

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**NILDE ALVES DOS SANTOS**

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE  
PESSOAL: REALIZADO NA EMPRESA VALE VERDE  
– ITAPACI – GO**

30039  
SACER

Tom. nº	16028
Classif:	
Ex.: 01	
Origem:	d.
Data:	12/02/2010

RUBIATABA – GO

2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**NILDE ALVES DOS SANTOS**

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE  
PESSOAL: REALIZADO NA EMPRESA VALE VERDE  
– ITAPACI – GO**

Monografia, apresentada à Faculdade de ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas sob Orientação da Professora: Dayse Mysmar Tavares Rodrigues.

RUBIATA BA– GO

2009

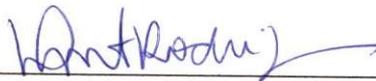
FOLHA DE APROVAÇÃO

**NILDE ALVES DOS SANTOS**

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE  
PESSOAL: REALIZADO NA EMPRESA VALE VERDE  
– ITAPACI – GO.**

Comissão julgadora da monografia, para obtenção do grau de Bacharel em Administração  
pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

ORIENTADORA: \_\_\_\_\_



Prof. Msc: Dayse Mysmar Tavares Rodrigues

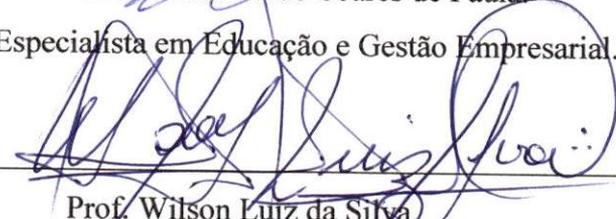
2º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_



Prof. Francinaldo Soares de Paula

Especialista em Educação e Gestão Empresarial.

3º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_



Prof. Wilson Luiz da Silva

Especialista em Docência Universitária e Direito Civil e Processo Civil.

Rubiataba, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho, em primeiro lugar, a Deus, pelo dom da vida.*

*Em seguida aos meus pais que tanto me apoiaram nesta caminhada.*

*A todos os meus professores que me incentivaram nesta jornada, em especial minha orientadora Dayse Mysmar Tavares Rodrigues que contribuiu de forma significativa na elaboração deste.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, inteligência e vontade de buscar continuamente o meu crescimento como pessoa justa, profissional, crítica, humana e filha.

À minha família serei eternamente grata por tudo que fizeram e fazem por mim.

Aos mestres pelo estímulo e caminhos oferecidos, contribuindo para a concretização de um sonho.

Aos colegas pela luta dividida, pela busca coletiva do crescimento, as brincadeiras e alegrias. Obrigada por fazerem parte da minha história.

Uma gazela se levanta.  
Sabe que deve correr  
Mais rápido do que o leão  
Ou será morta.  
Cada manhã na África  
Um leão se levanta.  
Sabe que deverá correr  
Mais do que a gazela  
Ou morrerá de fome.  
Quando surge o sol,  
Não importa se és leão ou gazela,  
É melhor começar a correr já.

(Autor desconhecido)

## LISTA DE FIGURAS / GRÁFICOS

Figura 1: As fases do recrutamento.....	15
Figura 2: Vantagens do recrutamento interno.....	18
Figura 3: Técnicas de recrutamento.....	21
Figura 4: Exemplo de cartaz de portaria como técnica de recrutamento.....	21
Figura 5: A seleção de pessoal como uma comparação.....	24
Figura 6: O processo de Seleção.....	25
Figura 7: A entrevista como uma técnica de seleção de pessoal.....	26
Figura 8: Fluxo de desenvolvimento da aptidão individual.....	29
Figura 9: A seleção como um processo de fases a serem vencidas pelos candidatos.....	31
Gráfico 1: Como ficou sabendo da vaga.....	34
Gráfico 2: Passou por um processo de seleção.....	35
Gráfico 3: Análise do processo de recrutamento e seleção.....	35
Gráfico 4: Avaliação do seu ambiente de trabalho.....	36
Gráfico 5: Vantagem de realizar o processo de recrutamento e seleção.....	37
Gráfico 6: Avaliação sobre o processo de recrutamento e seleção.....	38
Gráfico 7: Processo de seleção.....	38
Gráfico 8: Como o processo de seleção deveria ser avaliado.....	39

## **RESUMO**

O presente trabalho abordará o processo de recrutamento e seleção de pessoal realizado pela empresa VALE VERDE Empreendimentos Agrícolas LTDA. Localizada nas proximidades da cidade de Itapaci – GO. Sendo, portanto uma empresa bastante conceituada na região; onde realiza todo ano, antes de iniciar a safra, o processo de recrutamento e seleção de pessoal para contratar candidatos aptos a exercer o cargo disponível. A metodologia aplicada tem como caráter qualitativo, foi utilizada a aplicação de questionários como método de coleta de dados. Será analisado neste trabalho o conceito de recrutamento; as fases desse processo, as vantagens e desvantagens, o mercado de trabalho e também o conceito de seleção, as técnicas e fases da seleção, avaliação e seus resultados, bem como a análise do ambiente interno com seus pontos fortes e fracos; análise do ambiente externo, destacando as oportunidades e ameaças encontradas na empresa analisada. Verificou-se através da amostra pesquisada o resultado desse processo no desenvolvimento da empresa em busca de sua satisfação. Após a análise, sugere-se ao gestor que qualifique o seu quadro de funcionários, os gerentes de cada setor, para que os mesmos possam recrutar e selecionar candidatos preparados para exercer a função disponível na empresa e proporcionar ao mesmo tempo benefícios. Também se recomenda que a empresa divulgue melhor seu processo de recrutamento e seleção para a sociedade através dos recursos disponíveis, como propaganda em carro de som pelas ruas da cidade e cidades vizinhas, anúncio em rádios e outros cabíveis.

**Palavras-Chave :** Recrutamento, Seleção e Satisfação.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 PROBLEMÁTICA.....	10
3 JUSTIFICATIVA.....	11
4 OBJETIVOS.....	12
4.1 Objetivo geral.....	12
4.2 Objetivos específicos.....	12
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
5.1 Recrutamento de pessoal.....	13
5.2 Fases do recrutamento.....	14
5.3 Fontes de Recrutamento.....	16
5.4 Recrutamento Interno.....	17
5.4.1 Desvantagens do Recrutamento Interno.....	18
5.5 Recrutamento Externo.....	19
5.5.1 Vantagens do recrutamento externo.....	19
5.5.2 Desvantagens do recrutamento externo.....	20
5.6 Local de recrutamento mercado de trabalho.....	20
5.7 As principais técnicas de recrutamento.....	21
5.8 Arquivo de candidatos.....	22
5.9 Seleção de pessoal.....	23
5. 10 Técnicas de seleção de pessoal.....	24
5.10.1 Fases da seleção de pessoal.....	30
5.10.1.1 Avaliação dos resultados da seleção.....	31
6 METODOLOGIA.....	32
6.1 Coleta de dados.....	32
6.2 Universo e amostra.....	32
6.3 Tabulação e análise dos dados.....	33
7 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	34
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
ANEXOS.....	44
APÊNDICE.....	46

# 1 INTRODUÇÃO

A competição pelo Mercado de trabalho está levando as organizações a dispor da melhor mão-de-obra. Assim o recrutamento gera competitividade entre os candidatos e contribui para a sociedade à medida em que seus recursos são utilizados de forma correta. Ressaltar a importância de se realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoal nas empresas, para que, através deste as organizações tentem manter sempre as pessoas certas nos lugares certos, de modo que, as mesmas façam algo que as realizem, isso não só o homem que ganha, mas a empresa também, em relação a sua produtividade.

O agravante índice de desemprego no Brasil é marcado em grande parte por falta de mão-de-obra qualificada no mercado de trabalho. Se observar um classificado de jornal, vê-se a grande oferta de empregos em vários cargos. O que se pode inferir dessa situação é de que falta no mercado mão-de-obra qualificada ou falta recrutamento para as pessoas certas. É preciso lembrar que, só poderá realizar uma boa seleção, quando há bons candidatos. Acredita-se que os bons candidatos estão por aí, esperando as grandes oportunidades.

O processo de recrutamento é visto como “atração de mão-de-obra”; a empresa que apresentar uma melhor imagem perante a sociedade será a que mais terá facilidade em recrutar candidatos. Essa imagem refere-se a melhores formas de pagamento, carreira, segurança entre outras, que levará a empresa a disputar pelos melhores profissionais no mercado de trabalho.

Este trabalho tem como principal objetivo apresentar um diagnóstico do processo de recrutamento e seleção de pessoal realizado pela empresa, para sua satisfação, bem como acompanhar e relatar as etapas desse processo, identificando os já existentes e em seguida conceituar cada um deles, para verificar se esse processo satisfaz as necessidades da empresa.

## 2 PROBLEMÁTICA

Mais do que os recursos físicos e materiais, o homem é a chave da solução dos problemas de qualidade e competição.

O recrutamento organizado não é um fator novo nas grandes empresas, pois praticamente todas adotam esse processo como um meio de recrutar e selecionar candidatos aptos a exercer a função delegada na organização.

Se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, certamente a seleção de pessoal poderia ser dispensada. Não há um processo seletivo que seja correto, ou uma receita de bolo pronto. Cada empresa necessita de um processo de recrutamento e seleção que esteja adaptado especialmente as suas demandas do momento.

As fontes de recrutamento, as ferramentas utilizadas, as etapas do processo, e o seu aprofundamento dependerão de diversos fatores que são características apenas daquela empresa, daquele mercado, e também do momento que a empresa está vivenciando e sempre intrinsecamente ligados a descrições de perfil. Será foco deste trabalho buscar respostas para questionamentos como:

Qual a importância do processo de recrutamento e seleção para a empresa Vale Verde?

Como saber se esse processo satisfaz as necessidades do mercado de trabalho?

### 3 JUSTIFICATIVA

Com a enorme variedade humana no mercado de trabalho, as organizações procuram adotar meios eficazes para recrutar os candidatos, observando as diferenças individuais de cada um, tanto no plano físico (estatura, peso, força, acuidade visual e auditiva, resistência a fadiga, etc.), como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais, etc.). Levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e desempenharem funções com maior ou menor sucesso na empresa.

Nota-se que cada indivíduo possui sua maneira própria de aprender uma tarefa, bem como realizá-la após a aprendizagem. Segundo Chiavenato (2000), “Taylor percebeu que os operários aprendiam a executar as tarefas por meio da observação”. Isso levava a utilização de diferentes métodos para executar uma mesma tarefa. Surge então, a divisão do trabalho e a especialização da mão-de-obra.

Sendo então as atividades divididas, faz-se necessário o processo de recrutamento e seleção nas organizações para que as mesmas sejam beneficiadas. Cada funcionário contratado teria de desenvolver a tarefa para qual foi selecionado. O recrutamento favorece a empresa recrutar candidatos especializados para ocupar a vaga disponível, por isso não há necessidade de treinamento, pois o mesmo traz consigo uma bagagem profissional satisfatória, ou as habilidades exigidas para o cargo.

A empresa deve procurar atrair o máximo de candidatos ao preenchimento de determinado cargo, para que a mesma possa escolher entre os candidatos recrutados, aqueles que se mostrarem mais qualificados para ser o futuro participante da organização. Assim, elas, de modo geral, procuram satisfazer suas necessidades, escolhendo os melhores candidatos para ocupar o cargo disponível.

Por isso, que o processo de recrutamento e seleção é importante. Através desse processo que as empresas, poderão contratar pessoas adequadas aos cargos, exigir menores treinamentos, menor tempo de adaptação, pessoas mais satisfeitas com seu trabalho, mais entrosamento com a empresa e que de certo modo, permanecem nela por mais tempo e conseqüentemente gera maior produtividade e eficiência.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo geral**

- ✓ Diagnosticar a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na empresa Vale Verde.

### **4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar os processos de recrutamento e seleção existentes na empresa;
- ✓ Conceituar recrutamento e seleção;
- ✓ Acompanhar e relatar as etapas do processo de recrutamento e seleção existentes na empresa;
- ✓ Verificar se esse processo satisfaz as necessidades da empresa.
- ✓ Apresentar sugestões.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

O atual cenário competitivo exige respostas rápidas e eficazes das empresas. A grande importância dos Recursos Humanos dentro da organização é principalmente na hora de recrutar e selecionar os melhores candidatos para trabalhar e fazer a diferença na empresa.

Recrutar e selecionar são processos que caminham lado a lado e devem estar sempre em sintonia. Assim as pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros.

Segundo Chiavenato (1994),

a tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido enquanto a tarefa de seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo vago. Assim o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização (p. 193).

### 5.1 Recrutamento de pessoal

Segundo Pontes (1998, p. 54), A maioria dos autores considera recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições em aberto nas organizações.

Vejamos algumas conceituações:

Segundo Toledo e Milione, “recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”.

