resistências e descontentamentos que estão inibindo a plena satisfação dos funcionários desse setor nas tomadas de decisões.

A Tabela 3 apresenta as médias aritméticas, os desvios-padrões e os coeficientes de variação de um bloco de seis questões do questionário aplicado aos funcionários do RH da empresa estudada, cujo objetivo era o de verificar a aceitação, por parte dos funcionários dessa seção, das políticas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa.

Observa-se que as médias aritméticas das respostas ficaram no intervalo de 4,89 a 5,63 em geral, mais próximas de 5, donde se conclui que os indivíduos da seção do setor de RH da empresa concordavam ligeiramente com as políticas de recrutamento e seleção empregadas pela empresa. Foi possível calcular uma média geral pelo fato de que todos os indivíduos do RH responderam a todas as questões propostas. A média geral foi de 5,15, mais

próxima de 5, confirmando o resultado imediatamente anterior. Os coeficientes de variação estão acima de 20 e ligeiramente acima de 30%, indicando uma média homogeneidade das respostas desse grupo de questões.

Tabela 3: Políticas de Recrutamento e Seleção

		μ	σ	cv(%)
19	As políticas de Recrutamento e Seleção da empresa são todas estabelecidas por normas, regulamentos, diretrizes.	5,26	1,05	20,0
20	A empresa estabelece normas e procedimentos para cada etapa do recrutamento/seleção respeitadas por todos os clientes de RH?	5,05	1,54	30,5
21	As políticas de Recrutamento e seleção são claras e acatadas na empresa. Não há conflitos no momento da execução do R/S?	4,89	1,41	28,8
22	As políticas de recrutamento e seleção são definidas em parceria com os clientes de RH respeitando-se os interesses dos acionistas	4,89	1,29	26,4
23	As políticas de Recrutamento e Seleção são definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa.	5,63	1,50	26,6
24	Sinto que as políticas de Recrutamento e Seleção da empresa representam a sua cultura organizacional?	5,16	1,50	29,1
Média Geral		5,15		

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

Duas questões, em especial, precisam ser analisadas pelos administradores do RH da empresa. A primeira delas, com a menor média aritmética do bloco, a questão número 21, com média 4,89, tinha como objetivo verificar se as políticas de recrutamento e seleção são claras e acatadas na empresa e se não há conflitos no momento da execução do Recrutamento e Seleção. É uma questão importante, pois o resultado tem inclinação para ligeira concordância. Acredita-se, que esse índice se dá pelo fato de que, como a empresa possui quase 2000 funcionários, é pertinente que o desempenho no setor tenha seus desafios, e como as pessoas são dotadas de sentimentos, valores e necessidades diferentes, é oportuno que se tenha algum tipo de conflito. CHIAVENATO (1999a) avalia essa observação, dizendo que “o recrutamento é um processo que varia conforme a organização”.

No entanto, a coordenação de RH poderá verificar o grau de conflito e seu impacto no desenvolvimento das políticas. A segunda questão, 22, também com a menor média, 4,89, se referia, se as políticas de recrutamento e seleção são definidas em parceria com os clientes de RH respeitando-se os interesses dos acionistas. Também com inclinação para 5, ligeira concordância, essa questão deixa claro que na empresa, algumas questões do recrutamento e seleção são norteados pela necessidade de contratar e não pelos parâmetros que os supervisores supostamente tenham pensado, a fim de obter um bom resultado. O mercado de RH local tem colaborado para esse cenário, em função da sobra de vagas que há no mercado e pela “disputa” da mão de obra pelas usinas e indústrias locais.

A maior média aritmética do bloco de questões em análise, explorava o fato das políticas de recrutamento e seleção serem definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa. A concordância atingiu praticamente o valor 6,0, que expressa uma concordância moderada, bem próxima ao topo delas, que seria a de concordar totalmente. Esse valor mostra uma vitória da coordenação do setor, que elaboram as políticas de recrutamento e seleção levando-se em conta o crescimento e objetivos da empresa, bem como a sua missão.

A Tabela 4 apresenta as médias aritméticas, os desvios-padrões e os coeficientes de variação de um bloco de seis questões do questionário aplicado aos funcionários do RH da empresa estudada, cujo objetivo era o de verificar junto a eles o impacto das políticas, práticas e processos de recrutamento e seleção.

A análise dos dados da Tabela 4, permite tirar algumas conclusões interessantes a respeito dos impactos das políticas, práticas e processos de recrutamento e seleção da empresa. Primeiramente, como ocorreu com os dados das tabelas anteriores, o que pode indicar problemas na condução da política de recrutamento e seleção desenvolvida pela empresa. O que se percebe é que a empresa cuida dessa política de modo autônoma, não discutindo, ou mesmo apresentando aos seus clientes do RH para análises e críticas. Também, pelo que se percebe, as normas da empresa não são divulgadas de modo que os funcionários do RH possam sugerir revisões e reformulações, o que poderia gerar mais satisfação aos mesmos.

