

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA  
EMPRESA DO RAMO DE SILVICULTURA****Flávia Regina Graciano; Lucimara Araújo; Priscila Siqueira Campos; Sabrina  
Eduarda Mendes Magalhães; Tathiane Mendes Barbosa; orientador Nelson  
Gonçalves Prianti Junior**FAETEC - Faculdade de Tecnologia Thereza Porto Marques -Tecnologia em Gestão de Recursos  
Humanos, Rua São Sebastião, nº 25, Centro, Jacareí - SP, nelson.priantijr@gmail.com

**Resumo-** O trabalho visa conhecer e avaliar o processo de recrutamento e seleção existente em uma empresa de silvicultura situada em Santa Branca – São Paulo, tentando propor novos processos objetivando benefícios para a empresa. Nos dias atuais observa-se que os recursos humanos das empresas são de grande importância para o bom desenvolvimento dos serviços, e para que isso ocorra é imprescindível que haja um recrutamento e seleção atuando de forma correta. Para a pesquisa, realizada em abril de 2011, foram feitas visitas à empresa, onde desenvolveu-se um questionário aplicado ao gestor, bem como foram aplicadas outras questões a trinta colaboradores, objetivando-se conhecer os meios e métodos executados na empresa para o recrutamento e seleção. Através de pesquisas foram identificados os pontos menos favoráveis, tais como recrutamento através apenas de indicações, e seleções não obedecendo as etapas de análise preliminar, entrevistas, teste de seleção e verificação de referências. Pelos dados estudados, sugere-se à empresa uma sistematização nos recrutamentos, contemplando todas as suas etapas, objetivando-se assim ter colaboradores mais adequados em cada cargo.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, Interno, Externo, Misto  
**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Introdução**

Atualmente o mercado de trabalho é concorrido, destacando-se aqueles que buscam diferenciais competitivos na prestação de serviços, nos produtos, ou até mesmo no seu quadro de colaboradores.

Os clientes estão cada vez mais exigentes e as empresas estão buscando pessoas com características específicas, que possam agregar conhecimentos e qualidade ao serviço prestado.

Verifica-se assim, a necessidade e a importância de um processo de recrutamento e seleção bem estruturado, visando efetivamente atingir seus objetivos, ou seja, contratar pessoas adequadas para o trabalho a ser realizado.

Desta forma, este artigo visa inicialmente pesquisar o processo de recrutamento e seleção existente numa empresa do ramo de silvicultura, situada no município de Santa Branca - SP, avaliando como o Gestor e os colaboradores da empresa vêem esse processo, para posteriormente propor aprimoramento das técnicas utilizadas.

**Recrutamento e Seleção – Abordagem Teórica****Recrutamento**

Segundo Chiavenato (2000, p.197), “recrutamento é um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos (RH) oportunidades de emprego que pretende preencher. A empresa deve inicialmente analisar as suas necessidades emergenciais, levando em consideração seus objetivos futuros. Logo, depois a empresa deve buscar informações sobre o mercado de RH; o que o mercado tem a oferecer. O último passo é decidir qual a técnica de recrutamento é mais viável para utilizar (Chiavenato, 2.000).

Para o autor *opus cit.* recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma sequência de três fases, a saber: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado RH pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

A primeira etapa de uma empresa que pretende recrutar é a pesquisa interna, que de acordo com Chiavenato (2000), consiste no detalhamento das necessidades emergenciais da organização, visando os objetivos futuros da mesma. Isso deve ser levado em consideração

continuamente, envolvendo todos os departamentos para que possam demonstrar o perfil do candidato necessário para a vaga.

Os tipos de recrutamento existentes dividem-se em interno, externo e misto.

- **Recrutamento Interno**

Marras (2009) mostra que o recrutamento interno consiste em captar colaboradores que já estão trabalhando na própria organização, ou seja, havendo uma determinada vaga a empresa deve preenchê-la através de uma promoção de seu funcionário. Muitas vezes isso oferece uma oportunidade de carreira, algo bem aceito por propiciar uma motivação para seus colaboradores.

O recrutamento interno apresenta algumas vantagens para as organizações, esse processo de recrutamento reduz os custos de admissão, acarretando assim na diminuição do tempo e agilizando o processo. Sobre recrutamento e seleção, Marras (2009, p.72) expõe que:

O novo empregado não necessita submeter-se ao treinamento introdutório (treinamento dado a todos os novos funcionários para interá-los sobre informações mais importantes da empresa, segurança etc.), ganhando com isso, no mínimo, algumas horas ou dias de trabalho produtivo.

Por outro lado, esse recrutamento também tem suas desvantagens, para Chiavenato (2000, p.210) "quando efetuados continuamente, leva os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização", ou seja, os colaboradores sujeitos a um tipo organizacional, no caso da sua empresa atual, acabam acomodados e perdem por sua vez a criatividade e atitude de inovação.