Para Werther e Davis, “é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego” e, conforme Chiavenato, “é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Diz, ainda, Chiavenato, “para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção”.

A fim de enriquecer o conceito sobre o recrutamento o autor Lodi (1976, p.17) cita o que dizem outros autores: De acordo com Flippo (1960) o recrutamento é o processo de procurar empregados, estimulá-los a se candidatar numa certa organização.

Para Haslsey (1947) recrutamento é o “termo comumente aplicado à descoberta e desenvolvimento de boas fontes de fornecimento dos candidatos necessários à organização, de modo à sempre haver um adequado número de propostas de trabalho para todas as vagas.”

Para Yoder (1960) o recrutamento consiste no processo de procurar pessoas a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos. O autor considera que o “recrutamento é a contribuição de cada firma para o processo básico de distribuição dos recursos humanos da sociedade.”

Sendo assim o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de candidatos dentro das organizações. Portanto, o recrutamento constitui-se no elo entre a organização e o mercado de trabalho.

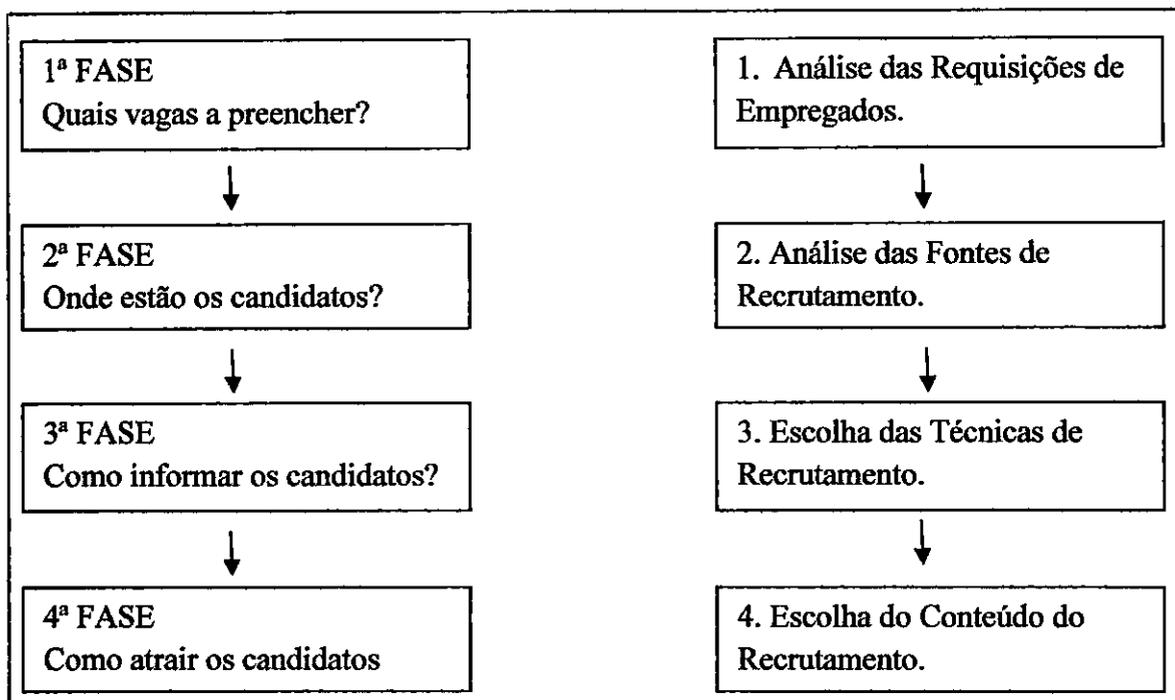
Observa-se que o recrutamento é uma função do departamento de pessoal, que consiste em procurar mão-de-obra qualificada para a organização, com o objetivo de preencher as vagas existentes nas áreas solicitadas. Essa procura se faz num mercado de trabalho onde de um lado competem os empregadores e de outros os próprios profissionais, levando em conta os critérios de seleção adotados pela empresa.

Segundo Lodi (1976, p.16), “os empregadores competem em termos de salário, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência, personalidade.

## **5.2 Fases do recrutamento**

As fases do recrutamento consistem em saber quais as vagas disponíveis na empresa, onde localizar os candidatos, como informá-los da necessidade de mão-de-obra e as oportunidades que a empresa oferece de modo que o candidato possa a interessar e comparecer na organização.

Observam-se as seguintes fases do recrutamento:



**Figura 1: As fases do recrutamento**  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990, p.20)

Verificam-se detalhadamente as quatro fases desse processo:

### **1ª FASE: Análise das Requisições de Empregados**

Quando um departamento qualquer da empresa necessita preencher uma determinada vaga, o chefe desse departamento emite um documento de Requisição de Empregado e encaminha ao órgão de Recrutamento e Seleção, ao recebê-lo, esse órgão dá início ao processo de recrutamento.

Segundo Chiavenato (1990, p. 20)

A Requisição de Empregado constitui uma espécie de ordem de serviço para o órgão de Recrutamento e Seleção, começar a funcionar, pois nela estão contidas todas as informações a respeito da vaga a ser preenchida e quais as características que deverá possuir o seu futuro ocupante.

### **2ª FASE: Análise das Fontes de Recrutamento**

A partir da Requisição de Empregado, o órgão de Recrutamento e Seleção verifica-se onde poderá encontrar os candidatos adequados ao preenchimento da vaga solicitada.

De acordo com Chiavenato (1990, p. 21), “Trata-se de analisar as prováveis fontes de recrutamento, isto é, onde recrutar os candidatos.

### 3ª FASE: Escolha das Técnicas de Recrutamento

Após localizar, as fontes de recrutamento, a fase seguinte é escolher as técnicas adequadas para informar aos futuros candidatos sobre a vaga existente na empresa.

### 4ª FASE: Escolha do Conteúdo do Recrutamento

O conteúdo do recrutamento é o que será informado aos futuros candidatos através das técnicas de recrutamento, com o objetivo de atraí-los e interessá-los pela vaga existente.

Segundo Chiavenato (1990, p. 21) “trata-se do que será transmitido aos candidatos a respeito da vaga existente e dos aspectos relacionados com ela.”

## 5.3 Fontes de Recrutamento

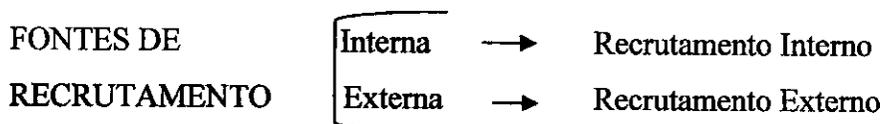
Verifica-se que as fontes de recrutamento são as áreas do mercado de recursos humanos explorados pelos mecanismos de recrutamento. Em outros termos, o mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos diversificados que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender as suas necessidades.

Segundo Lodi (1976, p. 41), As fontes de recrutamento constituem uma bateria completa de instrumentos ou uma variedade de lugares que devem ser familiares aos recrutados.

Portanto, há duas fontes de recrutamento: a interna e a externa.

Por meio do recrutamento interno, os candidatos são recrutados na própria empresa e através do externo, no mercado de trabalho.

De acordo com Chiavenato (1990, p. 22), existem duas espécies de fontes de recrutamento: as fontes internas (isto é, os próprios empregados da empresa) e as fontes externas (os candidatos que estão no mercado de mão-de-obra).



## 5.4 Recrutamento Interno

Observa-se que o recrutamento interno é feito dentro da empresa com os próprios funcionários. É uma maneira de valorizar os próprios recursos humanos internos.

O recrutamento interno traz consigo vantagens para a empresa como também acarreta desvantagens.

Segundo Pontes (1988, p. 67) “Recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários das organizações.”

Para Chiavenato (1990) “As empresas que dão prioridade ao recrutamento interno são aquelas que proporcionam oportunidades de crescimento aos seus funcionários. Cita ainda o autor que: “o recrutamento interno traz vantagens, como maior motivação entre o pessoal, provoca competição sadia entre os colegas que procuram preparar-se profissionalmente mais e mais para conquistar as oportunidades, porém o recrutamento interno impõe condições que exige da empresa programas de treinamento e desenvolvimento do pessoal para preparar os empregados nas oportunidades mais complexas”.

Lodi (1976) Oferece diversas vantagens como: “é o recurso mais lógico, porque é a fonte de recrutamento mais próxima e menos custosa”.

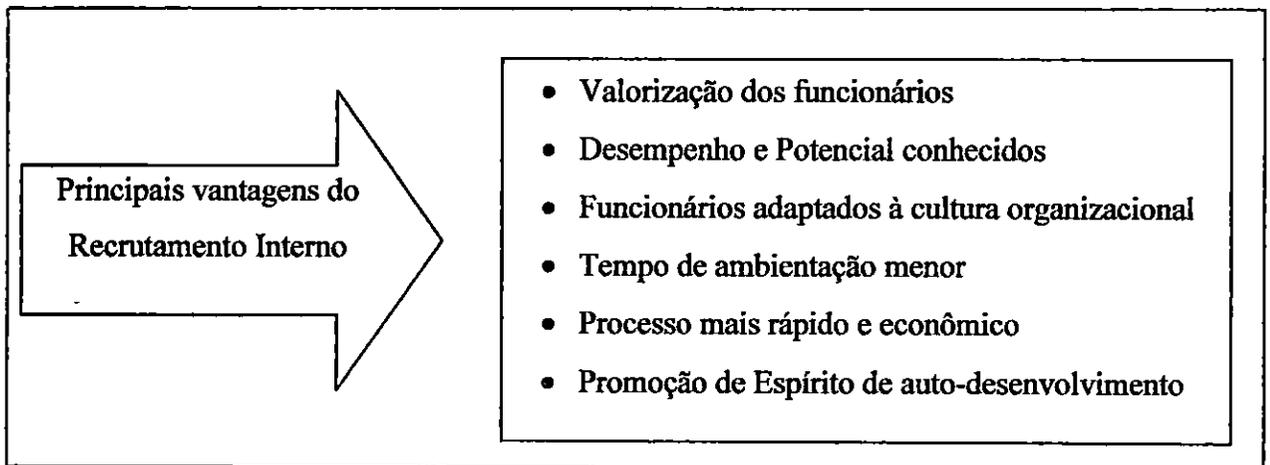
- ✓ Pode-se obter “informações mais precisas sobre os candidatos;”
- ✓ Estimula-se a preparação para a promoção, promovendo-se medidas especiais de treinamento e criando-se um sadio progresso profissional;
- ✓ Melhora-se o moral interno;
- ✓ Melhoram-se as relações públicas com os empregados.

A melhor política de administração é olhar primeiro para dentro da empresa.

Pontes (1988) destaca as principais vantagens do recrutamento interno: como a política de valorização dos profissionais, há elevação do moral interno, o reconhecimento que a empresa faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos e aumentando suas capacitações no desempenho de suas tarefas. O tempo de ambientação do empregado é menor, é mais rápido o processo de recrutamento interno e mais econômico, o custo com treinamento, para aumento da capacitação dos profissionais é plenamente compensado com a diminuição dos custos com profissionais recrutados externamente, além dos possíveis lucros com aumento da produtividade e também da motivação, em consequência do moral elevado, promove um espírito de auto-desenvolvimento. Sendo assim, o recrutamento interno é mais interessante para a empresa do que o externo.

Mas, o recrutamento interno não oferece a empresa renovação de ideias, a não ser que os funcionários participem de seminários externos ou a empresa contrate consultores em determinada área da empresa, para elaboração de projetos novos.

O quadro abaixo resume as principais vantagens do processo recrutamento interno, citado pelo autor Pontes:



**Figura 2: vantagens do recrutamento interno**  
 Fonte: Adaptado de Pontes (1988, p.68)

#### 5.4.1 Desvantagens do Recrutamento Interno

Portanto, as desvantagens do recrutamento interno são as seguintes, segundo Pontes (1988):

- ✓ Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento, para ser promovidos a alguns níveis acima do cargo, onde estão sendo admitidos e motivados suficientes para chegar lá;
- ✓ Pode gerar conflito de interesses, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições, ou não realizam aquelas oportunidades;
- ✓ Reduz a inovação do trabalho;
- ✓ Demasiada ênfase na promoção desperta carreirismo;
- ✓ Ressentimento dos não promovidos;
- ✓ Recrutamento interno requer treinamento;
- ✓ É necessária uma avaliação criteriosa.

## 5.5 Recrutamento Externo

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

Para Chiavenato (1990, p. 22) “O recrutamento externo é o preenchimento das vagas da empresa através de candidatos que são recrutados no mercado de mão-de-obra”.

A grande vantagem do recrutamento externo é trazer sangue novo e experiências novas para a empresa.

Pontes (1988), afirma: “é positiva a entrada de novos profissionais para trazerem idéias renovadas para a empresa. É mais fácil contratar alguém já formado no mercado do que formar alguém na própria empresa, no entanto, a opção pelo recrutamento externo pode resultar em prejuízos para o moral e cultura da organização e, por isso, recomenda que a opção pelo recrutamento externo, no preenchimento de vagas em níveis mais elevados não seja constante”. Sendo assim, o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento.

