



**FUNDAÇÃO UNIRG**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIRG  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO II**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA  
INDÚSTRIA CAVEMA NUTRIÇÃO ANIMAL**

**Acadêmica: Maylla Nicolle Coutinho Costa  
Professora Orientadora: Claudeilda de Moraes Luna, Esp.  
Área de Concentração: Recursos Humanos**

**Gurupi, Maio 2018**

**MAYLLA NICOLLE COUTINHO COSTA**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA  
INDÚSTRIA CAVEMA NUTRIÇÃO ANIMAL**

Projeto de Conclusão de Curso apresentado à Centro Universitário UnirG

**Professora Orientadora: Claudeilda de Moraes Luna, Esp.**

**Gurupi, Maio 2018**

# **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA CAVEMA NUTRIÇÃO ANIMAL**

**MAYLLA NICOLLE COUTINHO COSTA**

Este Projeto foi julgado adequado e aprovado para a continuidade do Trabalho de Conclusão  
do Curso junto à Centro Universitário UnirG.

.....  
Profa. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.  
Coordenadora do Curso de Administração

.....  
Profa. Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.  
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

Apresentada à Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

.....  
Profa. Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.  
Orientadora

.....  
Prof. Econ. Adonaldo Avelino de Oliveira, Esp.  
Banca Examinadora

.....  
Profa. Adm. Kelly Cristina Aiala Bessa, Esp.  
Banca Examinadora

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	7
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 Objetivo geral.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 JUSTIFICATIVA.....	8
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	9
2.2 SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.....	11
2.3 RECRUTAMENTO.....	13
2.4 SELEÇÃO.....	19
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	25
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	28
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	29
5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	30
6 ORÇAMENTO.....	31
REFERÊNCIA.....	32
APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	35
APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	37



## 1 INTRODUÇÃO

A caracterização de um mercado de trabalho repleto de transformações e a configuração de novas formas de trabalho reafirmam os desafios e os obstáculos com que os especialistas em RH se deparam, agora, ao buscarem profissionais talentosos para comporem as organizações. Essa tarefa se torna mais difícil se não houver um bom planejamento de RH, modelos de gestão de pessoas adequados e processos seletivos estruturados com as melhores técnicas.

Neste projeto descreve e analisa o processo de recrutamento e de seleção de Recursos Humanos, de uma indústria brasileira de fabricação de rações para animais. O processo será analisado e descrito em todas as suas etapas, desde a abertura da vaga pelo gestor solicitante até a disponibilização do colaborador admitido para a vaga.

O processo de recrutamento e seleção visa buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adéquam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa e busca demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado.

Vemos que o tema relacionado com recrutamento e seleção, esse estudo tem como problemática responder a seguinte questão: quais as formas que são utilizadas para realizar o processo de recrutamento e seleção de candidatos a uma vaga na indústria pesquisada? O objetivo geral é analisar os métodos de recrutamento e seleção utilizado nesta indústria pesquisada.

A importância de estudo do processo de recrutamento e seleção de candidatos para uma determinada empresa é ajudar os candidatos que estão à procura de uma vaga no mercado de trabalho. Com estes resultados as pessoas que estão em busca de um trabalho poderão obter informações e deixar seu currículo direto nas empresas, que pretendem uma vaga, ou em empresas terceirizadas, que visam buscar e atrair candidatos para inúmeras vagas disponíveis, preparando o profissional para quando surgir a oportunidade adequada a seu perfil, ele seja encaminhado à empresa.

Nesse capítulo será abordado a situação problemática, os objetivos e a justificativa.

No capítulo dois será apresentada a apresentação teórica de autores que visam o estudo referente ao tema proposto.

Já no terceiro capítulo será apresentada a caracterização da empresa investigada. No quarto capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que englobam o delineamento da pesquisa, as técnicas de pesquisa e a análise de dados.

No quinto capítulo será apresentado o cronograma do desenvolvimento do projeto, seguindo as datas propostas.

No sexto capítulo apresentará o orçamento que demonstra as despesas necessárias para o estudo.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Para que a empresa possa ter pessoas mais qualificadas para determinados cargos a Administração de Recursos Humanos utiliza-se de técnicas de recrutamento e seleção, porém para avaliar se as mesmas têm condições de ocupar a vaga e conhecer a capacidade de cada uma delas.

Em meio a uma sociedade que cresce diariamente, percebe-se que muitas empresas possuem certa dificuldade e demoram para encontrar pessoas com o perfil desejado, e isso se deve a má utilização e limitação ao uso de apenas algumas dessas técnicas de recrutamento e seleção.

Diante do exposto, segue o seguinte questionamento:

➤ O Recrutamento e Seleção da indústria Cavema Nutrição Animal está de acordo com os autores recomenda?

## 1.3 OBJETIVOS

O objetivo deste será apresentar a melhor forma de fazer o Recrutamento e Seleção na indústria Cavema Nutrição Animal.

### 1.3.1 Objetivo geral

➤ Analisar o processo Recrutamento e Seleção da indústria Cavema Nutrição Animal?

### 1.3.2 Objetivos específicos

➤ Investigar se o processo Recrutamento e Seleção aplicado na indústria Cavema Nutrição Animal impacta no processo operacional, na percepção dos colaboradores.

➤ Investigar se o processo Recrutamento e Seleção aplicado na indústria Cavema Nutrição Animal impacta no processo gerencial, de acordo com a percepção dos gestores.

➤ Realizar uma análise comparativa teórica x prática do processo recrutamento e seleção utilizado na indústria Cavema Nutrição Animal?

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Na visão da acadêmica / Profissional, podemos perceber que o R&S é muito importante para as empresas, e que todas deveriam utilizar para alcançar seus objetivos.