Tabela 4: Impacto das Políticas, Práticas e Processos de Recrutamento e Seleção

		μ	σ	cv(%)
25	As políticas de Recrutamento e seleção são definidas em conjunto com os clientes de RH de forma com que possam ser revistas, reformuladas.	5.26	1.19	22,6
26	Os Recrutamento e seleção na empresa são definidos pela coordenação do setor de RH, antes de serem executados são analisados pelos clientes internos para análises e críticas.	4.95	1,61	32,5
27	Sinto que as políticas de Recrutamento e seleção vigente na empresa são bem divulgadas e assim contribuem para a fixação das pessoas no setor/ área requisitante?	5.37	1,54	28,7
28	Sinto que o processo de Recrutamento e seleção implantado na empresa garante a qualidade, agilidade e a satisfação do setor requisitante?	4.68	1,38	29,5
29	Na empresa o desempenho (eficácia) do Recrutamento e seleção é medido por instrumentos específicos. Os clientes do Setor de RH avaliam constantemente o desempenho do R/S?	4.84	1,61	33,3
30	Na empresa as políticas de Recrutamento e seleção na empresa possibilitam a autonomia dos autores (setor/ RH e clientes interno).	5.00	1,45	29,0
Média Geral		5,02		

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

Ademais, os coeficientes de variação estão próximos de 30%, inclusive, dois deles ultrapassando esse patamar, o que demonstra que as respostas aos questionários estão muito heterogêneas, induzindo que não está havendo uma orientação geral por parte dos administradores da empresa.

Na Tabela 5 estão agrupadas seis questões que tratam do desempenho do recrutamento e seleção que a empresa implementa no seu dia-a-dia. Tem-se como resultados das respostas a essas questões, as médias aritméticas, os desvios-padrões e os coeficientes de variação.

Tabela 5: Desempenho do Recrutamento e Seleção

		μ	σ	cv(%)
31	Há instrumentos formais de avaliação do desempenho das políticas de Recrutamento e Seleção na empresa.	5.00	1,53	30,6
32	Os clientes internos da empresa demonstram satisfação com as políticas, processos e os resultados do Recrutamento e Seleção executados para os seus setores.	5.00	1,20	24,0
33	Há na empresa instrumentos de medição da rotatividade e Absenteísmo de forma medir o desempenho do recrutamento e seleção.	5.26	1,69	32,1
34	Os clientes internos responsabilizam a alta rotatividade e o absenteísmo aos setores ao desempenho recrutamento e seleção (políticas, práticas e processo)?	4.53	1,71	37,7
35	Os candidatos elogiam as práticas e o processo de Recrutamento e Seleção da empresa, quanto a agilidade e praticidade.	4.37	1,61	36,8
36	As políticas de Recrutamento e seleção motiva as pessoas do setor de RH para o trabalho.	4.42	1,80	40,7
Média Geral		4,76		

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

De todos os blocos de questões relacionados às atividades de recrutamento e seleção desenvolvidos pelo setor de RH da empresa, o bloco da Tabela 05 é o que tem as piores médias aritméticas, variando de 4,37 a 5,26, com média geral 4,76, o que significa que os colaboradores do setor de RH, concordam ligeiramente com a política de recrutamento e seleção adotados pela empresa, isso se se fizer o arredondamento para cima para atingir o nível 5,0 que representa essa categoria de resposta. Para uma grande empresa cuja meta é tornar o processo de recrutamento e seleção o mais transparente possível, esse dado obtido deve levá-la a repensar as suas normas para esse setor.

Pelas respostas às seis questões, foi possível concluir que na empresa não existem instrumentos formais de avaliação do desempenho das políticas de recrutamento e seleção; que os clientes internos da empresa estão parcialmente insatisfeitos com as políticas, processos e os resultados do recrutamento e seleção executados para os seus setores; que não há na empresa instrumentos de medição da rotatividade e absenteísmo de forma medir o desempenho do recrutamento e seleção; os candidatos criticam as práticas e o processo de recrutamento e seleção da empresa, quanto a agilidade e

praticidade; que as políticas de recrutamento e seleção da empresa não motivam as pessoas do setor de RH para o trabalho e; finalmente, que os clientes internos responsabilizam a alta rotatividade e o absenteísmo aos setores ao desempenho recrutamento e seleção como origem dos principais problemas no processo de recrutamento e seleção da empresa.

Observando-se os coeficientes de variações relativos a esse bloco de questões, percebe-se que está, na sua maioria, acima de 30%, o que demonstra que os resultados obtidos não representa a unanimidade, pois, estão muito heterogêneos. Sendo assim, alguns dos funcionários desse setor têm pensamentos contrários aos da maioria, o que pode ser pior, pois isso parece indicar a formação de grupos dentro do setor RH com diferentes modos de pensar e, conseqüentemente, de agir, mais pernicioso, ainda, para a empresa.

Da análise geral das cinco tabelas, conclui-se que a empresa precisa rever urgentemente a sua política de recrutamento e seleção, para tornar mais transparentes e isentos o seu processo de recrutamento e seleção. Além do mais, analisar, também, pontualmente, os motivos de descontentamentos dos seus clientes internos do RH, sob pena do não aproveitamento dos melhores candidatos que concorrem à seleção, propiciando um melhor desempenho dos mesmos dentro da empresa.

Não existe uma ideia única ou a melhor maneira de gerir as pessoas. Existem boas práticas gerais, mas não um sistema perfeito. Cada gerência organizacional precisa entender a importância de uma gestão de pessoas que funcione, de maneira que, o desenvolvimento das políticas de RH possam trazer benefícios para empresa e não o contrário (IVANCEVICH, 2008).