De acordo com Chiavenato (1990, p. 23), “As técnicas de recrutamento são as maneiras pelas quais o recrutamento é feito. Em outros termos, são os meios através dos quais a empresa informa ao mercado de mão-de-obra que dispõe de vagas a serem preenchidas.”

### 5.5.1 Vantagens do recrutamento externo

Segundo Pontes (1988) o recrutamento externo apresenta as seguintes vantagens:

- ✓ Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização;
- ✓ Renova e enriquece os recursos humanos da organização;
- ✓ Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

### **5.5.2 Desvantagens do recrutamento externo**

Pontes (1988) afirma que o recrutamento externo oferece desvantagens tais como:

- ✓ É mais demorado do que o recrutamento interno;
- ✓ É mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritórios, formulários, etc.
- ✓ É menos seguro do que o recrutamento interno.

### **5.6 Local de recrutamento mercado de trabalho**

Verifica-se que o mercado de trabalho é constituído de um conjunto de candidatos que podem estar trabalhando em alguma empresa ou desempregados.

Segundo Pontes (1988, p. 23-24) “Parece que não há consenso entre os autores sobre a definição de mercado de trabalho”.

Para Toledo e Milione (1983), “refere-se às oportunidades qualitativas e quantitativas de emprego em determinada região.”

Chiavenato (1983) define como sendo “o conjunto das ofertas de trabalho oferecidas pelas empresas, em certa época e em determinado lugar.”

Para esses autores citados como exemplos, mercado de trabalho restringe-se às ofertas de trabalho (vagas) pelas empresas e a procura de trabalho. Os conceitos ora apresentados são corretos, porém restritos, pode-se concordar com um conceito mais amplo, como aquele dado por Lodi: “O mercado de trabalho pode ser definido como a área onde os diversos grupos ocupacionais encontram emprego, mudam de empregados ou onde encontram salários relativamente uniformes”. Portanto, o mercado de trabalho é constituído da demanda (procura) de mão-de-obra pelas empresas e oferta de trabalho pelos indivíduos.

Sendo assim o mercado de trabalho necessita de candidatos para preencher suas vagas.

## 5.7 As principais técnicas de recrutamento

As principais técnicas de recrutamento citadas or Chiavenato (1990) são as seguintes:

- Cartazes na portaria da empresa
- Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa
- Arquivo de candidatos
- Visita as escolas
- Anúncios em jornais
- Agências de recrutamento

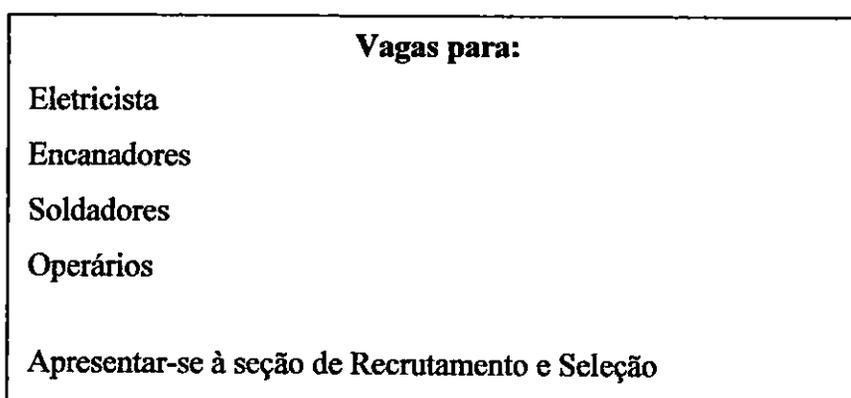
**Figura 3: técnicas de recrutamento**  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990)

### ✓ Cartazes na portaria da empresa

Esta é a forma mais simples de recrutamento, muitas empresas colocam cartazes em suas portarias ou em locais do seu escritório, onde há movimentação das pessoas.

Neste caso o veículo é estático e o candidato vai até ele, tomando iniciativa.

É, portanto um sistema utilizado para cargos de baixo nível e baixo custo.



**Figura 4: exemplo de cartaz de portaria como técnica de recrutamento**  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990)

### ✓ Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa

É um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo, onde a empresa estimula seus funcionários a apresentarem pessoas de suas relações pessoais para concorrer com os demais candidatos á vaga disponível na empresa.

## **5.8 Arquivo de candidatos**

Os candidatos que apresentam espontaneamente ou que não foram escolhidos no processo de recrutamento de emprego devem ter um currículo de emprego arquivado no órgão de recrutamento. Assim, surge o arquivo de candidatos. É interessante catalogar os candidatos por ordem alfabética, o sexo, a faixa de idade, e o cargo desejado, para que, quando surgir uma vaga, o órgão de Recrutamento e Seleção possa consultar o arquivo de candidatos e verificar se tem algum candidato disponível para aquela vaga.

### **✓ Visita as escolas**

Uma técnica de recrutamento bastante utilizada por empresas de grande porte é realizar visita nas escolas no sentido de criar uma atitude favorável, relatando o que é a organização, quais são seus objetivos, sua estrutura e as oportunidades de trabalho que ela oferece para os futuros candidatos.

### **✓ Anúncios em jornais**

Os anúncios em jornais são considerados uma das técnicas de recrutamento mais eficiente para atrair candidatos. Porém, é mais cara geralmente, as vagas mais importantes é que são solicitadas.

### **✓ Agência de Recrutamento**

Uma infinidade de organização especializadas em recrutamento de pessoal tem surgido no sentido de atender a pequenas, médias ou grandes empresas. Podendo dedicar-se a pessoa de alto, médio e baixo nível, ou pessoal de vendas, bancos e até mesmo a mão-de-obra industrial. Algumas agências especializam-se em recrutamento de engenheiros, outras em pessoal de processamento de dados, outras em secretárias e assim por diante. Portanto, o recrutamento através de agência é um dos mais caros, embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento.

## 5.9 Seleção de pessoal

Enquanto a tarefa do recrutamento é atrair candidatos, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais aptos para ocupar o cargo disponível na organização.

Segundo Pontes (1988, p. 88) “A maioria dos autores descrevem que seleção é o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados”.

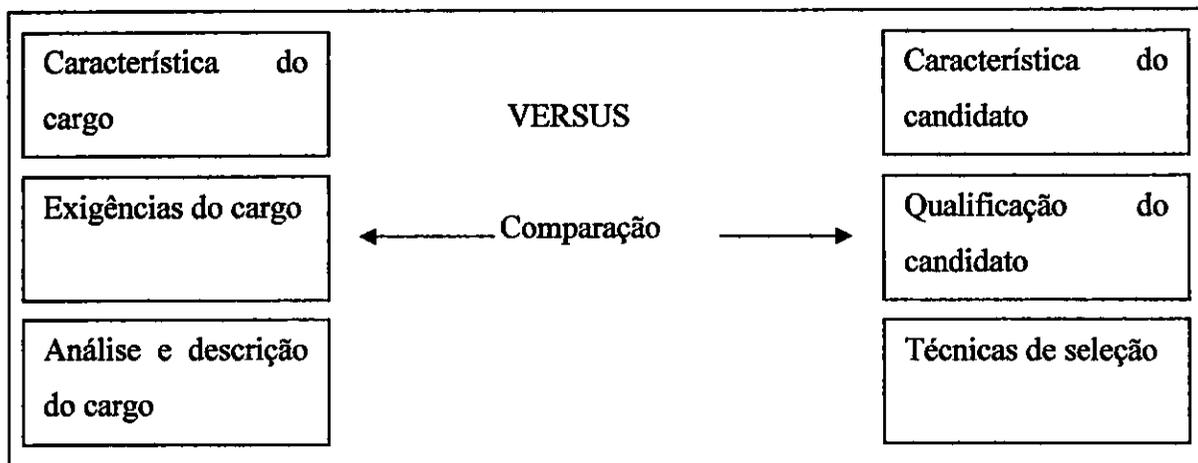
Para Werther e Davis (1983, p.88) “O processo de seleção é uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados” .

Segundo Chiavenato (1990) considera “a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”.

Santos (1985) afirma que: “é o processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional”. Segundo, ainda, o autor, “Seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados... e sim, os mais adequados a uma situação predeterminada”.

Perante as definições acima, acreditamos que ainda falta algo: a motivação do candidato. A seleção de pessoal não é unilateral e não deve levar em conta apenas a qualificação e potencial e, por isso somos mais inclinados a concordar com a definição prestada por Lobos (1979) “O processo de administração de Recursos Humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações”.

A Seleção de Pessoal é, ao mesmo tempo, uma comparação e uma escolha. E para que possa ser científica, precisa estar baseada nas características que o cargo vago exige do seu futuro ocupante. É o que chamaremos de exigências do cargo. Assim, o primeiro cuidado ao se fazer a seleção de pessoal é conhecer quais são as exigências do cargo a ser preenchido. A seguir, comparam-se cada candidato com as exigências do cargo e escolhe-se o candidato mais adequado para aquelas exigências. (CHIAVENATO 1990, p. 29)



**Figura 5: A seleção de pessoal como uma comparação**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990, p. 29)

Portanto, a seleção de pessoal é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e de outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. Neste sentido, a seleção de pessoal é uma responsabilidade de linha (de cada chefe) e uma função de staff (prestação de serviços pelo órgão especializado). Portanto, o órgão de seleção (staff) não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar serviços especializado, aplicar técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante.

Chiavenato (1990, p. 30) afirma:

Com todos estes ingredientes, podemos dizer que o moderno conceito de Seleção de Pessoal é o seguinte: a seleção é uma comparação e uma escolha de candidatos que envolvem uma função de staff e uma responsabilidade de linha. O órgão de staff presta os serviços de aplicação das técnicas de seleção comparando os candidatos, e a chefia do órgão requisitante procede a escolha final dos candidatos recomendados.

## 5. 10 Técnicas de seleção de pessoal

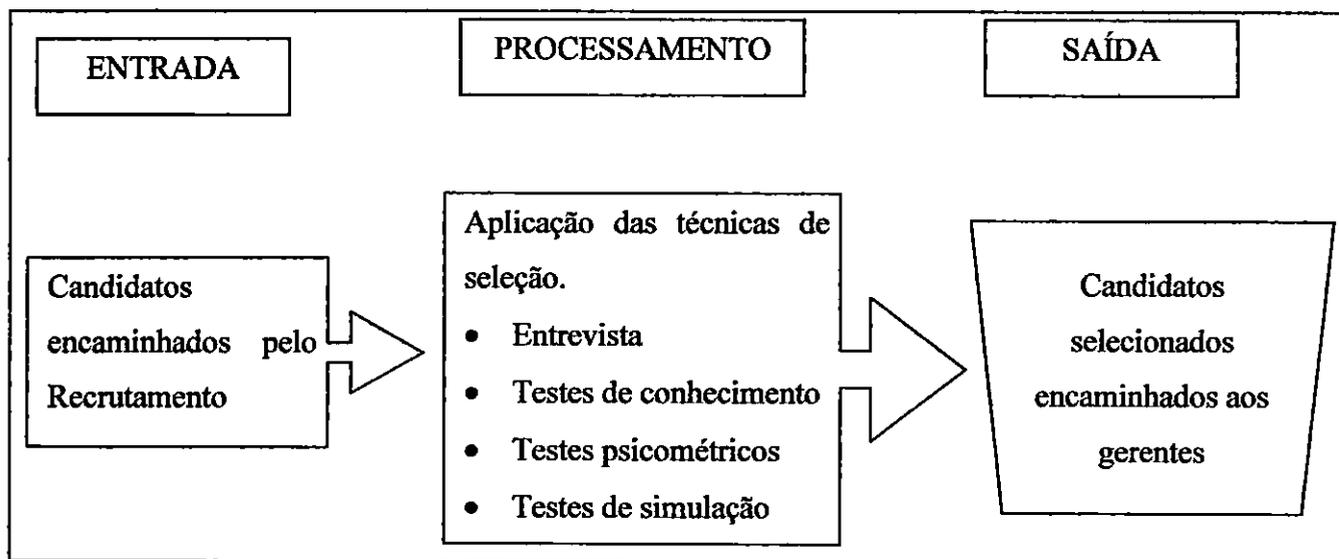
Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o passo a seguir é a escolha das técnicas de seleção adequadas para conhecer os futuros candidatos.

Para Chiavenato (1990, p. 31) “As técnicas de Seleção são meios através dos quais se busca informação a respeito do candidato e de suas características pessoais”. Em outras palavras, “as técnicas de seleção visam fornecer informações objetivas sobre as qualificações e características dos candidatos que demandariam muito tempo para serem obtidas através da simples observação diária daqueles”.