Para a sociedade esta pesquisa pode ajudar a outras empresas que poderão ler e aprender sobre a pesquisa realizada na empresa sobre R&S, que pode ajudar no conhecimento sobre essa área que é muito importante para a empresa.

Para a empresa essa pesquisa será uma forma de poder ajudar a solucionar um pouco dos problemas apresentados. Com o Recrutamento e Seleção, sendo utilizado conforme os autores explica a empresa poderá facilitar ou ajudar na hora de escolher os funcionários adequados para tal vaga.

Para a faculdade este estudo poderá ajudar outros acadêmicos que vão fazer sobre o mesmo tema de R&S, como fonte de pesquisa.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste tema serão contextualizadas algumas definições a respeito do tema escolhido para que todos possam obter melhor entendimento.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

O assunto tratado pela administração de Recursos Humanos refere-se tanto a aspectos internos da organização, como a aspectos externos ou ambientais relata CHIAVENATO (1998, p. 143,144).

#### a) Técnicas utilizadas no Ambiente Externo

1. Pesquisa de mercado de trabalho
2. Recrutamento e Seleção
3. Pesquisa de salários e benefícios
4. Relações com sindicatos
5. Relações com entidades de formação profissional

#### b) Técnicas utilizadas no Ambiente Interno

1. Análise e Descrição de Cargos
2. Avaliação de Cargos
3. Treinamento
4. Avaliação do Desempenho
5. Plano de Carreiras
6. Plano de Benefícios Sociais
7. Política Salarial
8. Higiene e Segurança

Algumas técnicas da ARH são aplicadas nas pessoas, como essas:

- a) Recrutamento
- b) Entrevista
- c) Seleção
- d) Integração

- e) Avaliação de Desempenho
- f) Treinamento
- g) Desenvolvimento de pessoal

Chiavenato (1998, p. 28) administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. “As pessoas deixaram de ser simplesmente recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, recepções dentre outros”.

“Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 5).

Chiavenato (2007, p. 179) diz que “a administração constitui a maneira de fazer com as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos”.

A Administração segundo Chiavenato (1983, p. 17), “é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores (...), que no decorrer dos tempos, foram, cada qual no seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando as suas obras e teorias.”

Os profissionais de recursos humanos são encontrados tanto em grandes empresas como e pequenas empresas. Administração de Recursos Humanos é perfeitamente utilizada a qualquer tipo ou tamanho de organização (CHIAVENATO, 2002, p. 147).

Administração de recursos humanos consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho de forma que os objetivos para as quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, bem como os objetivos de todos os níveis de pessoal e os da sociedade sejam devidamente considerados e atendidos. (AQUINO, 1979, p.76)

A Administração de Recursos Humanos funciona como instrumento coordenador de interesses, utilizado tanto os objetivos da empresa como dos empregados e, atendendo o trabalhador em sua totalidade.

Segundo Chiavenato (1992, p. 133), os principais objetivos da área de Administração de Recursos Humanos são:

1. criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais;
3. alcançar a eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

De acordo como o mesmo autor:

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho. A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, o que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. Há mais coisas em jogo quando se fala em ARH. Também está em jogo a espécie e qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes que a organização pretende cultivar. (CHIAVENATO, 1992, p.133)

Podemos perceber ainda que autor, Chiavenato diz que Administração de Recursos Humanos é aquele que se interessa pelo desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização com a finalidade de contribuir para que esta atinja suas principais metas, finalidades e objetivos.

## 2.2 SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

As pessoas nas organizações interagem por meio de relações. Cada vez mais, torna-se mais emergente a necessidade de administrar e gerenciar: a comunicação, a motivação, o desempenho, a liderança, o empreendedorismo, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho, a identidade, a qualidade de vida, o sentido do trabalho e a saúde do trabalhador.

Segundo Marras (2000), o recursos humanos baseia-se em uma série de subsistemas que disponibiliza individualmente técnicas e trabalhos que facilitam no momento do recrutamento e seleção do pessoal.

O sistema de Administração de Recursos Humanos, organicamente, compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da Administração de Recursos Humanos. Dependendo do formato organizacional de uma empresa, essa poderá desenhar o seu sistema de Administração de Recursos Humanos dividindo-o nos seguintes subsistemas:

- recrutamento e seleção (R&S)
- treinamento e desenvolvimento (T&D)
- remuneração ou cargos e salários (C&S)
- higiene e segurança do trabalho (HST)
- departamento de pessoal (DP)
- relações trabalhistas (RT) (MARRAS, 2000, p. 62).

É sintonizado com estas preocupações que sistematizamos um conjunto de preocupações e práticas da Administração de Recursos Humanos, também desenvolvido por Chiavenato (1992). Tais responsabilidades são apresentadas baseadas nos subsistemas desenvolvidos por Chiavenato (1992):

✓ **Aplicação:** realiza a análise e descrição de cargos, planejamento e alocação interna de recursos humanos. Este subsistema avalia cargos e funções, visando identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes, bem como os níveis compatíveis de remuneração. Elabora também projetos de treinamento e desenvolvimento das pessoas a partir de diagnósticos, procurando recomendar estratégias adequadas para o aumento dos níveis de interesse, satisfação e motivação das pessoas.

Chiavenato (2004, p. 303) a avaliação de cargos “é o processo de analisar e comparar os conteúdos dos cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração”.

✓ **Compensação ou manutenção:** prioriza salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, relações sindicais. Este complexo subsistema articulado ao subsistema de aplicação lida não só com a remuneração direta, mas indireta, também apoia e estimula o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e da organização, cuida da higiene e da saúde ocupacional dos trabalhadores e das condições de trabalho, atuando também no processo direto e do assessoramento das negociações com funcionários, clientes e organizações sindicais.