3.3.4 Associação entre informações

Nessa seção far-se-á uma análise de algumas associações de informações obtidas através do questionário, importantes para analisar possíveis problemas no departamento de RH da empresa. Para medir o grau de associação entre as variáveis serão aplicados, para cada associação, o teste do Qui-quadrado para associação de variáveis, calculando-se o valor do p-valor, significativo até 5%.

De modo geral, o perfil do funcionário é decisivo para a contribuição e conseqüente satisfação no processo de recrutamento e seleção da empresa.

Assim, inicialmente, cruzou-se as informações das variáveis idade e com as políticas de RH como estratégia empresarial, cujo resultado não foi significativo ($p = 0,72$), isto é, a idade do funcionário não tem nenhuma influência sobre as suas análises e atitudes frente às políticas de RH da empresa.

A variável idade, também, foi cruzada com as demais variáveis envolvidas no processo de recrutamento e seleção da empresa, não obtendo-se nenhum resultado significativo a nível de 5%, lendo-se à conclusão de que a idade do funcionário não influencia a visão dos mesmos sobre as políticas de recrutamento e seleção da empresa.

Também, cruzou-se as variáveis escolaridade e tempo de serviço do funcionário na empresa com as mesmas variáveis que foram cruzadas com a variável idade. Os resultados foram semelhantes, indicando que a escolaridade, cargo e tempo de serviço também não são fatores decisivos sobre as ações e atitudes dos funcionários quanto às políticas de RH adotadas pela empresa.

No cruzamento da variável cargo com aquelas variáveis já citadas anteriormente, o resultado foi significativo para a variável “instrumentos formais de avaliação do desempenho das políticas de recrutamento e seleção na empresa”, com $p = 0,02$. Percebeu-se que todos os supervisores concordavam ligeiramente com o desempenho do recrutamento e seleção implementado pela empresa.

3.3.5 Análise Entrevista Semiestruturada

Foi realizada entrevistas semiestruturadas com 03 supervisores de produção. A entrevista foi pré-agendada e parte da fala dos supervisores estão transcritas nessa análise.

A partir dos resultados das entrevistas, foi possível contextualizar a visão dos supervisores em relação a atuação do setor de RH nas políticas de Recrutamento e Seleção. Para não inibir os supervisores nas respostas, o pesquisador não irá divulgar os nomes, eles serão numerados. Serão transcritos parte da fala de cada um deles sobre alguns aspectos abordados.

Uma abordagem requerida pelo pesquisador aos supervisores foi uma visão do setor de RH, ou seja, a aplicabilidade das políticas. “Nessa experiência que você tem de empresa, de estar a frente da equipe, como você vê as políticas de recursos humanos da empresa?”

[...]A gestão de pessoas ela é bem peculiar, e particular do gestor. Hoje se centraliza 100% da gestão da pessoa no supervisor. Então para se fazer essa gestão você tem que fazer uma escolha tem que ter um cuidado na escolha do supervisor, e da área que vai colocar ele. (Sup. 01 – 25 anos, engenheiro químico).

O supervisor sabe da responsabilidade que possui ao estar à frente da equipe. É ele o “cargo” maior durante a jornada de trabalho e quem deve resolver qualquer situação problemática que possa surgir, seja no desenvolvimento interpessoal ou processo produtivo. Em outra entrevista foi obtido mais um feedback:

[...] Hoje “tá bem”, mudando muita coisa. Em vista da época que eu trabalhei, melhorou muito. Nosso problema hoje é falta de mão de obra e isso afeta até o recrutamento aqui da empresa. Mão de obra principalmente masculina a gente não encontra muito no mercado para trabalhar com a gente. O pessoal do recrutamento faz o que pode para repor as vagas, mas tá sempre precisando contratar, nós nunca conseguimos repor nossas vagas total da indústria. Não porque eles não queiram aqui no recrutamento, mas pela falta de mão de obra mesmo. (Sup. 02 – 30 anos Administradora).

A avaliação repassada apresentou um ponto importante que de forma geral o setor industrial tem apresentado no mercado de trabalho local. Há uma disputa pela mão de obra entre usinas, frigoríficos, etc. Esse panorama de sobra de vaga é avaliado por Milkovich e Boudreau (2000), como um aspecto negativo para organização, uma vez que cria uma versão de não comprometimento e até de despreocupação em se manter no trabalho ou lutar para manter-se empregado. O terceiro entrevistado participou com sua avaliação:

[...] Eu avalio como um suporte em tudo, acho que melhorou muito, antigamente eles tinham dificuldade, era uma área muito distante, num tinha uma área de apoio. A gente consegue dialogar mais, a abertura é muito maior eles estão com mais contato com a gente, com a indústria. Porque o RH tem que saber a realidade. (Sup. 03 – 31 anos – Biólogo).

O *feedback* do supervisor coloca no RH a responsabilidade de dar suporte, de ser “esteio” no processo, e faz uma analogia com a prática do setor antes da gestão atual, uma vez que a empresa está organizando e reestruturando o setor. Segundo supervisor, na gestão passada, as políticas de RH eram desenvolvidas, porém estava carente de uma gerência, de uma proximidade com os supervisores e ausência de suporte para trabalho com as pessoas, mas, a nova coordenação de RH tem resgatado esse relacionamento. Chiavenato (2010)

diz que “sem organizações e sem pessoas, não haveria gestão de pessoas, as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para atingir objetivos”. Uma observação importante do sup.1 é destaque na entrevista:

[...] Quando eu entrei na empresa, muitas pessoas viam o RH como na uma parte de supervisão como um inimigo, eu busco ver como um aliado. Eu busco ter o RH como um pilar pra mim ter uma ferramenta para trabalhar. Porque o atrito? Pela questão do funcionário quando criou se na unidade de Dourados que se o supervisor não resolve ele leva para o RH procura o supervisor. Mas hoje em dia isso mudou bastante, a gente tem uma comunicação entre RH e supervisor e funcionário ela ficou mais ampla e se determinou até onde cada um pode ir, e isso foi muito importante para que não se tire a autoridade nem de um nem de outro. (Sup. 01 – 25 anos, engenheiro químico).