- **Recrutamento Externo**

O Recrutamento externo é o processo que visa atrair e coletar novos colaboradores fora da organização. O mercado de RH é bastante extenso e envolve todos os candidatos que estão à procura de uma determinada vaga. Dentro deste fator existem várias técnicas de recrutamento externo, segundo Pontes (2005, p.109) "recrutamento por meio dos funcionários: por indicação; anúncios classificados em jornais; e agencias de recrutamento", entre outras.

O recrutamento externo é capaz de trazer novas fontes de idéias para a empresa, somar valores externos que talvez a organização não tivesse no potencial de seus próprios funcionários. Chiavenato (2000, p.217) descreve as vantagens do recrutamento externo:

Traz sangue novo e experiências novas para a organização. A entrada de recursos humanos ocasiona uma importação de idéias novas, de

diferentes abordagens dos problemas internos da organização e, quase sempre uma revisão na maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro da empresa. Com o recrutamento externo a organização mantém-se atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas.

Frente a esses aspectos vantajosos, o recrutamento externo, porém, requer grande investimento, fator tempo maior para as organizações. Chiavenato (2000) alertou o quanto esse processo é demorado, que vai das técnicas mais adequadas para influenciar os candidatos até o processo de admissão. Portanto este recrutamento exige da organização tempo e custos com o processo de atração dos funcionários.

- **RECRUTAMENTO MISTO**

O Recrutamento Misto, é a mistura do recrutamento interno e externo. Para Chiavenato (2000, p.218) "quando se faz um recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo". Sendo assim, o misto destas formas de recrutar pessoas, tem o poder de agregar valor de acordo com as necessidades da organização para determinada vaga, aproveitando em suma as vantagens de cada recrutamento, seja ele em potencial externo ou interno.

### **Seleção**

O processo de seleção utiliza-se de métodos e critérios visando buscar o candidato que melhor atenda as necessidades da vaga disponível na empresa, ou seja, tenta identificar os candidatos que possam atender ou superar os padrões de desempenho estabelecidos na organização.

Para Marras (2009) o processo de seleção é precedido pelo de recrutamento com a função de identificar o candidato mais apto a desenvolver as atividades propostas pelo cargo em questão, e é de responsabilidade do Sistema Administrativo de Recursos Humanos que visa, sob metodologia específica, escolher os candidatos.

As qualidades buscadas no candidato devem ir de encontro às necessidades da vaga disponível, nem sempre o mais intelectual é o que melhor se encaixa na vaga.

No passado, por exemplo, as decisões eram baseadas simplesmente na antipatia ou empatia pessoal do chefe, mas hoje pode-se afirmar que dois pontos fundamentais devem ser a base do processo de seleção: as exigências do cargo, que são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos,

habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções, e as características do candidato, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

É importante que no momento da seleção e posterior contratação de um novo funcionário, primeiro se identifique o objetivo organizacional para depois aplicar os métodos de seleção e dessa forma obter um processo eficaz.

De acordo com Ivancevich (2008) o processo de seleção buscará a combinação ideal entre esses pontos seguindo uma série de etapas. Não sendo obrigatório o uso de todas, em geral, usa-se de acordo com o grau de importância da vaga disponível. As etapas dividem-se em:

- Etapa 1 - Análise preliminar

O procedimento mais utilizado é o preenchimento do formulário de solicitação de emprego. Através deste formulário é possível analisar e verificar a certificação profissional do candidato e se esta de acordo com o perfil desejado pela empresa. Esse método diminui o número de candidatos para entrevistas posteriores, possibilitando ao entrevistador uma análise mais centralizada no conhecimento de informações como personalidade e habilidades (IVANCEVICH, 2008).

- Etapa 2 - Entrevistas

O procedimento da entrevista deve ser criterioso, pois é através dela que acontece a promoção e o aperfeiçoamento de um candidato, ainda, esse procedimento requer dos recrutadores um planejamento, que por sua vez implica em um processo sem pressa, com os objetivos já estabelecidos. Ao iniciar o processo deve-se verificar se o candidato tem o perfil adequado para o cargo através da análise do currículo, pois segundo Chiavenato (2000), o processo da entrevista demanda cinco etapas: 1<sup>o</sup> como preparar a entrevista; 2<sup>o</sup> o ambiente; 3<sup>o</sup> funcionamento da entrevista; 4<sup>o</sup> finalização e 5<sup>o</sup> avaliação do candidato. Através dessas etapas a entrevista torna-se um instrumento de comparação e o entrevistador deve trabalhar através disso.