Segundo Couto (2003 “apud” MUNIZ, 2009, p. 47) manutenção e “Esse subsistema visa manter as pessoas trabalhando na organização, e pode ser considerado um dos mais desafiantes, pois tem a incumbência de fomentar a fixação dos recursos humanos na organização, de forma permanentemente motivada”.

O subsistema de manutenção veio com o intuito de “criar as condições dentro das quais as pessoas estarão motivadas a trabalhar, protegidas de possíveis riscos inerentes ao trabalho e devidamente representadas em seus anseios legítimos” (CHIAVENATO, 2009, p. 9).

✓ **Controle ou monitoração:** cuida da avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais, auditoria em recursos humanos.

Conforme Chiavenato (2002, p.568), “banco de dados é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para processamento e obtenção de informações”.

Este subsistema acompanha e gerencia as informações da área de Recursos Humanos através da definição de padrões e elaboração de instrumentos para a avaliação das pessoas. De acordo com as características de cada organização, a área prioriza a estrutura e as configurações diferenciadas.

É importante destacar que tais subsistemas se vinculam diretamente às políticas de Recursos Humanos, que por sua vez são atreladas à filosofia empresarial. A filosofia da empresa

e a política de Recursos Humanos dão o encaminhamento sobre “quem somos e quem queremos ser”, definindo e consolidando, portanto, políticas de identidade que conduzirão à gestão das pessoas na organização.

No próximo paragrafo iremos ver mais a fundo sobre o Recrutamento e Seleção e quais sua importância, sobre cada um deles.

## **2.3 RECRUTAMENTO**

A empresa deve ter clareza em termos quantitativos e qualitativos sobre a necessidade de pessoas ao longo do seu tempo, o que se torna fundamental o planejamento de Recursos Humanos. Prever essa necessidade em um ambiente turbulento e de muitos acontecimentos que poderá ter grande esforço (CORADINI; MURINI; 2009).

É importante dizer que, apesar de serem conceitos diferentes e de apresentar resultados diferenciados, tanto o recrutamento como a seleção são totalmente interligados. Para Leme (2009, p. 3) o recrutamento significa “procurar adeptos a uma proposta. Um processo de atração de prováveis talentos”. Fatores como a imagem da organização no mercado, as perspectivas de crescimento, liberdade de ação e um clima organizacional favorável podem atrair o interesse dos profissionais em maior grau do que a remuneração.

Segundo Carvalho e Nascimento (1993, p. 114) “a seleção de recursos humanos tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”. Em um mercado de trabalho, o objetivo principal da seleção seria colocar o candidato em cargos adequado ao seu perfil, para poder chegar ao objetivo principal da organização.

Recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua pelo menos qualidade mínima capaz de atender às necessidades que a empresa busca (FERREIRA, 1999).

Para Chiavenato (1999, p. 92), “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”.

Segundo Marras (2003, p. 69) recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade da área de Administração de Recursos Humanos que tem por objetivo a captação do RH interno e externamente a organização.

Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”.

Recrutamento é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas

comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados. (CHIAVENATO, 2004, p.112)

Recrutamento é um dos meios de encontrar, buscar e atrair candidatos para as vagas abertas nas organizações. Quanto mais candidatos houver, maior será a chance de o recrutador encontrar um candidato que seja bem qualificado para os requisitos do cargo que a empresa oferece (CORADINI; MURINI; 2009).

Recrutamento é um processo de atrair candidatos para determinado cargo que esteja disponível. A empresa deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado de trabalho, para poder atrair candidatos que possa concorrer a determinada vaga. O mercado no qual a organização deve buscar seus candidatos são: externo, interno ou misto (CHIAVENATO, 2006).

São duas fontes de recrutamento: interna e externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa, e mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho. Entre as duas devemos dar prioridade ao recrutamento interno, a não ser que se trate de preenchimento de cargos iniciais de carreira. Esse recrutamento, que merece atenção especial por parte do recrutador. No caso de não haver internamente nenhum candidato com potencial é que se deve recorrer à externa (PONTES, 2004, p.87).

Segundo Chiavenato (2006), recrutamento pode ser dividido em três formas que são: recrutamento interno, externo e misto.

### 2.3.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno é feito com funcionários da própria empresa. Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 76) relatam que o “preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas da gestão de pessoas e dos requisitos a serem preenchidos”.

“O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras” (CHIAVENATO, 2004, p. 113).

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

Na definição de Araújo e Garcia (2010, p. 12), o recrutamento é considerado interno “quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos sem recorrer ao mercado externo”. Essa modalidade traz algumas vantagens, tais como menores investimentos, agilidade no processo e motivação interna, assim como limitações: funcionários remanejados podem se

frustrar ao mudar de função, a cultura organizacional pode ser contrária a mudanças, a racionalidade do processo pode ser baixa, e a escolha pode se aproximar da subjetividade por se tratar de candidatos já conhecidos na organização.

É aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, como as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise (MARRAS, 2000, p. 71).

O recrutamento interno exige uma série de dados e informações relacionadas, como: resultado dos testes de seleção, resultado das avaliações de desempenho, resultado dos programas de treinamento e aperfeiçoamento, exame das análises e descrições de cargos, exames dos planos de carreiras e verificação das condições de promoção e substituição (CHIAVENATO, 1981).

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferido (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 2002, p. 208).