Essa observação do supervisor contribuiu para responder a hipótese levantada desse trabalho, pois, o desenvolvimento das políticas de RH possibilitam melhores resultados produtivos. Faissal et al. (2009), reitera afirmando que a organização, a partir de uma gestão de pessoas planejada, aumenta sua competitividade.

O supervisor sublinha, que antes, os colaboradores até passavam por cima do supervisor e iam direto ao RH para resolver situações. Com a organização que o setor tem apresentado, essa condição tem favorecido o desenvolvimento produtivo, uma vez que o supervisor tem autonomia e consegue resolver as situações que surgem voltadas para gestão de pessoas, e quando ele não consegue o acesso ao setor é livre e acolhedor. Como faz parte do objetivo deste trabalho visualizar o processo de recrutamento e seleção, bem como seu desenvolvimento, essa questão também foi observada pelos supervisores e podemos destacar:

[...] A gente agenda entrevista com a pessoa que é responsável pelo recrutamento aqui, e junto a gente faz a entrevista com o pessoal, então é selecionada as pessoas, então nós vamos fazendo uma visita para as pessoas que foram selecionadas pra ver qual o perfil da pessoa para empresa. Nessas visitas mostramos o serviço que a pessoa vai fazer, pra depois não ter duvida, então focamos bastante e acompanhamos. O recrutamento com a menina responsável. (Sup. 02 – 30 anos Administradora).

A política de recrutamento é realizado pela empresa, e o supervisor da linha de produção onde o candidato irá trabalhar dá a palavra final no processo de seleção. Por isso a entrevistada sublinhou esse momento importante dentro do processo. Milkovich e Boudreau (2000), se reportam ao recrutamento e à sua importância, dizendo que o recrutamento não se restringe apenas às qualificações

dos empregados, mas de forma geral, à diversidade que o quadro de colaboradores apresenta.

O processo de recrutamento na empresa acontece através da abertura de vagas, seja por uma nova posição ou por uma substituição. Chiavenato (2004) avalia esse processo uma vez que ele afirma que a abertura de vaga deve ser o ponto inicial do processo de recrutamento. A empresa abre a vaga para o mercado externo, as vagas operacionais que é de ajudante nível um. Faz-se a divulgação, um recrutamento efetivo, com várias fontes de divulgação na unidade, rádios, televisão, agências de emprego, carros de sons, folders e através do centro de captação profissional, local onde os eventuais candidatos procuram e deixam currículos ou fazem cadastro no banco de dados da empresa. Após o processo de recrutamento, outra equipe entra em ação, para o processo de seleção, onde o RH tem um papel essencial para identificação dos perfis e os supervisores validam ou não a opção que o RH propõe.

A empresa possui uma política de recrutamento interno, que são para as vagas operacionais, desde que não sejam para o nível 1, onde o recrutamento é exclusivamente externo, conforme descrito acima, mas para as vagas estratégicas, a empresa tem a política de aproveitar os talentos, como por exemplo, existem colaboradores na empresa que hoje é supervisor, que começou na linha como ajudante 1. Milkovich e Boudreau (2000), faz uma apreciação ao recrutamento interno, e observa que a organização precisa gerenciar esse aspecto, uma vez que promoções em excesso podem gerar prejuízos a empresa.

A empresa conta com uma ferramenta chamada de QL - Quadro de Lotação é um sistema Sênior de informatização e dentro dele tem o QL, nele tem o número de pessoas por setor, o número efetivo e o número previsto, por exemplo, o setor do Bacon tem que ter 14 funcionários previstos, 5 ajudantes, 3 operadores, 2 ajudantes de higienização, então lá no quadro aparece descrito o previsto e o efetivo, desta forma se são 14 previstos e tem 12 efetivos, aquele setor tem 2 vagas, mas tem-se que considerar a base de afastados, por exemplo, se tem 14 previstos e 12 efetivos, mas 2 pessoas afastadas, seja por saúde, assistência de trabalho, licença maternidade, dessa forma se repõe estes afastados até a pessoa que está afastado poder retornar ao trabalho.

O RH através do sistema gera estas vagas e se trabalha externamente as vagas de ajudante nível 1, por exemplo.