As técnicas escolhidas deverão representar o melhor predito para o desempenho futuro do cargo. A palavra predita refere-se à característica que uma técnica de seleção deve possuir no sentido de predizer o comportamento do candidato em função dos resultados alcançados. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando a uma amostra de candidatos, que depois de admitidos são avaliados quanto ao desempenho no cargo.

Chiavenato (1990, p. 31) cita que, “as técnicas de seleção podem ser assim classificadas: entrevista de seleção prova de conhecimento ou de capacidade, testes psicométricos e técnicas de simulação”.

Observe o esquema:



**Figura 6: O processo de Seleção**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990, p.32)

Vejam as principais características de cada uma das técnicas de seleção.

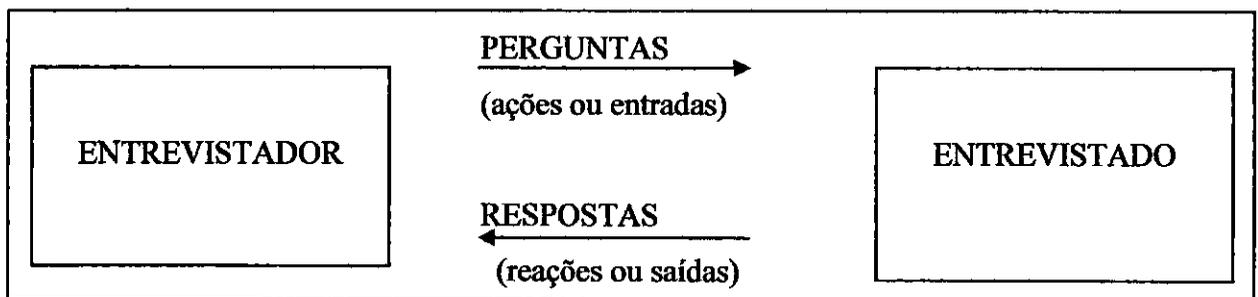
#### ✓ Entrevista de seleção

É a técnica de seleção mais utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Portanto, é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem, de um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro, os entrevistados. Dentro da abordagem de

sistemas, o entrevistado ou candidato se assemelha a uma caixa preta a ser desvendada: aplica-se a ela determinados estímulos (entradas) para verificar suas reações (saída) e, com isso, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações.

Segundo CHIAVENATO (1990, p. 32)

Entrevista de Seleção é a técnica de seleção mais utilizada e conhecida. Trata-se de efetuar perguntas previamente programadas ao candidato e anotar suas respostas ou parte delas. As perguntas (ações ou entradas) provocam respostas (reações ou saídas) que ajudam a conhecer melhor o candidato, sejam quanto às características pessoais, seja quanto aos seus conhecimentos e experiências.



**Figura 7: A entrevista como uma técnica de seleção de pessoal**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990, p.32)

De acordo com Chiavenato (1990, p. 32),

Para ser objetiva, a entrevista precisa ser convenientemente planejada: o local onde será realizada deve ser tranquilo e discreto, as perguntas devem ser preparadas com antecedência, as anotações devem ser resumidas, a conduta do entrevistador deve ser neutra, mas inspirando confiança no candidato. Em resumo, a entrevista deve ser realizada com um objetivo: saber se o candidato está apto ao cargo vago.

Para Carvalho e Nascimento (2000, p. 145-146) “O professor João Bosco Lodi apresenta interessante e oportuno modelo de roteiro de entrevista de seleção”. Observe as seguintes:

Como preparar uma entrevista:

1. Prepare uma descrição e análise da função para a qual se recruta.
2. Observe problemas peculiares a essa função na empresa: “turno ver”, cooperação, tipo de supervisão exercida, disciplina e treinamento.
3. Faça um reconhecimento do terreno para evitar imprevistos.

4. Prepare um esquema de desenvolvimento.
5. Estabeleça uma distribuição de tempo para cada área ou assunto.
6. Elabore perguntas cujas respostas sejam analíticas e descritivas.
7. Mantenha o controle da entrevista mediante cuidadosa preparação.
8. Não projete falar demais usando da entrevista para expandir o seu ego.
9. Economize seu tempo. Fale apenas 10% dele.

Como observar pontos críticos no formulário de emprego:

1. Verifique rasuras, omissões e trechos riscados.
2. Verifique o número de cargos anteriores.
3. Verifique a média de tempo de cada cargo.
4. Verifique cargo e salário iniciais e finais em cada firma.
5. Verifique a experiência relacionada com os deveres de cada cargo.
6. Verifique os saltos e os progressos nos empregos anteriores.
7. Procure explicações para quebras inesperadas.
8. Verifique a correspondência entre a responsabilidade e a remuneração dentro de cada função.
9. Verifique se houve mudança de rumo nas especificações.
10. Verifique o tipo de formação escolar: o currículo e o espírito da escola.
11. Verifique os cursos profissionais, estágios, trabalhos feitos, prêmios, bolsas de estudo, etc.

Como desenvolver uma entrevista:

1. Ajude a pessoa a se sentir à vontade e com disposição de falar.
2. Não formule “perguntas diretas” enquanto não estiver convencido de que a pessoa está disposta a colaborar.
3. Não formule inicialmente perguntas que induzam a uma atitude negativa ou defensiva.
4. Permita que a pessoa exponha os “fatos a seu modo” e ajude-a a preencher as “omissões”.
5. Mostre fraqueza em vez de astúcia, pois a esperteza atrai a esperteza.
6. Não se mostre agressivo.
7. Nunca pergunte nada sem propósito. Mostre os objetivos.
8. Empregue a entrevista como meio de observação.
9. Procure determinar “opiniões e atitudes”, ou “formas de pensar”.
10. Assimile o significado “completo de cada reação ou resposta.”

✓ **Testes de conhecimentos ou de capacidade**

Para Chiavenato (1990, p. 33),

As provas de conhecimentos ou de capacidade são técnicas de seleção que procuram medir conhecimentos ou habilidades dos candidatos através de perguntas escritas que requerem respostas escritas. São técnicas muito utilizadas nas nossas escolas para avaliar os conhecimentos dos alunos e o aproveitamento escolar.

Portanto, há uma variedade de provas de conhecimentos ou de capacidade, pela qual costumamos classificá-las quanto à maneira, a área abordada e a forma utilizada.

Carvalho e Nascimento (2000, p. 121) citam; “Quanto às formas de apresentação, os testes de conhecimentos podem ser: Escritas, orais e práticos (prova mecânica, teste de datilografia, prova de desenho, etc.)”.

(a) **Escritas:** são as provas aplicadas por meio de perguntas e respostas escritas, realizadas nas organizações e em escolas para adquirir conhecimentos.

(b) **Orais:** provas aplicadas por meio de perguntas e respostas orais.

(c) **Práticas (prova mecânica, teste de datilografia, prova de desenho, etc.).** São provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como prova de datilografia, de digitação, de desenho, de manobra de um veículo ou usinagem de uma peça.

Chiavenato (1990, p.33), diz que “as provas de conhecimentos ou de capacidade podem ser de dois tipos: provas dissertativas ou tradicionais e objetivas ou em forma de testes.” E revela ainda que

as provas dissertativas ou tradicionais são feitas em forma de perguntas abrangentes que requerem respostas escritas, como dissertações e as provas objetivas ou em forma de testes são feitas através de perguntas objetivas, e que requerem respostas padronizadas.(p.34)

Sendo assim, os tipos de testes ou provas objetivas são as seguintes:

- ✓ Preenchimento de lacunas
- ✓ Respostas alternativas simples
- ✓ Respostas alternativas “múltiplas”

### ✓ Testes psicométricos

É, portanto, um conjunto de provas que se aplica as pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades, conhecimentos, etc. Na realidade, o teste serve para medir o desempenho ou execução, seja através de operações mentais ou manuais, de escolhas ou de lápis-papel, geralmente é utilizado para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, orientação e avaliação profissional, diagnóstico e personalidade.

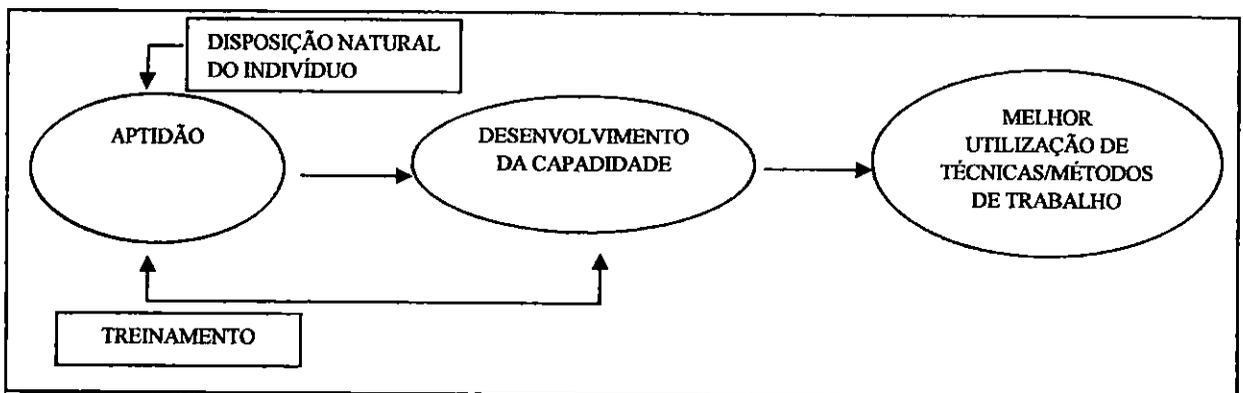
Os testes psicométricos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade.

Para Chiavenato (1990, p. 35), Os testes psicométricos permitem a avaliação psicológica ou psicométricos, dos candidatos. São testes ou provas objetivas que visam avaliar as aptidões das pessoas. Aptidões são traços inatos (e, portanto, transmitidos hereditariamente) que as pessoas possuem e que, quando descobertos, podem ser transformados em habilidades ou capacidades pessoais. Uma aptidão significa uma predisposição, uma potencialidade, uma facilidade para aprender alguma habilidade ou capacidade específica.

Conforme Chiavenato (1990, p. 35) os testes medem as seguintes aptidões:

- ✓ Aptidão para números ou habilidade numérica;
- ✓ Aptidão para palavras ou habilidade verbal;
- ✓ Aptidão pra espaço ou habilidade espacial;
- ✓ Aptidão para detalhes ou habilidade burocrática;
- ✓ Aptidão para mecânica ou habilidade manual, etc.

A figura abaixo mostra como esse desenvolvimento se manifesta num processo de interação “aptidão x desenvolvimento”.



**Figura 8: Fluxo de desenvolvimento da aptidão individual**

Fonte: Adaptado de Carvalho e Nascimento (2000, p.126)

### ✓ Testes de simulação

As técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e exclusivamente verbal para a ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco, contexto dramático no momento presente.

Simular significa, representar algumas coisa, fazer de conta. As técnicas de simulação constituem meios através dos quais o candidato representa – como que teatralmente – o papel de ocupante de um determinado cargo vago na empresa. A principal das técnicas de simulação é a dramatização, na qual vários candidatos desempenham papéis simulando situações reais que o ocupante do cargo a ser preenchido deverá vivenciar. Um psicólogo acompanha o jogo avaliando o desempenho de cada candidato e sua adequação ao papel a dramatização constitui excelente técnica de seleção nos cargos que exigem contato pessoal com outras pessoas na empresa. CHIAVENATO (1990, p. 36).

Muitas organizações utilizam as técnicas de simulação como complemento do diagnóstico, além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento geralmente relacionado ao futuro papel que desempenhará na organização, fornece alguma expectativa mais realista acerca de seu comportamento no futuro cargo, promove retroação e favorece o autoconhecimento e a auto-avaliação e deve ser conduzida por psicólogos e não por leigos.

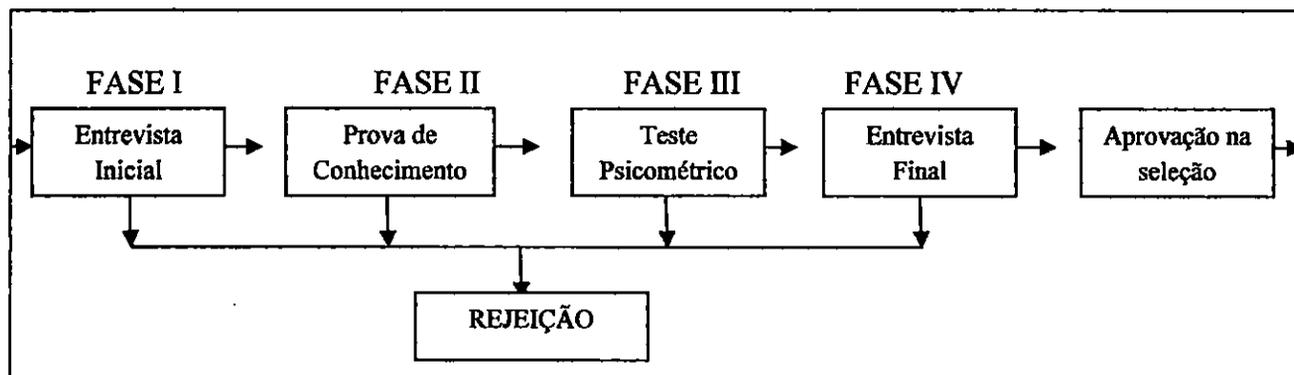
#### 5.10.1 Fases da seleção de pessoal

A seleção de pessoal funciona como um processo composto de várias fases seqüenciais pelas quais passam os candidatos.