- Etapa 3 – Testes de seleção

O teste é uma das técnicas utilizadas no processo de seleção como tentativa de verificar características dos candidatos, como aptidões, personalidade entre outros. Estes testes podem ser criados pela empresa ou até mesmo comprados, de acordo com a preferência da empresa (IVANCEVICH, 2008).

Segundo Marras (2009, p.84). “É decisão do entrevistador realizar ou não certos testes no

candidato e, a princípio, essa decisão está relacionada como tipo de entrevista.”

Para Marras no processo seletivo utiliza-se o teste prático, situacional, psicológico, aptidão, personalidade e grafológico.

- Etapa 4 - Verificação de referências e recomendações

O procedimento de verificação de referência surge principalmente de um ex-supervisor ou amigos. Através destas referências pode-se observar a maneira do candidato, como irá desempenhar a função, o grau de absentismo, entre outros.

A empresa que recebe um currículo onde consta vínculo de trabalho anterior irá verificar como foi o desempenho do candidato, para depois decidir se irão contratar ou não, verificando assim se é interessante para a empresa um funcionário com o perfil que o candidato apresenta.

## Metodologia

A empresa utilizada como fonte de pesquisa tem seu escritório central no município de Itapetininga e filial nos estados de São Paulo e Piauí; atua a 20 anos na prestação de serviços de silvicultura e na criação e desenvolvimento de povoamentos florestais, contando com aproximadamente 1.500 colaboradores no Brasil.

Sua missão é prestar serviços florestais com máquinas e mão de obra, com segurança, qualidade e agilidade. Atender e satisfazer os clientes e o bem estar dos colaboradores respeitando o meio ambiente e a legislação. Buscam a excelência, desenvolvimento e crescimento de forma sustentável para ser referência na área florestal, participando efetivamente das melhores políticas que visam compromisso social e econômico.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi necessário ir a campo, na unidade da empresa situada no município de Santa Branca – São Paulo, para compreender como realmente funciona esse processo de recrutamento e seleção nesta organização.

O primeiro passo foi o desenvolvimento de um questionário destinado ao Gestor responsável pela área de recrutamento e seleção, com questões diretamente ligadas aos métodos utilizados na empresa e contemplando o grau de importância de cada uma das etapas no processo de recrutamento e seleção, pois essas informações seriam utilizadas para a obtenção dos dados necessários para o conhecimento do funcionamento da empresa.

O segundo passo foi a elaboração de um novo questionário, este desenvolvido e enviado

especialmente aos colaboradores, com o objetivo de conhecer os métodos que foram utilizados no processo de seleção em que participaram antes da contratação. Através dos dados desse questionário seria possível conhecer quais as etapas do processo eram utilizadas pela empresa. Segundo Ivancevich (2008, p.221) “Hoje, a seleção é vista como um processo dependente muito mais de outros fatores do que da simples intuição”.

Foram enviados à empresa 30 (trinta) questionários em abril de 2011, tendo sido estipulado um prazo aproximado vinte dias para devolução. Destes 30 questionários 19 foram devolvidos.

Após a análise dos dados recebidos, essas informações foram demonstradas em gráfico com o percentual relativo a cada etapa utilizada no processo, para o conhecimento do verdadeiro processo utilizado, avaliando-se posteriormente as técnicas utilizadas para por fim, propor-se novas estratégias.

## Resultados e Discussão

Verificou-se que a empresa pouco se utiliza de processos tecnológicos na área de recrutamento e seleção, e sua mão-de-obra é recrutada a partir de indicação de colaboradores, de supervisores e de próprios gestores da organização.

Como a empresa não aplica todos os métodos de recrutamento e seleção, citados por Chiavenato (2000) e Marras (2009), verificou-se que a mesma necessita de um roteiro que auxilie neste processo, pois poderia ter um melhor desempenho na prestação de serviço, aumentando sua qualidade e eficiência.

Segundo o gestor, a empresa não disponibiliza de muitos métodos para executar os processos de recrutamento e seleção. A abertura de vagas acontece de acordo com a demanda de serviço da mesma e o processo de divulgação das vagas disponíveis para o campo tem início através dos próprios colaboradores, que ao terem conhecimento divulgam entre familiares e amigos.

Segundo o gestor, as vagas para o setor administrativo são divulgadas dentro e fora da empresa, neste caso, percebe-se que a empresa usufrui do recrutamento interno e externo para a contratação dos futuros recursos humanos da organização, como citados por Marras (2009) e Pontes (2009).

O gestor ainda destacou que o departamento de recrutamento e seleção é extremamente importante e acha necessário ter o auxílio de uma psicóloga, que no momento infelizmente a empresa não disponibiliza, mas já conta com uma previsão para contratação em curto prazo, visando

ajudar os colaboradores também com seus problemas pessoais, melhorando auto-estima, satisfação, desempenho e diminuindo o índice de absenteísmo.