A partir da visualização do processo, percebe-se o empenho da empresa em ter e manter uma política clara de Recrutamento e seleção, de maneira que o processo produtivo e os objetivos sejam alcançados. Outro supervisor também dividiu sua visão sobre o processo de R/S:

[...] Quando eu cheguei aqui eu me assustei um pouco com o grau de turnover. Eu vim de uma região que o grau de turnover é muito baixo, acho até que é um aspecto cultural. É um povo que tem uma cultura de abater um porco quintal, faz o salame em casa, então se ele vai trabalhar ele está mais familiarizado. Lá temos um salário menor e um turnover menor. Quando cheguei aqui verifiquei no recrutamento e seleção das pessoas, que o turnover era baixo, só que com o tempo, aqui depende muito da safra da usina, você tem um turnover muito alto porque a usina oferece algumas atratividades maiores e realmente dá uma migração. Hoje eu vejo que o recrutamento e seleção você vem com uma ideia só que acaba se vendendo para a necessidade. Então quando eu cheguei só contratava com a certeza, mas só na certeza não se supre mais a necessidade e temos que partir para dúvida. Quando eu cheguei era o supervisor que contratava, hoje ele passa por uma triagem com a psicóloga e depois vem o supervisor e isso é muito enriquecedor. (Sup. 01 – 25 anos, engenheiro químico).

A abordagem desse supervisor permitiu analisar sobre a importância do controle do turnover (rotatividade) na empresa. Marras (2000), diz que turnover é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período, comparado ao número de efetivos no mesmo período.

Outro aspecto que o colaborador explora, é a migração do colaborador para outra empresa, em função de diferenças salariais e ou atratividades. Na verdade, a questão financeira é uma situação peculiar em qualquer ambiente empresarial. Lacombe (2005), diz que “no mercado de trabalho, há a mesma tendência que existe em todos os demais mercados: você obtém pelo que você paga”. Essa condição que o autor diz, é predominante, ainda mais com o viés de um mercado onde sobram vagas, como o do mercado local, onde a pesquisa foi realizada, principalmente no setor produtivo.

Lacombe (2005), ainda diz que as pessoas podem ou não ser estimuladas por incentivos financeiros, segurança, realização pessoal, entre outros aspectos. Essa condição é avalizada por Milkovich e Boudreau (2000), que comenta da diferença entre as pessoas, em função de suas escalas de valores e história de vida, são elas com o brilho, criatividade que desenvolvem as empresas. Outro supervisor fez uma abordagem sobre o sistema de remuneração:

[...] Hoje a questão do salário, a maioria dos funcionários que saem da empresa é por causa do salário. Temos o salário base, semana passada mesmo fizemos o recrutamento de 7, e temos agora somente 3 para entrar, as outras desistiram. A gente liga pra perguntar e eles dizem que arrumaram um emprego com salário maior. Uma das coisas que pesa é isso.

Hanashiro (2008), alerta que o sistema de remuneração vem mudando ao longo dos anos, e nota-se o entendimento de muitas organizações quanto ao conceito de remuneração, que consiste em pagar quem faz o trabalho, em troca de resultado. Outro Supervisor também explorou a questão salarial:

[...] Na verdade é reter, pela questão de salário. Por exemplo, acabei de fazer uma demissão de um excelente funcionário de 6 meses de empresa, porque ele teve uma proposta com o dobro de salário para um horário flexível, com folgas aos domingos. Então a gente não tem como brigar, a gente mostra os benefícios mas a gente não consegue ganhar, e a maioria das pessoas saem para ganhar 100 reais a mais. Eles vêem o valor na carteira.

Quando o assunto é remuneração, nesse aspecto o instrutor está correto, Chiavenato (2004), diz que o funcionário conta como remuneração o que de fato ele recebe em dinheiro e não a soma dos benefícios. A empresa oferece benefícios que promovem um diferencial no mercado, como por exemplo, plano de saúde, o benefício é para 100% dos colaboradores, não tem distinção de tempo de serviço ou cargo. A empresa permite ao colaborador “crescer”, ter ascensão profissional, isso depende exclusivamente dele. Quando se apresenta a empresa para os colaboradores, todos os benefícios são apresentados.

Requisitados para uma rápida avaliação, os supervisores foram convidados a dar uma nota para o desempenho do setor de RH, especificamente para o desenvolvimento das políticas de recrutamento e seleção.

[...] Pela média daria 7, mas pode assumir um papel diferente principalmente atuando mais acima e treinando o supervisor. é essencial que a coordenadora do rh veja o supervisor como uma ferramenta, só através dessa pessoa poderá conseguir um trabalho continuo.

[...] Eu sempre quando precisei, sempre pude contar com o RH. A nota para o RH seria 8, e as políticas de recrutamento e seleção elas são bem desenvolvidas só não são mais em função do mercado.

[...] A equipe do RH é nova, só tem 1 ou 2 que são antigos, conseqüentemente por ser novas, por serem recém formadas, então a motivação existe, muita. Ao contrario do que via antes, que era mais travado, hoje ela se dispõe a ajudar. Vejo que o RH estava por um tempo perdido, hoje não, avalio o RH com uma nota 8,5 para 9. Tem algumas coisas que está no raio de ação eles estão se propondo a fazer e a ajudar, hoje tem um pensamento da empresa como um time, e assim vamos conseguir melhorar muito ainda.

Esse panorama de resultados e históricos da empresa, possibilitou alcançar visão do Recrutamento e Seleção, sua importância para os setores e o desenvolvimento das políticas de RH, de modo especial Recrutamento e Seleção, pela coordenação de Recursos Humanos. O trabalho do setor é reconhecido pelos supervisores assim como para os colaboradores do setor, com possibilidade de ampliar a eficácia. A contribuição de Teixeira e Zaccarelli (2008), fortalece a importância do estudo em epígrafe, afirmando que é natural que as pessoas queiram trabalhar em empresas que investem em seus colaboradores, e que reconhecem seu valor.