Nas etapas iniciais estão as técnicas mais simples e econômicas, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. Chiavenato (1990) menciona que:

Geralmente a seleção das pessoas para cargos mais simples exige uma ou duas técnicas de seleção. Porém, os cargos mais complexos envolvem quase que todas as técnicas abaixo mencionadas aplicadas em diferentes fases do processo. Algumas empresas utilizam o princípio da complexidade progressiva: aplicam na primeira fase as técnicas de seleção mais simples, como a entrevista e vão progressivamente aplicando técnicas mais complexas e caras, à medida que o candidato vai ultrapassando os obstáculos do processo seletivo.

Veja:



**Figura 9: a seleção como um processo de fases a serem vencidas pelos candidatos**  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990, p.36)

a seleção de pessoal funciona como uma seqüência de fases que deverão ser vencidas pelos candidatos: primeiramente a entrevista inicial, depois as provas de conhecimentos ou de capacidade, os testes psicométricos, e por fim, a entrevista final. Os candidatos à medida que são reprovados em qualquer dessas fases, são rejeitados. Os candidatos que forem aprovados em todas essas etapas serão recomendados ao chefe do órgão requisitante, que deverá decidir por um deles. (CHIAVENATO, 1990, p.38)

#### 5.10.1.1 Avaliação dos resultados da seleção

O processo seleção de pessoal aplicados nas empresas custa caro, pois envolvem custos operacionais sensíveis. Porém, não fazer Seleção de pessoal custa muito mais caro ainda para as empresas.

Segundo Chiavenato (1990, p. 38) uma boa Seleção de pessoal proporciona os seguintes resultados que podem ser avaliados no decorrer do tempo:

- a) A Seleção permite a adequação do homem ao cargo.
- b) Rapidez na integração e ajustamento do novo empregado o seu cargo.
- c) Proporciona maior estabilidade do pessoal e redução da rotação de pessoal (turno ver).
- d) Permite maior rendimento e produtividade do pessoal pela sua capacidade no cargo.
- e) Redução no absenteísmo do pessoal.
- f) Permite “melhoria nas relações humanas no trabalho.

## **6 METODOLOGIA**

Segundo Cervo e Bervian (1996, p.20), o método é a ordem que deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um todo ou um resultado desejado.

Para Texeira (2007), metodologia significa, etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem o como fazê-la de forma eficiente.

### **6.1 Coleta de dados**

Considerando o ambiente da empresa, como um meio específico, a pesquisa que será adotada é de caráter exploratório.

Segundo Gil (1995), na pesquisa exploratória o que se pretende é a aproximação com o referido objeto,

Optamos pelo estudo de caso, de acordo com Yin (1981), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

A pesquisa bibliográfica também foi uma metodologia utilizada para a elaboração do presente trabalho. Gil (1991, p. 48) diz que esta pesquisa é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A pesquisa tem como caráter qualitativo conforme Richardson (1999, p. 90) “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

A técnica utilizada para a coleta de dados deste trabalho foi um questionário com perguntas abertas e fechadas. O questionário é a forma mais usada para a coleta de dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 138)

### **6.2 Universo e amostra**

De acordo com Gil (1995), universo ou população é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum.

A porcentagem utilizada para a aplicação dos questionários foi de três por cento (3%) do total dos funcionários da empresa em estudo. A empresa possui atualmente três mil e quinhentos (3.500) funcionários e foram aplicados cento e cinco (105) questionários nas seguintes áreas: departamento de pessoal, laboratório, tráfego, oficina, segurança, faturamento, preparo de solo e corte; abrangendo a porcentagem acima citada.

### **6.3 Tabulação e análise dos dados**

Segundo Andrade (1999), define tabulação da seguinte maneira: consiste em dispor os dados em tabelas, para maior facilidade de representação e verificação das relações entre eles.

“O objeto da análise é organizar, classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos que foram objetivos da investigação.” (ANDRADE, 1999, p. 136).

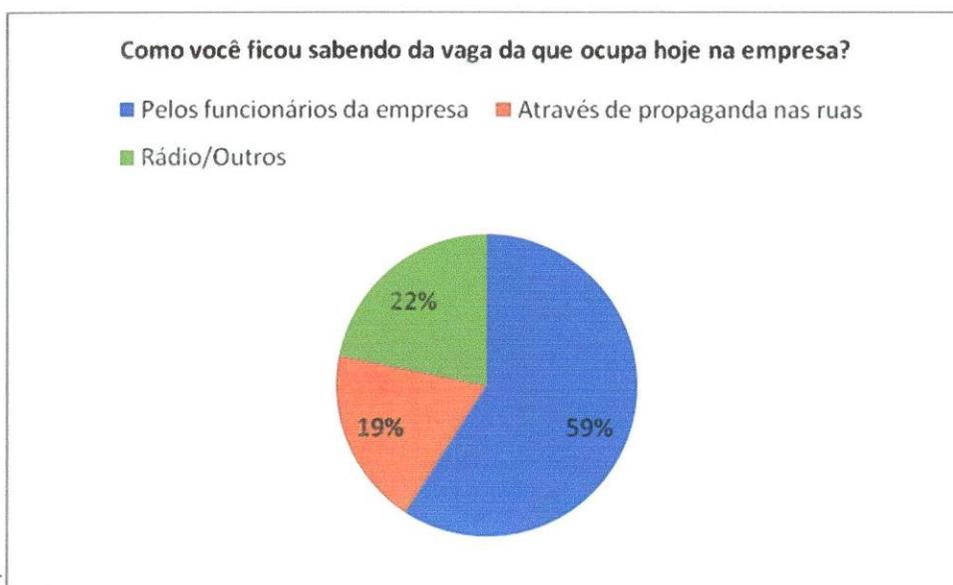
Para organizar os dados e montar as informações de forma a permitir extrair conclusões e alternativas para a ação, foi necessário o uso de gráfico para compactar os dados.

## 7 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Os resultados abaixo foram obtidos através de um questionário aplicado a 105 funcionários sendo representados os diversos setores da empresa.

Para se chegar ao total de funcionários a serem aplicados, levou-se em consideração o total de funcionários existentes na empresa. Este total é de 3.500 funcionários e a porcentagem escolhida foi a de 3% totalizando os 105 acima descritos.

Acredita-se que, através dos resultados obtidos pelos questionários a empresa poderá fazer algumas correções na intenção de melhoria, baseado no assunto estudado neste trabalho.

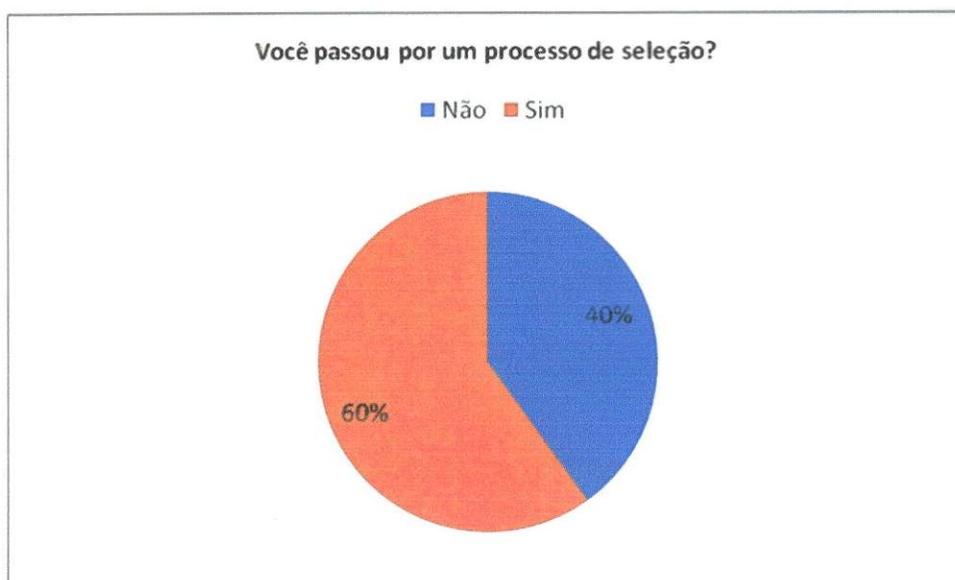


**Gráfico 1: Como ficou sabendo da vaga**

Fonte: elaborado pelo autor, 2009

Os resultados obtidos nesta questão surpreenderam, pois mais da metade dos entrevistados 59% ficaram sabendo da vaga da qual ocupa hoje, na empresa pelos próprios funcionários, uma parte 22% através de rádio e outra pequena parte 19% através de propaganda nas ruas.

Nota-se a necessidade da empresa VALE VERDE estar divulgando melhor o processo de recrutamento e seleção nas ruas, utilizando os recursos cabíveis como propaganda e anúncio em rádio, para poder abranger uma quantidade maior de candidatos.



**Gráfico 2: Passou por um processo de seleção**  
Fonte: elaborado pelo autor, 2000

A porcentagem maior dos entrevistados da empresa VALE VERDE 60% respondeu que já passou por um processo de seleção, enquanto uma parte razoável 40% disse que não.

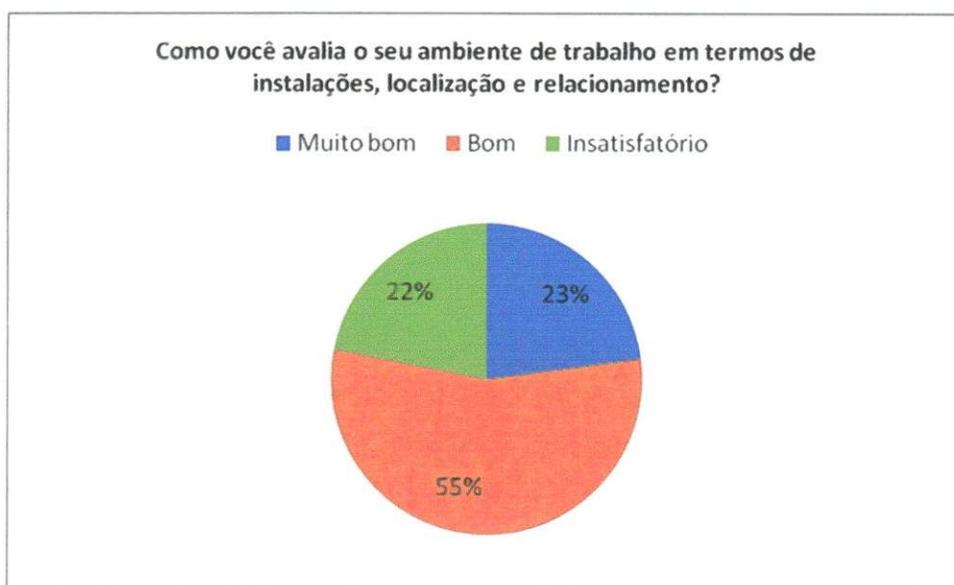
Analisando o resultado obtido, significa que a empresa utiliza os recursos necessários e disponíveis para contratar candidatos, tais como entrevista, teste operacional e outros cabíveis.



**Gráfico 3: Análise do processo de recrutamento e seleção**  
Fonte: elaborado pelo autor, 2009

A maior parte dos funcionários da VALE VERDE 64% (Gráfico 3, p.35), acredita que o processo de recrutamento e seleção na empresa seja satisfatório.

Enquanto outra parte dos entrevistados 28% considera insatisfatória, uma pequena quantidade 8%, sem importância. Diante dessas informações, cabe a empresa informar mais a todos os seus funcionários sobre o assunto, para que os mesmos possam entender como funcionam o processo e ressaltar sua importância para a organização na contratação da mão-de-obra qualificada.



**Gráfico 4: avaliação do seu ambiente de trabalho**

Fonte: elaborado pelo autor, 2009

Como pode-se perceber, a maioria dos entrevistados 55% considera o ambiente de trabalho bom, enquanto outra parte 23% muito boa e uma quantidade razoável 22% insatisfatório.