Assim como relata Chiavenato (1999), deixa claro que o recrutamento interno exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações relacionados:

- ✓ Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando de seu ingresso na organização;
- ✓ Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno;
- ✓ Resultados dos programas de treinamento e aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
- ✓ Análise e descrição de cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários;
- ✓ Planos de carreiras ou, ainda, planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado;
- ✓ Condições de promoção do candidato interno (está apto a ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

**Vantagens:** É a fonte mais próxima e rápida, de menor custos de recrutamento, seleção e treinamento, já se conhece o desempenho anterior do funcionário, cria um clima melhor e progresso profissional, aumenta-se a moral e a motivação dos funcionários da empresa,

desenvolve positivamente uma competição sadia entre as pessoas da organização. Segundo Chiavenato (2006, p. 210), recrutamento interno é mais econômico, é mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os demais empregados, aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal e desenvolve um espírito de competição.

O recrutamento interno traz para a organização uma série de vantagens. A primeira, e talvez a mais importante, é que, como a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno. É o reconhecimento que a companhia faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenho bem suas tarefas atuais. Quando as organizações optam pelo recrutamento interno, cometendo justiça no processo, ou seja, escolhendo profissionais capazes e com bons desempenhos, estimula os demais na busca da excelência (PONTES, 2004, p.101).

Conforme Marras (2004), a velocidade do processo de recrutamento interno é otimizada ao extremo: os interessados aparecem de imediato ao setor de recrutamento. O processo admissional é também bem mais veloz, pois o empregado escolhido através do recrutamento interno não precisa se submeter a uma bateria de testes, exames médicos etc.

Marras (2000), também afirma que quando se pensa no recrutamento de um profissional para cobrir alguma vaga de serviço e que o mesmo está dentro do quadro da empresa, existem muitas vantagens e benefícios que podemos citar como:

1. A velocidade do processo de recrutamento e seleção é otimizada ao extremo: os interessados comparecem de imediato ao setor de R&S e em máximo 24 horas já podem estar sendo avaliados pelo requisitante. A avaliação via Intranet pode ser imediata.
2. O Processo admissional, no caso de recrutamento interno também é extremamente mais veloz, pois o empregado escolhido através de um recrutamento interno não necessita submeter-se a uma bateria total de testes, levantamento de informações, exame médico etc., apenas providencia-se a transferência de um setor para outro.
3. O novo empregado não necessita submeter-se ao treinamento introdutório (treinamento dado a todos os novos funcionários para inteirá-los sobre as informações mais importantes de empresa, segurança, etc.), ganhando com isso, no mínimo, algumas horas ou dias de trabalho produtivo.
4. Os custos finais do processo de R&S caem vertiginosamente (quase custo zero).
5. A motivação do empregado escolhido nesse processo e dos que o rodeiam atinge e supera os limites da normalidade automaticamente, sem esforço e em custos (MARRAS, 2000, p. 72).

De acordo com Pontes (1996, p. 98), “recrutamento interno também tem como vantagem o tempo de ambientação do empregado ser menor em relação ao contratado externamente.”

**Desvantagens:** O recrutamento interno causa algumas desvantagens que não são favoráveis à organização como: bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua e mantém quase inalterado o atual

patrimônio humano da organização. Ela também facilita o conservantismo e favorece a rotina (CHIAVENATO, 2006).

Diante disso, percebe-se que no recrutamento interno quando surgir uma nova vaga que necessite alta experiência, isto é, um profissional bem qualificado, procura-se sempre uma empresa terceirizada para que ela possa indicar o melhor candidato para a vaga que está disponível. (CORADINI; MURINI; 2009).

### 2.3.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é feito com candidatos de fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado de trabalho, ou atuantes em outras empresas, ou ainda busca estes candidatos em empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção, para que possam atuar na empresa e ter seu potencial destacado (CORADINI; MURINI; 2009).

Conforme Chiavenato (2006, p. 212), recrutamento externo:

Recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento. Técnicas de recrutamento externo: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agência de recrutamento.

Já o recrutamento externo, para Faissal *et al* (2009, p. 69), ocorre “quando a organização busca no mercado de trabalho os candidatos”. Isso implica colocar a organização em contato direto com o mercado de trabalho, de forma de oxigenar e de buscar novas competências para a organização. Assim como o interno, o externo também apresenta algumas vantagens, tais como renovação do quadro de pessoal e ausência de conflitos dentro da organização, por se tratar de pessoas desconhecidas que ainda não possuem vínculos com os demais.

[...]o recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no tocante à renovação de ideias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadoras à organização. Outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo. (PONTES, 2004, p.109).

É com essas técnicas, que o profissional de recrutamento de uma empresa utiliza para ser feita uma contratação, conforme a empresa está necessitando. Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisões, com relação aos dois tópicos, isto é, abordagem direta e indireta, que definem para o gestor, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas (CORADINI; MURINI; 2009).

Quando uma empresa inicia nova área, por exemplo, a contratação externa poderá ser a melhor opção. É verdade que 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, recomendamos que tal opção, no preenchimento de vagas em níveis mais elevados, não seja constante. Acreditamos que o ideal é que cerca de 10 a 20 % dessas vagas sejam preenchidas por pessoal externo. (PONTES, 2004, p.109).

**Vantagens:** O recrutamento externo tem vantagens como a criação de novas ideias e melhoramentos; aumento de nível do conhecimento e habilidades não disponíveis na organização; e reduz custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está qualificada (CORADINI; MURINI; 2009).

É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadas à organização, pois reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo. Chiavenato (2006, p. 116) introduz “sangue novo” na organização, talentos, habilidade e expectativas. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.

**Desvantagens:** umas das desvantagem é mais caro; a margem de erro é maior; maior tempo de adaptação; dificuldade de adequação entre empregado e organização (cultura, hábitos, etc.), havendo a necessidade de um período maior de ajustamento; e menor o comprometimento dos empregados antigos que se sente desvalorizados no desempenho de suas funções e não se esforçam para melhorar seu desempenho (CHIAVENATO, 2002).