A pesquisa revelou que as técnicas de recrutamento e seleção são politicamente planejadas e praticadas.

A empresa possui recrutamento e seleção interno, os níveis operacionais mais elevados são preenchidos com colaboradores da empresa e somente para nível 1 é realizado R/S externo. A pesquisa evidenciou que o desenvolvimento das políticas de recrutamento e seleção da empresa possui pontos fortes e o setor requisitante tem apreciado positivamente o resultado do processo.

3.4 CONCLUSÕES

Os resultados mostraram que as práticas das políticas de recrutamento e seleção, bem como a gestão de recursos humanos da empresa, estão sendo desenvolvidas e os dados mostram que há abertura para ampliar eficácia dos processos e conseqüentemente obter melhores resultados.

Foi constatado nas respostas do questionário, que há descontentamento de colaboradores do setor, quanto à prática das políticas, bem como a concordância de sua aplicabilidade.

Nas entrevistas realizadas com os supervisores, evidenciou que o setor de Recursos Humanos desenvolve as políticas e em relação à coordenação passada, a atual coordenação é mais próxima dos supervisores e dos colaboradores, proporcionando bom relacionamento.

Em relação à prática das técnicas de Recrutamento e Seleção adotados pela empresa, notou-se que há uma concordância que as práticas são

estruturadas e possuem o pessoal necessário para a sua efetivação, porém, a satisfação das pessoas envolvidas no processo pode ser maximizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, T. N. G. F. **Gestão de Pessoas no Agronegócio**. In: CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 30-47.

BATALHA, M. O.; BORRÁS, M. A. A.; COSTA, M. A. B.; MARTINS, M. F.; BERGAMASCHI, M. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000. 308p.

BORRÁS, M. A. A.; BATALHA, M. O.; COSTA, M. A. B. Recursos humanos como fator chave para o desenvolvimento do agribusiness nacional: o caso da engenharia de produção agroindustrial. **Gestão & Produção**. São Paulo, v6, n.3, p. 282-291, dez. 1999.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 138 p.(a)

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p.(b)

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2004. 560 p.

_____. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 154 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175p.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011. 307p.

HANASHIRO, D. M. M. Recompensando Pessoas. In: GODOY, A. S. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 175-215.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 574p.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000. 332p.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000. 534p.

MUELLER, D. J. **Measuring social attitudes**: a handbook for researchers and practioners. New York: Teachers College. 1986. 179 p.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005. 311p.

SEPROTUR - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo. **Desempenho do comércio exterior de Mato Grosso do Sul**, Abr. 2012. Disponível em: <http://www.unisite.ms.gov.br/unisite/control/ShowFile.php?id=109479> Acesso em: 15 maio 2012.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. A. Um lado da moeda: Atraindo e selecionando pessoas. In: GODOY, A. S. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 115-149.

TOLEDO, F.; MILIONI B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 126p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionários da pesquisa

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM GRANDE EMPRESA SETOR ALIMENTÍCIO NA REGIÃO DA GRANDE DOURADOS-MS

Período de realização 19 A 23 de Abril - 2012

Mestrando: Valdir da Costa Pereira

Este questionário é parte integrante do projeto de pesquisa do mestrado em Produção e Gestão Agroindustrial, da Universidade Anhanguera-Uniderp, que tem como objetivo apresentar sinteticamente os resultados da pesquisa.

PERFIL DO PESQUISADO

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Qual sua idade?

Até 20 anos De 21 a 25 anos

De 26 a 30 anos De 31 a 35 anos

Acima de 36 anos

3. Escolaridade:

Ensino Fundamental

Ensino Médio Completo

Superior incompleto

Superior completo

Pós graduado - (especialista)

4. Qual seu cargo?

Assistente Administrativo Analista (RH)

Analista Produção Coordenador/ Setor

Gerente Setor Supervisor

5. Tempo serviço na empresa:

Menos de 1 ano De 1,1 á 3 anos

De 3,1 à 5 anos de 5,1 à 8 anos

de 8,1 á 10 anos Acima de 10 anos

6. Atividade em que atua:

Recrutamento e seleção

Treinamento e desenvolvimento de pessoal

Cargos e Salário

Segurança do trabalhador

Segurança patrimonial

Restaurantes

Serviços de saúde

Não sou do RH

Somente para os colaboradores do setor de Recursos humanos.

AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.

Assinale a escala que melhor representa sua concordância ou Não em relação as políticas de RH sendo: 1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/Não Discordo; 5-Concordo ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Muito.

7. As políticas de RH da empresa são estabelecidas por normas, regulamentos, diretrizes (instrumentos formais), que possibilita a uniformidade de tratamento das atividades no setor.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

8. A empresa estabelece normas e procedimentos para cada atividade de Administração de Pessoal que são respeitadas por todos os clientes de RH.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

9. As políticas de RH norteiam os processo e as práticas de recrutamento e seleção.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

10. As políticas de RH são definidas em parceria com os clientes internos respeitando-se os interesses dos acionistas? (cultura organizacional).