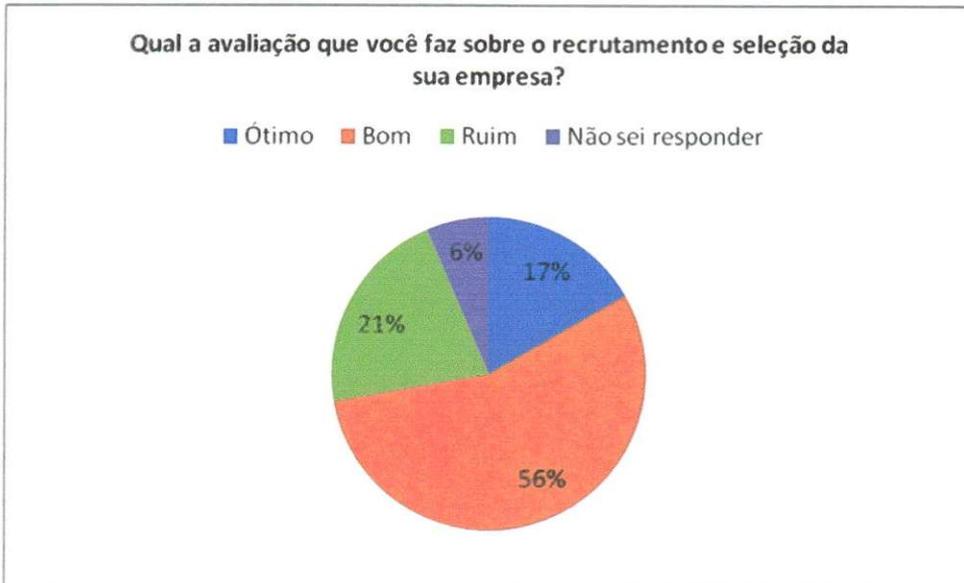
Isso leva a empresa a reavaliar seu ambiente de trabalho, e tentar melhorar em termos de instalações e relacionamento entre os funcionários, para que assim, a empresa possa satisfazer a todos, proporcionando um ambiente agradável, prazeroso e produtivo. Quanto a localização da empresa, os funcionários consideram muito boa, pois a empresa disponibiliza de transporte nos três turnos, para facilitar a vida do funcionário.



**Gráfico 5: Vantagem de realizar o processo de recrutamento e seleção**  
Fonte: elaborado pelo autor, 2009

Os resultados obtidos nesta questão foram bastante relevantes, mais da metade dos entrevistados 69% considera vantajoso o processo de recrutamento e seleção de pessoal na empresa em que trabalha, porque dessa forma será contratado o profissional melhor capacitado, preparado para estar ocupando a vaga disponível em determinado setor. Uma parte 21% acredita que não há nenhuma vantagem e uma pequena quantidade 10% afirma que não seja vantajoso, isto talvez seja pela falta de conhecimento sobre o processo, muitas vezes levam as pessoas a ter opiniões equivocadas.

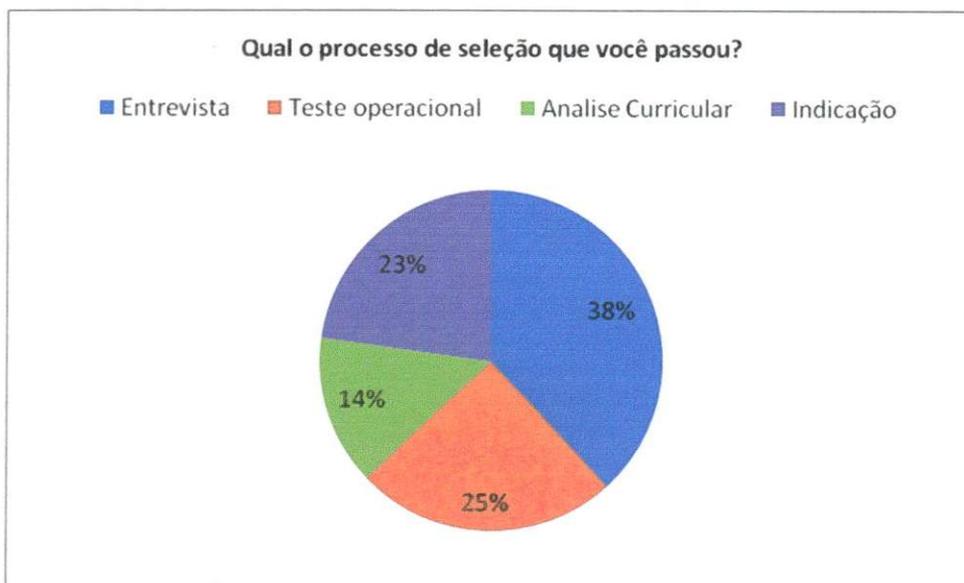
Cabe a empresa VALE VERDE estar esclarecendo aos seus funcionários a respeito do que vem a ser o processo de recrutamento e seleção de pessoal, para que os mesmos possam entender os benefícios que esse processo acarreta para a empresa.



**Gráfico 6: Avaliação sobre o processo de recrutamento e seleção**  
 Fonte: elaborado pelo autor, 2009

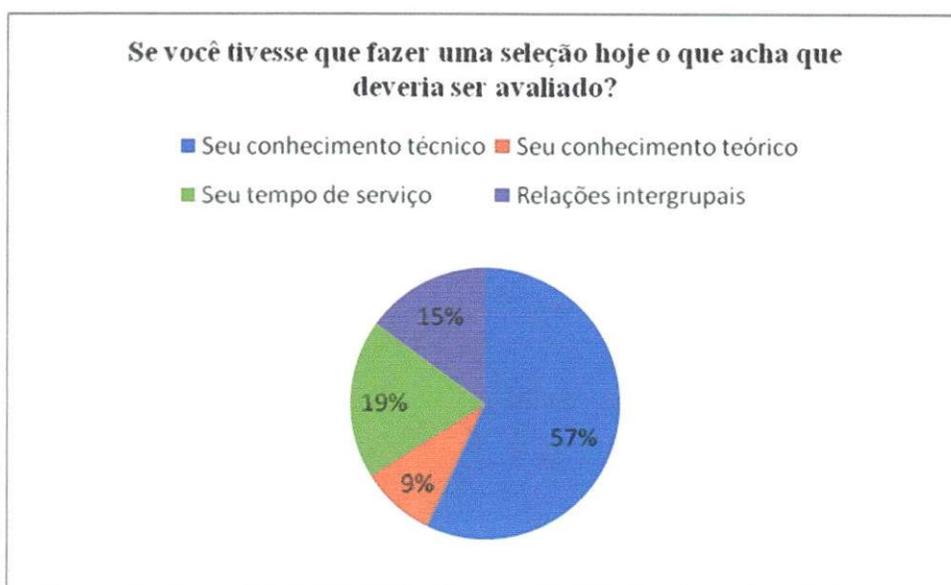
A maioria dos entrevistados 56% acredita que o processo de recrutamento e seleção seja bom, mas poderia ser melhor, se não houver indicação. Outra parte 21% considera ruim devido a falta de profissionais preparados para recrutar e selecionar candidatos, pois são os próprios funcionários de diversas áreas que realizam esse processo.

Porém 17% dos entrevistados acreditam serem ótimos e uma pequena parcela 6% não sabe responder. Onde fica claro a falta de informações de alguns funcionários a respeito desse processo.



**Gráfico 7: Processo de seleção**  
 Fonte: elaborado pelo autor, 2009

Uma boa parte dos entrevistados 38% (Gráfico 7, p.38) respondeu que o processo de seleção mais utilizado pela empresa foi a entrevista, pois acredita que seja uma das formas mais corretas de selecionar candidatos, outra parte 25% disse que foi através de Teste Operacional, uma pequena parte 14% através de análise curricular, e 23% através de indicação. Analisando esses resultados, fica claro que a maior parte dos funcionários da empresa passou pelo processo de seleção; cabe a empresa verificar qual o melhor método a ser utilizado para sua satisfação.



**Gráfico 8: Como o processo de seleção deveria ser avaliado**

Fonte: elaborado pelo autor, 2009

A maioria dos entrevistados 57% acredita que deveria ser avaliado num processo de seleção seu conhecimento técnico, outra parte 19% seu tempo de serviço, uma parte razoável 15% intergrupais, uma pequena parte 9% seu conhecimento teórico.

Isso mostra que todo o funcionário da empresa tem consciência desse processo, basta que a mesma divulgue melhor, esclarecendo para os que não entendem do assunto, possam compreender de forma mais objetiva.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o processo de recrutamento e seleção de pessoal nas empresas vem crescendo e aperfeiçoando a cada ano, devido à grande necessidade que as organizações têm em contratar mão-de-obra qualificada, para atender a necessidade do mercado de trabalho e automaticamente reduzir custos, aumentar a produtividade.

A empresa pesquisada, apesar de ser de grande porte, ainda possui falha em seu sistema, em relação ao processo de recrutamento e seleção de pessoal, falta a empresa investir mais em certos funcionários, principalmente os gerentes de cada setor, para que os mesmos possam contribuir de forma positiva e transmitir aos candidatos interessados segurança e clareza no preenchimento das vagas solicitadas. A empresa utiliza como técnica de seleção a entrevista, pois considera os resultados desse teste positivo, a maioria dos funcionários entrevistados avalia o processo de recrutamento satisfatório, bastante vantajoso na contratação de mão-de-obra qualificada, apresenta bom ambiente de trabalho, boa localização, instalação, mas, poderia ser melhor se não houvesse tanta indicação por parte dos próprios funcionários da empresa, acreditam que, dessa maneira impedem muitos de disputar a vaga que foi ocupada por outros através da famosa indicação. A maioria dos entrevistados afirma que a melhor forma de encontrar mão-de-obra preparada é através do processo de recrutamento e seleção, onde muitos terão oportunidades de crescer, ser reconhecidos e valorizados profissionalmente.

Os resultados mostram que a empresa precisa divulgar mais seu processo, através de propaganda nas ruas, anúncio em rádios, e também esclarecer sobre a importância de realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoal nas empresas, tanto para os funcionários como para os candidatos que desejam ocupar uma vaga disponível na empresa.

Espera-se que a empresa VALE VERDE possa, através desses dados, estar analisando seu processo de recrutamento e seleção de pessoal e reavaliando sua postura perante o mercado de trabalho; seria viável para a empresa informar seus funcionários através de reuniões e palestras a importância de se realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, mostrando aos mesmos os benefícios que esse processo pode oferecer.

Faz-se necessário que a empresa qualifique o seu quadro de funcionários, os gerentes de cada setor, para que os mesmos possam recrutar e selecionar candidatos, de acordo com as necessidades da empresa e transmitir ao mesmo tempo para a sociedade transparência, objetividade e precisão na hora de contratar a mão-de-obra solicitada pela área de RH.

Espera-se também, que a empresa divulgue melhor seu processo de recrutamento, através de propagandas em carro de som pelas ruas da cidade, rádios e outros informando todos os interessados das vagas disponíveis nos setores da organização.

Acredita-se que a empresa agirá positivamente após receber os resultados da pesquisa, onde a mesma estará fazendo ajustes e tomando medidas cabíveis para que o processo de recrutamento e seleção de pessoal seja visto com bons olhos perante a sociedade e os próprios funcionários da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, A. V. de. **Administração de recursos humanos**. v.1. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1997

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Iniciação à administração de pessoal**. São Paulo: Makron Books, 1990

FLIPPO, Edwin P. **Principles of Personnel Management**. McGraw-Hill Book, Nova York, 1961.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HALSEY, George. **Handbook of Personnel Management**. Nova York: Harper & Brothers, 1947.

LODI, J. B. **Recrutamento de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1988.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

TEIXEIRA, Gilberto. **O que significa metodologia?** Disponível em: <  
<http://www.seprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1338>> Acesso em: 10  
dez. 2007.

TOLEDO, Flávio; MILIONE, Benedito. **Dicionário RH de Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1983.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative science quarterly Cornell University**, v. 26, mar. 1981.

YODER, Dale. **Personnel Management and Industrial Relations**. Londres: Pitman & Sons, 1960.

# **ANEXOS**



# APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO

1) Como você ficou sabendo da vaga da que ocupa hoje na empresa?

Pelos funcionários da empresa

Através de propaganda nas ruas

Radio/outros

2) Você passou por um processo de seleção?

Não

Sim

Qual? \_\_\_\_\_

3) Como você analisa o processo de recrutamento e seleção na empresa?

Satisfatório

Insatisfatório

Sem importância

Não sei responder

4) Como você avalia o seu ambiente de trabalho em termos de instalações, localização e relacionamento?

Muito bom

Bom

Insatisfatório

Não sei responder

5) Você considera vantajoso realizar o processo de recrutamento e seleção na empresa em que você trabalha?

Não

Não vejo nenhuma vantagem

Sim

Qual? \_\_\_\_\_

6) Qual a avaliação que você faz sobre o recrutamento e seleção da sua empresa?

Ótimo

Bom

Ruim

Não sei responder

Justifique: \_\_\_\_\_

7) Qual o processo de seleção que você passou?

Entrevista

Teste operacional

Análise curricular

Indicação

Não sei informar

8) Se você tivesse que fazer uma seleção hoje o que acha que deveria ser avaliado?