Com isto pode-se dizer que fazer um recrutamento externo pode ter estas desvantagens que foram citadas por Chiavenato. Pode-se avaliar que um recrutamento externo nem sempre é acessível para uma organização, tendo em vista que se tem vários gastos financeiros, em função dos treinamentos que são realizados para adequar o candidato a vaga desejada na organização (CORADINI; MURINI; 2009).

### 2.3.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto é consequência de um recrutamento interno, que provavelmente gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo. Isto quer dizer que no recrutamento misto podem ser realizadas as duas formas de contratação tanto externa como interna. Sendo assim, o recrutamento misto aborda tanto fontes internas quanto externas (CORADINI; MURINI; 2009).

Já Araújo (2006, p. 34) diz que existe três possibilidades de recrutamento e seleção de forma mista que são elas: “Começando pelo recrutamento externo, passando para o

recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente, chegando à seleção”.

Na realidade, a empresa nunca faz um recrutamento interno ou externo, ambos se complementam surgindo o Recrutamento Misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para sua posição (vaga) precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro colaborador, o deslocamento produzira uma vaga que precisa ser preenchida (CORADINI; MURINI; 2009).

De acordo com toda a bibliografia consultada, não foi encontrada nenhuma que tivesse as vantagens e desvantagem de aplicar o processo de recrutamento misto, sendo assim fica só a descrição do que é um recrutamento misto (CORADINI; MURINI; 2009).

## **2.4 SELEÇÃO**

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoal à organização. É um conjunto de ações e técnicas que objetivam suprir as necessidades de profissionais de uma organização. Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os objetivos da seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado (CORADINI; MURINI; 2009).

De acordo com Orlickas (2001, p. 22), seleção tem objetivo:

A seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal. A seleção é parte de um sistema mais amplo, na maioria das empresas subordinado a área de recursos humanos, sempre com foco na atração dos melhores profissionais do mercado.

Em ambos os casos, o recrutamento e a seleção são feitos uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é bem feita, resultará em uma alta produtividade do profissional, retorno ao investimento, ajudando a empresa atingir seus planos e objetivos (CORADINI; MURINI; 2009).

Carvalho (2000, p. 6) diz que “a seleção constitui a escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão”. Segundo Carvalho (2000, p. 6) a “seleção de pessoal pode ser definida singelamente como uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização”.

Quanto maior for o número de candidatos recrutados para o preenchimento de determinadas vagas, maior será a possibilidade de que sejam selecionados bons funcionários. Dessa forma, a seleção depende basicamente do recrutamento, sendo impossível falar de seleção e não falar de recrutamento. (CARVALHO, 2000, p.21)

Marras (2000, p. 79) diz que “é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. Já para Swam (1992, p.7) “selecionar a pessoa certa é uma habilidade que poucos gerentes possuem. Mesmo profissionais de recursos humanos que entrevistam pessoas diariamente acham a tarefa desgastante e cheia de riscos”.

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: Aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo. (Chiavenato, 1999, p. 107).

Segundo CHIAVENATO (2006), a seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios da seleção, para a posição disponível, considerando as atuais condições da organização.

A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo que começa com o recrutamento e termina com o definitivo após o período de experiência. (LACOMBE, 2005, p. 79).

“As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento”. (CHIAVENATO, 2005 p. 138).

O índice de seleção faz a relação entre candidatos recrutados e aprovados, sendo a proporção existente entre o número de candidatos potenciais e o número de aprovados no processo seletivo. O recrutamento é positivo quando estimula e aumenta o índice de seleção. Pode-se afirmar então, que o recrutamento é uma função criativa, enquanto a seleção é uma atividade classificatória. (CARVALHO, 2000, p. 21).

No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro e idade (CORADINI; MURINI; 2009).

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 131).

Conforme Chiavenato (2006) as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo.

**Análise curricular:** Corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização. Depois de feita uma pré-seleção, faz uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um dos candidatos (CORADINI; MURINI; 2009).

Conforme Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 107), define os propósitos dos currículos em:

Os currículos têm vários propósitos, bem como informações que permitem decidir se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, educação, etc. Fornece uma base para a formulação de perguntas que o entrevistado fará sobre a experiência anterior do candidato, bem como fontes para verificação de referências.

Muitas vezes, utilizar somente a análise curricular é insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato. Muitos candidatos a uma vaga não conseguem vender uma boa impressão através do seu currículo (CORADINI; MURINI; 2009). Deixam de colocar informações importantes, como: inglês “fluente”. Por isso, convém combinar seu uso com o de outras técnicas, como exemplo a entrevista.

**Testes:** Os testes são considerados como uma das mais importantes fases deste processo, já que eles definem quem serão os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção, que é a entrevista (CORADINI; MURINI; 2009).

Os testes práticos devem ser preparados e acompanhados pelo requisitante ou por profissional por ele designado, que possua qualificação suficiente para tal. É pouco provável que possa ser aplicado adequadamente por profissional da área de seleção de pessoal (GIL, 2001, p. 100).

Conforme Robbins (2001, p. 102), “o fundamental num teste de emprego, portanto, é usar um teste que preveja com precisão o desempenho no cargo”.

Chiavenato (2004, p. 201), diz sobre testes psicológicos:

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando as com padrões baseados em pesquisas estatísticas.

Segundo Carvalho (1999, p. 15), “teste é um instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento”.

**Entrevista:** É considerada como uma das mais importantes etapas de um processo de seleção, e tem como objetivo obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões contidas nos formulários preenchidos (solicitação de emprego) e no currículo do candidato (CORADINI; MURINI; 2009).

Uma entrevista não é apenas uma maneira de avaliar a adequação de um candidato para uma função específica. Ela sozinha não é sequer a melhor maneira. Nas mãos de uma pessoa que não possua as habilidades necessárias para encaminhar uma entrevista de maneira eficaz, ela pode ser mais que desnecessária. Mesmo assim, ela é de longe o método mais amplamente utilizado (...) (Penny, 2007, p. 7).