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

11. As políticas de RH são definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

12. As políticas de recursos humanos na empresa sintetizam a cultura organizacional predominante e condiz com sua realidade.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

13. As práticas efetivas de Recrutamento e Seleção na empresa são planejadas em conformidade com as políticas de RH da Empresa estabelecidas, mostrando clareza nos processos de R/S.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

14. Há planejamento de Recrutamento e Seleção na empresa de forma com que a Gerencia de RH antecipe as necessidades dos clientes internos.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

15. Na empresa processo de Recrutamento e Seleção está formalizado e normatizado de forma permitir que os clientes internos iniciem o processo acionando a necessidade de pessoal, conforme o planejamento de RH.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

16. O recrutamento e seleção na empresa é estruturado e possui o pessoal necessário para a sua efetivação: recrutador, selecionador, entrevistador.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

17. Na empresa o recrutamento e seleção é um STAFF (assessoria de RH). Cabe aos clientes internos acionar as necessidades de serviços do Setor.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

18. Na empresa as decisões finais (seleção) dos candidatos é uma responsabilidade do cliente. O gerente de linha é quem dá a palavra final.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

19. As políticas de Recrutamento e Seleção da empresa são todas estabelecidas por normas, regulamentos, diretrizes (instrumentos formais). Isso possibilita a uniformidade de tratamento das atividades R/S.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

20. A empresa estabelece normas e procedimentos para cada etapa do recrutamento e seleção que são respeitadas por todos os clientes de RH.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

21. As políticas de Recrutamento e seleção são claras e acatadas na empresa. Não há conflitos no momento da execução do R/S.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

22. Na empresa as políticas de recrutamento e seleção são definidas em parceria com os clientes de RH respeitando-se os interesses dos acionistas (cultura organizacional).

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

23. As políticas de Recrutamento e Seleção são definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

24. Sinto que as políticas de Recrutamento e Seleção da empresa representam a sua cultura organizacional.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

IMPACTO DAS POLÍTICAS, PRÁTICAS E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

25. As políticas de Recrutamento e seleção são definidas em conjunto com os clientes de RH de forma com que possam ser revistas, reformuladas, em conformidade com as necessidades destes clientes.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

26. Os processos de Recrutamento e seleção na empresa são definidos pela coordenação do setor de RH, antes de serem executados são analisados pelos clientes internos para análises e críticas, tendo em vista suas necessidades.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

27. Sinto que as políticas de Recrutamento e seleção vigente na empresa são bem divulgadas e assim contribuem para a fixação das pessoas no setor/ área requisitante.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

28. Sinto que o processo de Recrutamento e seleção implantado na empresa garante a qualidade, agilidade e a satisfação do setor requisitante.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

29. Na empresa o desempenho (eficácia) do Recrutamento e seleção é medido por instrumentos específicos. Os clientes do Setor de RH avaliam constantemente o desempenho do R/S.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

30. Na empresa as políticas de Recrutamento e seleção na empresa possibilitam a autonomia dos autores (setor/ RH e clientes internos). Esta autonomia é responsável pela fixação das pessoas nos setores requisitantes por meio da realização de seus trabalhos.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

DESEMPENHO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

31. Há instrumentos formais de avaliação do desempenho das políticas de Recrutamento e Seleção na empresa. Os resultados da avaliação servem como parâmetros para reavaliação destas políticas no setor de RH.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

32. Os clientes internos da empresa demonstram satisfação com as políticas, processos e os resultados do Recrutamento e Seleção executados para os seus setores. As pessoas contratadas realizam melhor seu trabalho.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

33. Há na empresa instrumentos de medição da rotatividade e Absenteísmo de forma medir o desempenho do recrutamento e seleção. Os clientes internos fazem periodicamente as avaliações.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

34. Os clientes internos responsabilizam a alta rotatividade e o absenteísmo aos setores ao desempenho recrutamento e seleção (políticas, práticas e processo).

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

35. Os candidatos elogiam as práticas e o processo de Recrutamento e Seleção da empresa, quanto a agilidade e praticidade.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

36. As políticas de Recrutamento e seleção motiva as pessoas do setor de RH para o trabalho.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

APÊNDICE B: Instruções sobre o questionário

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa “**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SETOR DE INDUSTRIALIZADOS EM UMA GRANDE EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO NA REGIÃO DA GRANDE DOURADOS – MS.**” que está sendo realizada para desenvolvimento de uma dissertação para obtenção do Título de Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial, da Universidade Anhanguera-Uniderp.

Para responder as questões deste questionário você não precisa se identificar, mantendo, portanto o sigilo de sua pessoa, portanto:

01 – Leia com cuidado as questões e assinale apenas uma alternativa, ou seja, aquela alternativa que melhor representa sua concordância ou discordância em relação as políticas, práticas, processos e realidades do Recrutamento e Seleção da empresa em que você trabalha.

02 – Responda individualmente seu questionário, não consulte colegas ou encarregados.

03 – Responda a caneta, caso se arrependa ao marcar o X (xis), você poderá anulá-lo, escrevendo nulo na frente e fazer novo X (xis).

04 – Procure não deixar nenhuma questão sem resposta.

05 – Após responder o questionário, lacre o envelope sem identificação e entregue no Setor.

06 – Em anexo, glossário de alguns termos para eventuais dúvidas.

Grato pela sua participação!

APÊNDICE C: Glossário – esclarecimento de termos

Ambiente de trabalho: É o clima de trabalho predominante. É o sentimento de bem estar ou não que o empregado sente em relação as condições oferecidas pela empresa no local de trabalho (amizade, chefia, higiene, segurança, motivação, carreira, liderança, condições de trabalho).