Seu conhecimento técnico

Seu conhecimento teórico

Seu tempo de serviço

Suas relações intergrupais

Outros \_\_\_\_\_

## **HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA**

**Razão Social:** Vale Verde Empreendimentos Agrícolas

**Forma Jurídica da Organização:** Ltda.

**CNPJ:** 02414858/0004-70

**Data da constituição:** 05 de março de 1998

**Unidade do GRUPO FARIAS:**

Vale Verde – Unidade Pedroza – PE.

Vale Verde – Unidade Baía Formaza – RN.

Vale Verde – Unidade Itapaci – GO.

Vale Verde – Unidade Itapuranga – GO.

Vale Verde – Unidade Goiatuba (Bom Sucesso) – GO.

Vale verde – Unidade Taquarituba – SP.

Vale Verde – Unidade Turvânia – GO.

Anicus S/A – GO.

Usina São José S/A – SP.

Unidade Álcool Verde – AC.

**Endereço:** Rod. GO – 336. Km 14 – Zona Rural – Itapaci – Goiás

**Ramo de atividade:** Fabricação de álcool

**Números da Empresa:** 3.500 Funcionários

**Produto da Empresa produzido em Itapaci:** Álcool

**Definição do Negócio:** Produzir produto (Álcool), derivado da cana-de-açúcar com qualidade.

**Objetivos:** Reduzir desperdícios, melhorar a qualidade e satisfazer os clientes. A empresa escolhida para análise neste trabalho é uma Usina de cana – de – açúcar da região, sendo sediada nas proximidades da cidade de Itapaci (Vale Verde Empreendimentos Agrícolas Ltda.).

**Histórico:** A trajetória do Grupo Farias é marcada pela capacidade empreendedora do seu fundador, o senador Antônio Farias, falecido em 1988, em pleno exercício de seu mandato.

O grupo busca incessantemente a excelência na qualidade dos serviços prestados e dos bens produzidos por suas empresas.

Sua filosofia empresarial alicerça – se na ética, na responsabilidade social e na remuneração do capital investido. Que nas últimas décadas diversificou seus negócios:

Agropecuária, Fruticultura, Concessionárias de veículos, Ecoturismo e Preservação Ambiental.

Destacando – se no segmento sucro – alcooleiro há quatro décadas, o Grupo Farias possui 10 unidades no setor, situadas nos Estados brasileiros de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Goiás, Acre e São Paulo.

A aquisição da unidade de Itapaci – GO em 2001 consolidou o Grupo no estado de Goiás. Esta unidade estava desativada e no espaço recorde de 3 Safras já processava perto de 2 milhões de toneladas de cana.

Sua localização em regiões adequada ao cultivo da cana – de – açúcar propícia a completa, utilização da atividade mecanizada, permitindo que 100% de sua colheita seja feita com colheitadeiras automotrizes.

A expansão da cultura está sendo firme, com a adesão de produtores independentes, fazendo com que o grupo planeje esta unidade, para processar 3,5 milhões de toneladas de cana até 2010.

Com a responsabilidade social e compromisso contínuo, com o meio ambiente, representado no seu comportamento ético e com o desenvolvimento econômico, nas regiões que atua, o Grupo Farias promove ao mesmo tempo a melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho e de suas famílias, da comunidade local, e da sociedade como um todo. Sendo hoje, um fator tão importante para suas empresas, como a que tem com a qualidade, de seus produtos, aliada ao respeito às leis ambientais.

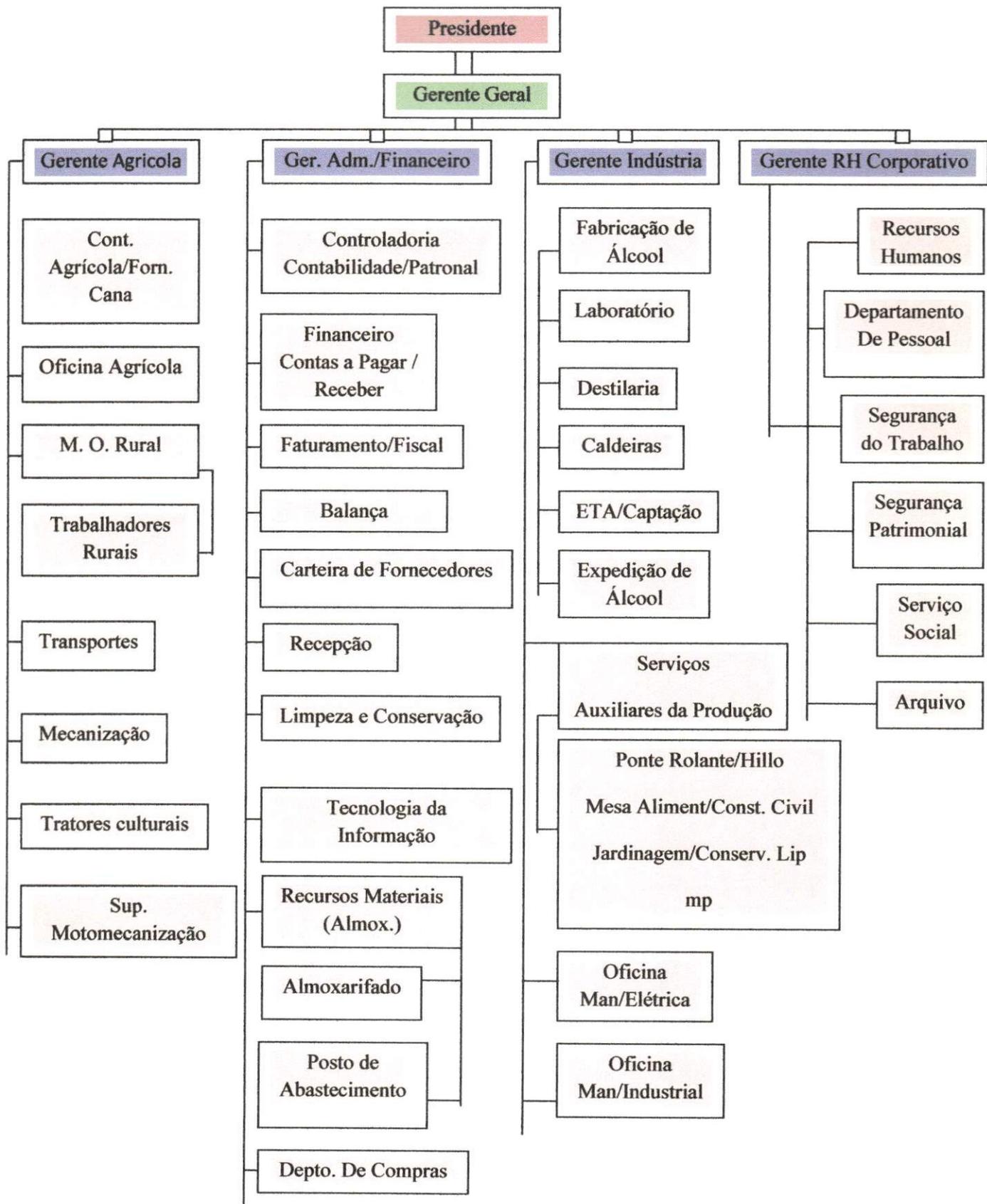
Além destes fatores, nossa intenção é também analisar como essa empresa realiza o processo de recrutamento e seleção de pessoal; não só em relação a satisfação de suas necessidades no mercado de trabalho, mas também em relação ao relacionamento com funcionários e seus familiares, clientes, fornecedores, como a empresa se relaciona com a ética e como estas questões influenciam no seu dia – a - dia.

**Visão:** “Atingir a meta dos 30 milhões de toneladas de cana processada, com alto nível de profissionalismo, organização, desenvolvimento tecnológico, transmitindo a imagem de grupo consolidado perante o mercado”.

(Fonte: VALE VERDE, Itapaci – GO).

**Missão:** “Produzir açúcar, álcool e seus derivados com qualidade competitividade, respeito ao meio ambiente e responsabilidade social, objetivando a satisfação e o bem estar dos clientes, parceiros e colaboradores, atingindo as metas de retorno empresarial”.

(Fonte: VALE VERDE, Itapaci – GO).



**Figura 13: Organograma**  
 (Fonte: VALE VERDE, Itapaci – GO).

## AMBIENTES DOS SISTEMAS: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE CANDIDATOS

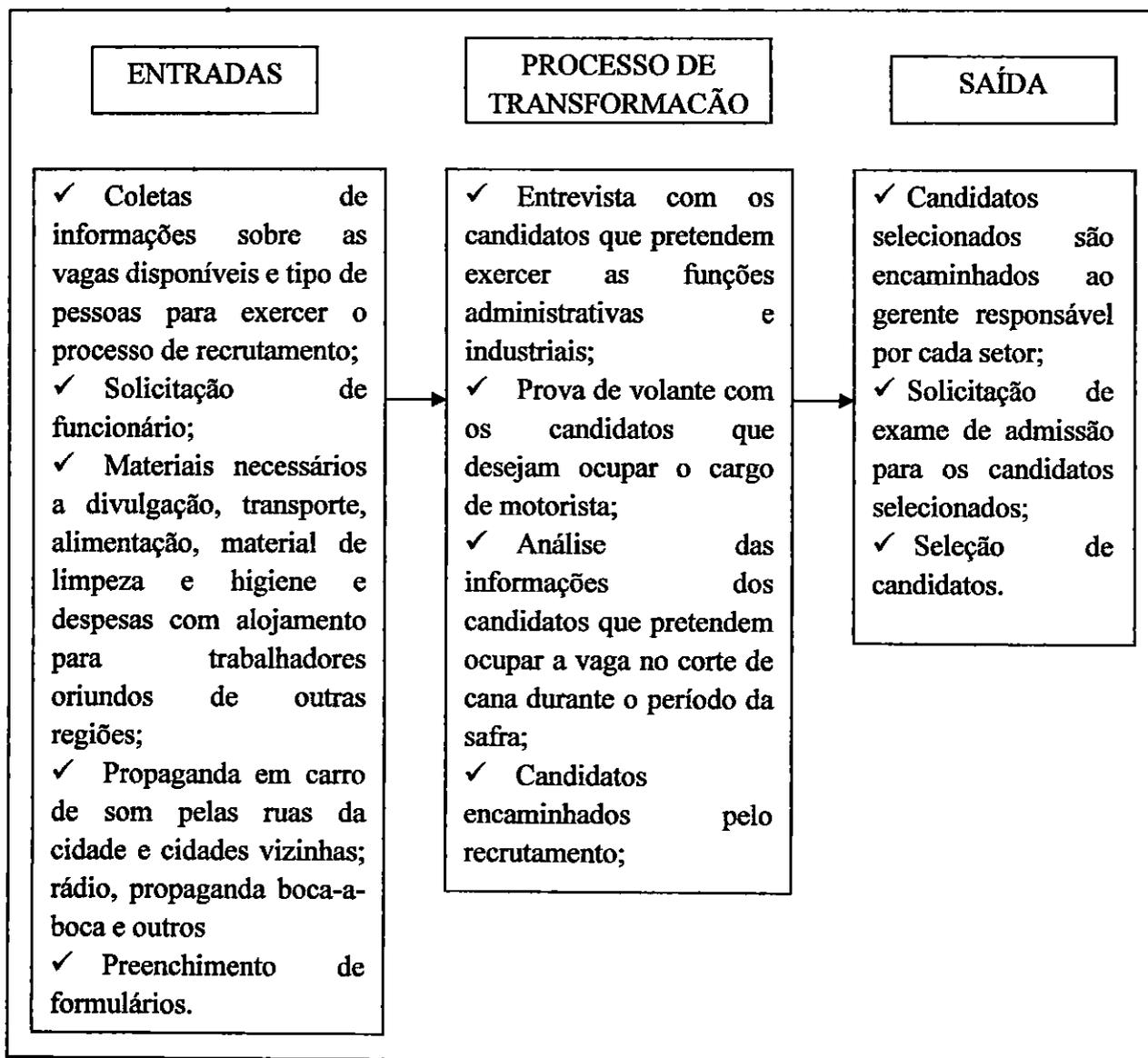


Gráfico 9: Sistema de Recrutamento e Seleção de Candidatos

Fonte: elaborado pelo autor, 2009

**Objetivo:** Recrutar e selecionar candidatos aptos para suprir as necessidades da empresa.

**Feedback:** A empresa Vale Verde investe permanentemente na melhoria da qualidade de vida de seus funcionários.

O departamento de RH promove visitas com toda a equipe em todos os setores da empresa, onde se mantém um diálogo semanal, buscando dar soluções para os problemas do dia-a-dia, e avaliando os desempenhos de cada um na função delegada.

**Controle e Avaliação:** A área de RH da empresa Vale Verde promove aos candidatos selecionados; palestra de integração, como: Apresentação da empresa; os produtos que ela produz durante a safra, informação sobre o horário de atendimento pelo departamento de RH, mostrando aos candidatos o que acontece com as faltas acumuladas durante o mês sem justificativa, carga horária de 8 horas diária, pagamento de horas extras, informação sobre o salário pago por cada setor, os benefícios cabíveis a cada membro, contribuição do FGTS, orientação sobre os equipamentos de segurança, preservação do meio ambiente, a valorização da ética do cumprimento das obrigações e relacionamento entre funcionários e familiares, clientes e fornecedores.