Segundo Robbins (2001, p. 102) “entrevista abrange sondar áreas que não podem ser abordadas com facilidade nos formulários e nos testes de emprego, como a avaliação da motivação, a capacidade de trabalhar sob pressão e a capacidade de se “ajudar” na organização”.

Para Gil (2001, p.101), entrevista é:

A entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Em virtude de sua flexibilidade, a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para a obtenção de dados em profundidade. Ela tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva como para complementação de dados obtidos mediante outros procedimentos.

Entrevista trata-se de uma técnica simples e direta, que pode ser usada em qualquer situação. Um dos aspectos fundamentais deste tipo de entrevista é garantir que as ideias e predisposições naturais do entrevistador não interfiram com uma livre troca de informação (CORADINI; MURINI; 2009).

Segundo Carvalho (2000, p. 76), “é recomendado que o selecionador de RH da empresa tenha em mãos, antes da entrevista, uma descrição do cargo pretendido pelo candidato”, contendo informações sobre:

- a) Título do cargo;
- b) Localização da unidade da empresa onde está localizado cargo;
- c) Descrição sumária do cargo;
- d) Descrição detalhada das tarefas que compõem o cargo;
- e) Máquinas, equipamentos e materiais utilizados no exercício do cargo;
- f) Requisitos mentais exigidos do ocupante do cargo;
- g) Nível de instrução exigido para o desempenho das funções do cargo;
- h) Aptidões necessárias para o exercício pleno do cargo;
- i) Responsabilidades inerentes ao cargo;

j) Outras informações concernentes ao cargo.

As etapas de uma entrevista de seleção por Lopes (1998, p. 260) são: “preparação da entrevista, ambiente, processamento da entrevista; e avaliação do candidato”. Geralmente a entrevista é dirigida, quando o entrevistado responde a questões específicas e direcionadas pelo entrevistador, e é semi dirigida quando o entrevistador abre espaços para um diálogo mais informal e avalia o entrevistado por sua forma de conversar.

Oliveira (1998, p. 223), diz que “toda entrevista caracteriza-se por um diálogo entre um entrevistador e um entrevistado, o qual deve ser planejado, organizado, dirigido, controlado e avaliado, tendo como base as necessidades e especificidades do objeto do levantamento”.

Araújo (1991, p. 64) fala que a entrevista “é o mais poderoso instrumento de tomada de informação. E ao mesmo tempo, um dos mais perigosos, e responsável por derrocadas inteiras do trabalho de O&M”, por isso faz-se necessária uma entrevista bem elaborada, implementada e analisada para conseguir atingir o objetivo de estudo.

**Verificação de referências:** Nesta etapa, procuram-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores (CORADINI; MURINI; 2009).

“Trabalhador candidato a um emprego provavelmente teve de fornecer uma lista de pessoas com as quais a organização poderia entrar em contato para obter informações a respeito dele” (IVANCEVICH, 2008, p. 233).

Para Chiavenato (2006, p. 185), “a verificação de referência é feita para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

**Dinâmica de grupo:** Nesta fase, inicialmente, procura promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos, estimulando uma participação ativa, propondo a vivência de situações semelhantes às atividades que exercerão em suas funções, objetivando observar atitudes, postura, linguajar, relacionamento interpessoal, traços de personalidade, interesses e comprometimento com a tarefa (CORADINI; MURINI; 2009).

Conforme Lacombe (2009, p. 89), define dinâmica do grupo sendo:

A dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes, reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas no teste. Podem ser feitos muitos tipos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos.

Dinâmica de grupo é uma ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, principalmente no que se refere às competências atitudinais ou comportamentais (CORADINI; MURINI; 2009).

Segundo Almeida (2004, p. 76), “dinâmica de grupo são vivências realizadas com grupos de pessoas que através de exercícios orientados, para atingir objetivos específicos, experimentam e refletem sobre a experiência”.

Gil (2001, p.109), diz que dinâmica de grupo é:

Um dos recursos incorporados mais recentemente à seleção de pessoal é a dinâmica de grupo, que consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação.

A atuação dos candidatos irá possibilitar uma observação sobre suas posturas, atitudes, habilidades, etc. Esta observação, somada às demais informações obtidas por outros instrumentos de seleção, permite a realização de um prognóstico sobre a atuação futura dos candidatos (CORADINI; MURINI; 2009).

Contudo a posição a ser preenchida é vital para a organização, a dinâmica de grupo é altamente aconselhável, não importando número de candidatos. As formas de realização são as mais variáveis como: simulações, jogos e dramatizações (ARAUJO, 2006).

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A indústria Cavenage e Malavazi LTDA, ou seu nome fantasia, Cavema Nutrição Animal é voltada para o ramo de nutrição animal, com atividades comercial e industrial. Seu ramo é fabricação de produtos (rações) direcionados a animais de pequeno, médio e grande porte, com a filial para venda dos produtos fabricados que atendem o consumidor final. O seu público alvo são os pecuaristas desta cidade ou de outras regiões. A empresa Cavema Nutrição Animal possui fábrica própria que está localizada na BR 242, km 392,950, zona rural Fazenda Colorado, município de Gurupi-TO.

Há 20 anos no mercado, fundada em 14 de janeiro de 1998. A indústria está enquadrada como médio porte, possui um quadro de 12 funcionários envolvidos direto e indiretamente.