Atividade ou trabalho em grupo: É quando as pessoas realizam trabalhos em conjunto com outras pessoas, seja no setor em que trabalha ou na empresa como um todo. Considera-se também como trabalho em grupo todo envolvimento das pessoas nas atividades e decisões na empresa/setor de trabalho.

Inovação: Consiste em introduzir mudanças, alterações, radicais ou incrementais, modificar alguma coisas já existente, adotar novas técnicas, substituir equipamentos, alterar processos, lay out, softwares, tecnologias, para melhoria da produtividade e das condições de trabalho dos empregados.

Instrumento de medição: É qualquer formato existente na empresa para medir os resultados das atividades de recrutamento e seleção na empresa, visando medir a eficácia dessas atividades. (mede desempenho dos prazos, comunicação, relacionamentos entre as partes, etc..)

Motivação: São as necessidades individuais de cada empregado que precisam ser satisfeitas e que impulsiona a determinados Comportamentos. As necessidades satisfeitas aumentam a satisfação/motivação para vida e para o trabalho. Quando a motivação para o trabalho é elevada a empresa conta com empregado mais engajados.

Mudança: É um processo planejado que a empresa estabelece para implantar novos métodos, novos processos, nova estrutura, novos comportamentos, visando maior eficiência e ajuste ao ambiente interno e externo.

Mudança Estrutural: É reorganização da estrutura(equipamentos, móveis, utensílios, espaços, lay out da empresa/setor, visando melhorar o ambiente interno e a qualidade do atendimento.

Normas e regulamentos: É o conjunto de regras, diretrizes, legislações e atos que caracterizam a política da empresa e sua preocupação em manter a ordem, a disciplina, a padronização de tarefas e métodos e o ritmo do trabalho.

Políticas de Recrutamento e Seleção: são regras formais ou informais que estabelecem como a empresa faz, deve fazer, pensa, deve pensar as práticas, o processo e as ações de recrutamento, seleção e contratação de empregados.

Processo de recrutamento e Seleção: É o conjunto de etapas organizadas que estabelecem o início, o andamento e a finalização das atividades de recrutamento e seleção na empresa.

Qualidade: É o resultado de todo esforço empregado na empresa para melhoria da comunicação, serviços, atendimento, produtos. É a percepção que o empregado tem dos recursos oferecidos pela empresa. É o valor que o cliente dá ao produto ou serviço da empresa.

Recrutamento: Consiste no conjunto de práticas, técnicas e processos para atrair, chamar, e fazer pré-escolhas de candidatos para ocuparem vagas de emprego nas diversas áreas e setores da empresa. É a fase que antecede a seleção de pessoal.

Seleção de pessoal: Consiste no conjunto de práticas, técnicas e processos para selecionar (escolher) as pessoas que dentre as recrutadas irão ocupar vagas nas diversas áreas e setores da empresa.

Técnicas de recrutamento e Seleção : a maneira de como se faz determinada atividade para se segurar a um resultado. Ex: o candidato deve preencher a ficha de solicitação de emprego na portaria da empresa.

APÊNDICE D: ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS



UNIVERSIDADE ANHANGUERA – UNIDERP

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM PRODUÇÃO E GESTÃO AGROINDUSTRIAL

ROTEIRO ENTREVISTA COM SUPERVISORES DE PRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO-ESCOLARIDADE-FUNÇÃO- TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA

01 - As políticas de Recursos Humanos como estratégia empresarial:

- 1 Como são instituídas as políticas de Recursos humanos da empresa?
- 2 Essas políticas são instituídas pela alta direção ou nas unidades do grupo?
Como se dá a formalização dessas políticas?
- 3 Qual a participação dos coordenadores de recursos humanos na instituição das políticas de recursos humanos da empresa e no grupo?

02 – Processos de Recrutamento e Seleção:

- 4 - Como são instituídas as políticas de Recrutamento e Seleção da empresa?
- 5 - Essas políticas são instituídas pela alta direção ou nas unidades do grupo?
Como se dá a formalização dessas políticas?
- 6 - Qual a participação dos coordenadores de recursos humanos na instituição das políticas de Recrutamento e Seleção da empresa e no grupo?

7- Qual o envolvimento dos clientes internos (gerentes, supervisores, encarregados) na formulação de políticas, processos de Recrutamento e Seleção na empresa

03 – Políticas De Recrutamento e Seleção

8 As políticas de Recrutamento e Seleção são definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa?

04 – Impacto das políticas, práticas e processos de recrutamento e seleção

9 - Aponte as dificuldades que encontra para a execução do processo de recrutamento e seleção tendo em vista as políticas de recursos humanos e recrutamento e seleção predominantes.

10 -Aponte os impactos da atual política de Recrutamento e seleção da empresa na fixação ou desempenho dos contratados nos setores requisitantes. É possível mensurar isso? A empresa tem instrumentos de mensuração de resultados?

11 - Há na empresa instrumentos de medição da rotatividade e Absenteísmo de forma medir o desempenho do recrutamento e seleção? Os candidatos elogiam as práticas e o processo de Recrutamento e Seleção da empresa, quanto à agilidade e praticidade?

05 – Desempenho do Recrutamento e Seleção

12 - Considerando as políticas de Recrutamento e Seleção (processos e práticas exigidas) tem se percebido que a equipe de recursos humanos é mais motivada a para o trabalho?

13 - Quais as principais fragilidades ou potencialidades que esta equipe aponta em relação ao processo e as políticas de recrutamento e seleção da empresa?

Grato pela Contribuição!