## **Análise ambiental**

A análise ambiental analisa o ambiente externo, com estudo das oportunidades e ameaças e em seguida, análise do ambiente interno onde irá identificar as forças e fraquezas pertinentes a cada um dos agentes.

## **Análise externa**

No ambiente externo surgem as oportunidades e ameaças que as empresas devem compreender e adaptar-se; tais como:

### **Variáveis econômicas:**

- a. **Crise econômica:** é a incapacidade de o país combater a inflação sem atrapalhar a produção de bens e serviços.
- b. **Variação de preços:** é uma medida de sensibilidade dos consumidores as variações no preço dos produtos no mercado, assim sendo, os preços podem sofrer alta ou baixa.
- c. **Queda no mercado:** tem como principal fator a bolsa de valores, pois, é sobre suas informações que as grandes e pequenas empresas do mercado de hoje têm seus principais ganhos ou perdas no mercado.

- d. **Bancos:** têm a função de fazer com que a empresa possa utilizar de seus benefícios tais como: empréstimos, pagamentos de seus colaboradores, depósitos, compra e venda de suas ações na bolsa de valores etc.

**Variáveis sócias-culturais:**

- a. **Educação:** parceria com a prefeitura para jovens e adultos que não concluíram os estudos.
- b. **Palestra:** sobre preservação ambiental, segurança no trabalho, QVT (Qualidade de vida dos trabalhadores), programa 5s.

**Variáveis político-legais:**

- a. **RECEITA FEDERAL:** (CNPJ), registro no cadastro nacional de pessoas jurídicas.
- b. **ICMS:** (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços), imposto de competência estadual.
- c. **Enquadramento na Entidade Sindical Patronal:** onde a empresa recolhe anualmente e repassa à Caixa Econômica Federal no sistema Conectividade Social- INSS (Contribuição para a Seguridade Social), FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), PIS (Programa de Integração Social).
- d. **CLT:** (Consolidação das Leis do Trabalho) é a principal Norma Legislativa Brasileira referente ao Direito do Trabalho e o Direito Processual do Trabalho.
- e. **IBAMA:** (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), responsável pela execução da Política Nacional do Meio Ambiente e fiscalização sobre o uso dos recursos.

**Variáveis tecnológicas:**

- a. Ferramentas de última geração
- b. Informática de última geração
- c. Maquinário de última geração

**Variáveis ecológicas-demográficas:**

- a. **Reflorestamento:** de plantas nativas do cerrado e frutíferas, destinadas ao reflorestamento das matas ciliares.
- b. **Ecoturismo:** é um segmento da atividade turística que utiliza de forma sustentável o patrimônio natural e cultural, são necessárias quatro condições básicas: respeito às

comunidades locais: envolvimento econômico efetivo das comunidades locais; respeito às condições naturais e conservação do meio ambiente e interação educacional.

- c. **População:** contribui na realização do processo de recrutamento e seleção de pessoal. Responsável pela mão-de-obra qualificada.

#### **Fornecedores:**

- a. **Vários fornecedores referentes ao setor químico e agronegócio:** (Adubos Trevo, Profértil, Petrobrás, Texaco, Cia Ipiranga, Codistil do NE, Simisa, Fertine do NE, Agrofértil, Romera Simon Irrigação, CCM Inspeções, Mefsa, COPLACANA.)
- b. São fiéis responsáveis e cumprem com suas obrigações.

#### **Clientes**

- a. **Vários atacadistas e varejistas:** (Petrobrás Distribuidora, Texaco, Esso, Unilever Bestfoods, Bompreço (Wal-Mart), Makro Atacadista, Shell Brasil S/A, Carrefour, AmBev, Cia. Ipiranga, Sistema Coca-Cola.
- b. Clientes fiéis, responsáveis e cumprem com suas obrigações.

#### **Concorrentes:**

- a. **Vários concorrentes diretos:** (Usina de ALCOOL de URUAÇU, CRV – Carmo do RIO VERDE, COOPER RUBI – Rubiataba, JALES MACHADO – GOIANÉSIA, Usina de GOIANÉSIA), comercializam o mesmo produto e necessitam da mesma quantidade de mão-de-obra para o seu perfeito funcionamento.

#### **Órgãos reguladores:**

- a. Bombeiros responsáveis em fazer vistoria no local onde a empresa esta situada, para a liberação do Alvará.
- b. Governo Federal (IRRF); recolhe anualmente das empresas o Imposto de Renda retida na fonte.
- c. Governo Municipal (ISSQN); recolhe anualmente das empresas o Imposto Municipal.
- d. Sindicato dos Trabalhadores; é uma associação livre de empregados ou de empregadores ou de trabalhadores autônomos para defesa dos interesses profissionais.

- e. Ministério do Trabalho; é um ministério do governo do Brasil, responsável na geração de emprego e renda, fiscalização do trabalho, política salarial, segurança e saúde no trabalho entre outros.
- f. Receita Federal fiscaliza as movimentações financeiras e fiscais da empresa.
- g. Federação dos Trabalhadores na Indústria nos Estados de GOIAS, TOCANTINS e DISTRITO FEDERAL (FTIEG).
- h. Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de GOIÁS (FETAEG).

**Mão-de-obra:**

- a. A mão de obra disponível no mercado externo é qualificada a nível tático, pois possuímos na região uma faculdade do curso de Administração, a qual tem formado sempre nossos supervisores, chefes, gerentes, etc.
- b. O nível estratégico não tem na região formação específica, sempre que precisa a empresa contrata de fora.
- c. O nível operacional, a região tem uma grande oferta de mão de obra.

Itens	Oportunidade			Ameaça		
	1	2	Nulo	1	2	Nulo
Variáveis Econômicas		d			a/b/c	
Variáveis Sórias – Culturais		a/b				
Variáveis Políticos – Legais	d	a		b/c/e		
Variáveis Tecnológicas		a/b/c				
Variáveis Ecológicas – Demográficas		a/b/c				
Fornecedores		a/b				
Clientes		a/b				
Concorrentes					a	
Órgãos reguladores	a			b/c/d/e/ f/g/h		
Mão-de-obra	b	a/c				
<b>TOTAL</b>	3	32		10	8	
<b>TOTAL GERAL</b>	35			18		

## **Análise interna**

São, portanto variáveis que interagem com a empresa e proporcionam forças e fraquezas, sendo estas controláveis pela empresa.

### **Estrutura organizacional**

- a. **Administração:** bem estruturada em todos os departamentos (financeiro, compras, vendas, agrícolas, e outros).
- b. **Industrial:** possui recursos materiais necessários para a produção, mão-de-obra qualificada (gerente, coordenador, fiscal).

### **Marketing**

- a. **Ciclo de vida do produto:** é regulamentada por uma norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) com o número NBR 14040, derivada do ISO 1400, que especifica normas e metodologias de gestão ambiental.
- b. **Elaborar estratégias de MKT (4P's \_ produto, preço, praça e promoção).**
- c. **Qualidade do produto:** a ANP é responsável pela melhoria da qualidade dos combustíveis derivados de petróleo, do gás natural e do álcool combustível, que ocorre através das especificações regulamentadas, refletindo a qualidade mínima necessária ao bom desempenho do produto.
- d. **Canais de distribuição:** as estratégias de logística realizadas para com os clientes são: cumprimento com a data prevista, compromisso com os pedidos, transportes adequados e de confiança, qualidade dos produtos oferecidos.
- e. **Comunicação:** feedback entre gerentes e funcionários.
- f. **Propaganda:** através de anúncios na rádio local e da região, jornais de circulação na cidade e carros de som, propaganda boca-a-boca.
- g. **Pesquisa de MKT:** várias pesquisas são realizadas, procurando sempre um produto mais barato, abundante e com qualidade.

### **Financeiro**

- a. **Análise de índices financeiros:** (lucratividade, liquidez, medidas de alavancagem, entre outros).

- b. **Análise do sistema de planejamento e controle financeiro do sistema de registro e análise contábil:** (decisões e ações financeiras, a estrutura da área financeira, orçamentos, entre outros).

### Pessoal

- a. **Programas de recrutamento e seleção de pessoal:** para suprir a demanda do mercado de trabalho.
- b. **Admissões:** vínculo com a empresa, contratação da mão-de-obra.
- c. **Treinamento:** melhorar a qualidade e produtividade dos funcionários.
- d. **Rotatividade:** muitas mudanças no quadro de funcionários devido serem a maior parte da contratação realizada por safras.
- e. **Absenteísmo de empregados:** faltas acumuladas mensalmente.
- f. **Cargos e salários:** divisão de funções, com remuneração de acordo com ela.
- g. **Planos de benefícios:** horas extras, pagamentos dobrados em feriados, salário-família.
- h. **Transferências e promoção:** mudanças de cargo, centralização de setores em uma determinada cidade.
- i. **Avaliação de desempenho:** avaliar o desempenho individual de cada funcionário na função delegada.
- j. **Demissões:** fim da contratação, desvinculação com a empresa.

### Produção

- a. **Instalações e equipamentos de produção:** equipamentos, novos de última geração.
- b. **Controle** (matérias-primas, produção, estoques, qualidade, custos, organização e outros).

Itens	Ponto Forte			Ponto Fraco		
	1	2	Nulo	1	2	Nulo
Estrutura organizacional		a/b				
Marketing	b/f	a/c/d/e/g				
Financeiro		a/b				
Pessoal	d/f/g/h	a/c/i		b	e/j	
Produção		a/b				
TOTAL	6	28		1	4	
TOTAL GERAL	34			5		

## Análise Swot

Nota-se que a empresa no ambiente externo possui mais oportunidades do que ameaças e no ambiente interno apresenta mais pontos fortes, do que pontos fracos.

Diante dessas informações temos o seguinte quadro:

<b>E X T E R N O</b>	<b>INTERNO</b>		
		<b>Ponto Fraco</b>	<b>Ponto Forte</b>
	<b>Ameaças</b>	Sobrevivência	Manutenção
	<b>Oportunidades</b>	Crescimento	<b>Desenvolvimento</b>

A empresa analisada está numa postura estratégica de desenvolvimento, devido ela possuir muita oportunidade e ponto forte.

Por ser uma empresa que está no mercado há algum tempo sua estrutura está toda organizada, onde as variáveis legais, políticas, econômicas, culturais e órgãos reguladores já estão estabelecidas dentro da empresa, ela já é dividida em departamentos organizados, possuindo uma boa tecnologia, com fornecedores competentes cumprimento com a data prevista e transportes adequados e de confiança, e seus clientes são fiéis, com mão-de-obra qualificada.

Mesmo apresentando ameaças e pontos fracos a empresa possui estratégias capazes de superá-los.

## Objetivos, desafios e estratégia empresarial

Os objetivos e desafios da empresa após a análise é aumentar sua produção de álcool, e criar novos produtos, como: açúcar e produção de energia.

A estratégia empresarial é de desenvolvimento, sendo eles: desenvolvimento de mercado (levando os produtos a novos mercados), desenvolvimento de novos produtos,

## Políticas empresariais

### Normas para os funcionários

- Proibido fumar no estabelecimento da empresa
- Cumprimento de horário (bater ponto com cartão).
- Visita na área de RH nas terças-feiras e quintas-feiras
- Penalidade em absenteísmo (desconto na folha de pagamento caso o funcionário não leve o atestado em três dias úteis.)
- Horas extras
- Levantar falso testemunho contra a empresa (demitido por justa causa).

### Normas para fornecedores e clientes

- A empresa não disponibiliza de dados por questões burocráticas.

### Projetos e planos de ação

PLANOS	ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS
Postura Estratégia	Alternativa A
Desafio Relacionado	
Aumentar a produção de álcool	Aumentar a matéria-prima, funcionários, vendas, logística.
Produção de açúcar	Aumento da plantação de cana de açúcar, maquinários, espaço para produção e estocagem, logística.
Produção de energia	Equipamentos adequados para a produção, mão-de-obra qualificada, criar subestação.

### Cronograma

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aumentar a produção de álcool	x	x	x				
Produção de açúcar				x	x	x	x
Produção de energia				x	x	x	x

## **Implantação, controle e avaliação**

**Implantação:** a empresa não terá muita sobrecarga funcional, devido o aumento dos equipamentos tecnológicos. Realizará separação dos setores industriais, e de produção.

**Avaliação:** a empresa tem uma avaliação com a cultura e clima organizacional. Está adequada aos objetivos e desafios, e aspectos externos e internos relacionado à sua missão. Disponibilidade de capital de giro, maquinários, pessoal e tecnologia. O tempo gasto para aumentar a produção de álcool, está previsto a partir de 2010, já para a implantação da produção de açúcar e energia será a partir de 2013.