Um pouco sobre a história da empresa:

- ✓ 1999 a indústria Cavema Nutrição Animal lança suas fórmulas balanceadas para região do Tocantins;
- ✓ 2000 lança no mercado sua linha de produtos para confinamentos e rações para aves;
- ✓ 2008 a indústria é vistoriada e consegue o selo de BPF (Boas práticas de fabricação), selo esse de extrema importância para as empresas de nutrição animal;
- ✓ 2009 abre a filial com escritório na avenida Goiás, para atender melhor seus clientes;
- ✓ 2015 a empresa foi beneficiada com uma quadra no setor Agroindustrial localizado na cidade de Gurupi-TO, onde construirá sua nova fábrica para atender a demanda de seus produtos;
- ✓ 2016 começaram a construção da nova fábrica, com a expectativa para o término de sua indústria;
- ✓ 2017 a construção está em andamento, os colaboradores estão todos ansiosos para ver a nova fábrica;
- ✓ 2018 a indústria ainda está a todo o vapor para seu término, está programado para esse ano sua inauguração.

A indústria mostrou que possui um planejamento estratégico, e seus colaboradores participam constantemente desses planejamentos. Assim que os problemas são detectados a equipe principal se reúne e discute o assunto, tomam a decisão e passa a solução para os

colaboradores.

Na indústria possui, missão, visão, valores e política conforme á seguir:

Missão: ser referência em vendas no segmento de nutrição, prestando o melhor serviço e distribuindo produtos de alta qualidade para poder atender as demandas do mercado.

Visão: ser referência no segmento de nutrição animal no estado do Tocantins, promovendo a evolução da gestão e dos clientes internos e externos.

Valores: são competência, criatividade, ética, excelência, inovação, modernidade, pontualidade, qualidade e respeito, isso tudo a empresa presa.

Política: a indústria presa muito pela qualidade de seus produtos, e sua excelência, que visa oferecer melhor atendimento ao cliente e valorizar seus princípios.

O principal objetivo e pode conquistar cada vez mais o mercado de nutrição animal, esse objetivo equivale até 40% do mesmo. Em termos de confiabilidade, qualidade, preço, atendimento.

O ponto forte do município e o agronegócio, como a indústria encontra-se inserida no mesmo, estão sempre buscado informações como produzir melhor e atender seus clientes com os melhores produtos.

Os clientes da empresa são pequenos, médios e grandes pecuarista, A empresa atende também lojas agropecuárias da região, Sendo o seu foco maior os pecuaristas.

A empresa Cavema Nutrição Animal mostra que mantém um bom relacionamento com o sindicato da cidade.

A indústria mantém uma boa relação com seus fornecedores. Os fornecedores são qualificados, e controle de qualidade que lhe dão a garantia de ingredientes de alta qualidade. A empresa mantém a muitos anos uma fidelidade com seus fornecedores atuais.

O objetivo da indústria e cada vez mais conquistado o mercado. Esse objetivo e abrir filiais em outros estados, pois em termos de confiabilidade, qualidade, preço e atendimento, a empresa possui todos os quesito para essa conquista. A empresa possui as tecnologias necessárias para um bom atendimento.

A empresa e classificada como LTDA, pois possui dois sócios na empresa.

A grande preocupação da indústria em relação as políticas econômicas do governo, são os aumentos de impostos, e encargos, pois isso afetaria a empresa em relação aos custos dos produtos.

Os maiores concorrentes da indústria são: Premix, Nutribem e Integral, os concorrentes são analisados nos preços dos seus produtos, qualidade do produto e assistência técnica de um profissional, onde se tem a vantagem sobre seus concorrentes.

O mercado é sazonal, devido a entressafra, época das colheitas, variações climáticas e etc., por esses fatores não se faz necessário adaptação de novos horários, quando há grande demanda a empresa faz novas contratações aumentando o quadro de colaboradores para que não haja sobre carregamento de função.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Ander-Egg (1978, p. 28), “procedimento reflexivo sistemático, controlado e criticado, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Na indústria Cavema Nutrição Animal, será feita uma pesquisa para descobrir qual esta sendo sua maior dificuldade no R&S da empresa.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Essas serão os delineamentos da pesquisa que será utilizado no projeto:

- Estudo de caso
- Método descritivo

O projeto utilizará a pesquisa descritiva para descrever os acontecimentos relacionados à pesquisa. Cerro e Bervian (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

### 4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Essas são as técnicas de pesquisa que serão utilizadas no artigo:

- Pesquisa bibliográfica
- Entrevista semi estruturada
- observação não participante

De acordo com Oliveira (2002, p. 88), a pesquisa bibliográfica “tem como objetivo encontrar as respostas aos problemas formulados, e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos”.

Segundo Traldi e Dias (2004, p. 43) - “Pesquisa Bibliográfica, busca explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais etc.) e não por intermédio de relatos de pessoas ou experimentos”.

Para se obter os resultados necessários será utilizada a técnica da entrevista, que conforme Cerro e Bervian (2002, p. 46) “é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

Gil (1999, p. 128) já pensa da seguinte forma “questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por

escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e etc.”

### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Neste trabalho será utilizado a técnica qualitativa e análise dos dados. Logo abaixo esta os conceitos sobre cada uma dela.

- Técnica qualitativa
- Análise dos dados

Oliveira (2002, p. 117) “abordagem qualitativa [...] tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares”.

Segundo Roesch (1999, p. 124) abordagem qualitativa “envolve uma instância teórica que de maneira consciente, busca suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados. Mas permanece aberta para observar a individualidade e os significados múltiplos”.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 96), a análise de dados é uma parte “de grande importância na elaboração do trabalho científico, trata-se, em primeiro lugar, da coleta e registro das informações, da análise e interpretação dos dados estando reunidos e, finalmente, da classificação dos mesmos”.

## 5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

No quadro e apresentado atividades que devem ser elaboradas para o trabalho de conclusão de curso. Enfatizando no cronograma as ações e prazo previsto para conclusão e entrega do artigo.