Após o processo de recrutamento a empresa dá início ao processo de seleção, onde se a vaga disponível for destinada o setor administrativo o gestor utiliza-se do recebimento de currículos, análise e entrevistas para seleção.

Em poucos casos se utilizam de testes práticos. Se a vaga for para a área rural o principal requisito exigido é a experiência com o trabalho rural, devido ao serviço ser muito árduo. De acordo com o gestor, nos dois setores observa-se que a etapa do processo de seleção mais utilizada é da entrevista, conforme a Figura 1, tanto para área rural quanto para o setor administrativo.



**Figura 1 – Etapas utilizadas pelo Gestor no processo de recrutamento e seleção**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Para os colaboradores do setor administrativo, a exigência é maior, o processo de seleção é mais rígido podendo ser aplicados testes práticos em alguns casos. Na maioria das vezes para o preenchimento das vagas destinadas a cargos de confiança utiliza-se o processo de recrutamento interno. O Gestor também destaca que a etapa de verificação de referências é raramente utilizada mesmo no setor administrativo.

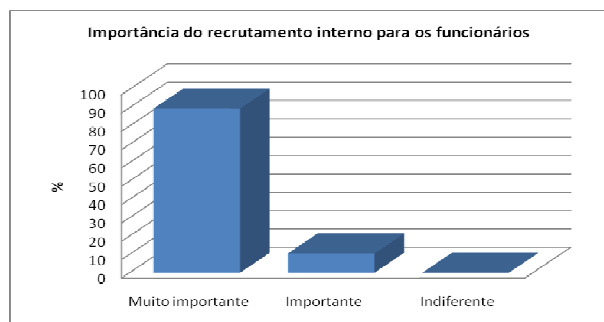
Através dos questionários aplicados aos colaboradores, observa-se que 42,1% foram contratados sem a entrega de currículos e que 84,21% não realizaram testes de conhecimento ou psicológicos, sendo contratados apenas através da entrevista.

Segundo as respostas dos questionários, os trabalhadores rurais são na maioria das vezes pessoas humildes com baixo nível de escolaridade, por esse motivo a empresa não considera necessária a aplicação de testes práticos ou psicológicos para esta área.

Observa-se na Figura 2, que 89,4% dos colaboradores acham muito importante que a empresa se utilize do método de recrutamento interno, pois possibilita uma grande oportunidade



de crescimento profissional na empresa e gera uma maior motivação entre eles.



**Figura 2 – Importância do recrutamento interno para os colaboradores**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

Após o término da seleção do candidato é feito o exame admissional ASO (Atestado de Saúde Ocupacional), para verificação se está apto a exercer a função desejada. Todo o processo de recrutamento e seleção tem duração de aproximadamente 40 dias.

Segundo o gestor, para melhorar o desempenho de seus recursos humanos, a empresa disponibiliza treinamentos a todos seus colaboradores, independentemente de cargos e funções. Esses treinamentos são oferecidos aos colaboradores uma vez ao ano, ou mais se necessário, de acordo com o grau de periculosidade da função exercida.

## Conclusões

Na pesquisa verificou-se que o processo de recrutamento e seleção utilizado na empresa, é simplificado, sendo muitas vezes ser determinado através de recrutamento por indicação interna e a seleção através de entrevistas.

Verificou-se que 89,4% dos colaboradores acham ser muito importante que exista o recrutamento interno como oportunidade de crescimento profissional e demonstraram que esse fato gera grande motivação entre eles.

Esse processo de recrutamento interno existe na empresa, mas ainda não é feito de forma sistematizada. É realizada pelo gestor sem a execução de todas as etapas necessárias no processo, apenas se utilizando da entrevista e em alguns cargos administrativos testes práticos.

Sugere-se que o processo de recrutamento e seleção seja realizado se não todas as etapas citadas (análise preliminar, entrevistas, teste de seleção e verificação de referências), mas contemplando a maioria delas, pois um sistema de recrutamento e seleção adequado melhoraria as chances de se ter um colaborador no cargo certo

de acordo com os requisitos da vaga, refletindo assim nos serviços prestados pela organização.

Sendo assim, um novo processo mesmo sendo realizado de forma simples poderia trazer muitas vantagens e benefícios para a organização, e principalmente a satisfação dos que trabalham na empresa, mantendo os seus clientes satisfeitos e a qualidade nos serviços prestados.

## Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 6.ed. São Paulo: Atlas. 2000.

IVANCEVICH, J.M. Gestão de Recursos Humanos. 10 ed. São Paulo: McGraw Hill. 2008.

MARRAS, J.P. Administração de Recursos Humanos. 13 ed. São Paulo: Saraiva. 2009.