**Quadro 1- Cronograma das atividades.**

ATIVIDADES	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Encontro de orientação	X	X	X	X	
Entrega de documentos na coordenação	X	X	X	X	
Revisão Teórica	X	X	X	X	
Coleta de Dados		X	X		
Análise e discussão dos dados			X	X	
Elaboração da apresentação do artigo				X	
Correção pós banca					X
Entrega definitiva do Artigo					X

Fonte: Dados primários (2018).

## 6 ORÇAMENTO

O quadro abaixo mostra os recursos financeiros utilizados para a execução desse trabalho de pesquisa.

**Quadro 2 - Orçamento**

Ítem	Descrição	Quantidade	Custo unitário	Total
1	Pen Drive 8 GB	1 unidade	R\$ 25,00	R\$ 25,00
2	Mensalidade internet	06 meses	R\$ 50,00	R\$ 300,00
3	Combustível	60 lt	R\$ 4,56	R\$ 333,60
4	Resma papel A4 500 folhas	1 unidade	R\$ 19,80	R\$ 19,80
5	Recarga de Tonner	1 unidade	R\$ 50,00	R\$ 50,00
6	Farejador de plágio	1	R\$ 35,00	R\$ 35,00
7	Impressões coloridas	10 unidades	R\$ 1,30	R\$ 13,50
8	Encadernação em aspiral	03 unidades	R\$ 3,80	R\$ 11,40
<b>TOTAL: R\$ 788,10</b>				

Fonte: Dados primários (2018).

## REFERÊNCIA

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.
- ARAÚJO, Luís Cesar G. **Organização, Sistemas e Métodos: e as modernas ferramentas de Gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CARVALHO, Antônio V.; NASCIMENTO Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993. 1 v.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **“Gestão de Pessoas; o novo papel do recursos humanos nas organizações”** – Ed Elsevier, 1999 – Rio de Janeiro.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7 ed. Comp. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. Ed. Atlas. 8. ed. São Paulo, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. Ed. Atlas. 6. ed. São Paulo, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relação de trabalho: como reter talentos na organização**. 6 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. - 9. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORADINI, J.R; MURINI, L.T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

DEMO, Pedro. **“Metodologia do Conhecimento Científico”**. São Paulo, Atlas, 2000.

FERREIRA, Paulo P. **Administração de pessoas: 2. ed.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBRE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** Atlas, 2002- p. 282.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico / Jean Pierre Marras.- 3ª ed. – São Paulo: futura, 2000.**

MARRAS, Jean P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo, Futura, 2003.

MUNIZ, Ludimilla da Silva. **AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS: Identificação dos fatores que interferem no processo de rotatividade de mão-de-obra em uma empresa da Construção Civil - Setor elétrico em Gurupi-To.** Gurupi-TO, 2009.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva.** São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Aristeu. **Gestão de recursos humanos: Manual de procedimentos e modelos de documentos.** São Paulo: Atlas, 1998.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas.** 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SWAN, Willian S. **Como escolher a pessoa certa para o lugar certo**. São Paulo: MalteseNorma, 1992.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

## APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA

O presente questionário visa avaliar o papel dos recursos humanos para a indústria Cavema Nutrição Animal, Gurupi-TO. Lembramos que o questionário é anônimo. Solicitamos sua valiosa colaboração, respondendo atenciosamente todas as questões.

Esse questionário será aplicado aos funcionários da empresa.

**Cargo do Entrevistado:** \_\_\_\_\_

### 1. Sexo:

masculino  feminino

**2. Idade:** \_\_\_\_\_ anos completos

### 3. Estado civil:

casado  solteiro

divorciado  viúvo

outros.

### 4. Qual sua escolaridade?

Nenhum

1º Grau incompleto

1º Grau completo e ou 2º Grau incompleto

2º Grau completo

graduação superior Qual curso? \_\_\_\_\_

pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)

em que área? \_\_\_\_\_

### 5. como você foi recrutado para o trabalho?

Indicação (amigo, parente etc)

SINE

anúncios (jornais, rádio, televisão)

fichas

cartazes

agência de empregos.

**6. O processo de seleção foi realizado através de (pode ter mais do que uma resposta):**



## APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE PESQUISA

Esse questionário será aplicado aos sócios e proprietário da empresa.

**Cargo do Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**1. Sexo:**

( ) masculino ( ) feminino

**2. Idade:** \_\_\_\_\_ anos completos

**3. Estado civil:**

( ) casado ( ) solteiro

( ) divorciado ( ) viúvo

( ) outros.

**4. Qual sua escolaridade?**

( ) Nenhum

( ) 1º Grau incompleto

( ) 1º Grau completo e ou 2º Grau incompleto

( ) 2º Grau completo

( ) graduação superior Qual curso? \_\_\_\_\_

( ) pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)  
em que área? \_\_\_\_\_

**5. As divulgações das vagas disponíveis são por meio de:**

( ) SINE

( ) anúncios (jornais, rádio, televisão)

( ) fichas

( ) cartazes

( ) agência de empregos.

**6. A empresa divulga por meio da internet?**

( ) Sim

( ) Não

**7. Utilizam-se de cartazes informando a vaga no mural de avisos próprio agente de integração?**

( ) Sim

( ) Não

**8. Os currículos recebidos são cadastrados e arquivados?**

( ) Sim

( ) Não

**9. Utilizam entrevista nos processos seletivos?**

Sim  Não

**10. Realizam testes psicológicos?**

Sim  Não

**11. Aplicam provas de conhecimentos gerais para selecionar candidatos?**

Sim  Não

**12. Aplicam provas de conhecimentos específicos para selecionar candidatos?**

Sim  Não

**13. Na seleção realiza dinâmica de grupo ou técnicas de simulação?**

Sim  Não