

# Recrutamento e Seleção de uma Empresa Prestadora de Serviços Florestais

## Recruitment and Selection of a Provider of Forestry Services

Maria Rosa Selvati Martina<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>Faculdade Vale do Cricaré, Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, ES, Brasil

\*E-mail: mrselvati@martins@gmail.com

### Resumo

Este trabalho apresenta o modelo de recrutamento e seleção utilizado em uma empresa prestadora de serviços florestais, localizada no município de São Mateus - Espírito Santo. As novas relações de mercado e trabalho da atualidade têm estimulado a melhoria contínua dos procedimentos necessários para se recrutar e selecionar colaboradores potenciais, que desempenhem com qualidade suas funções nesse novo ambiente empresarial. Para a concretização desta pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a temática referida, bem como o acompanhamento das atividades de recursos humanos da empresa durante uma semana. A técnica de entrevista estruturada foi aplicada ao gestor do setor, no intuito de se coletar os dados. Por fim, mediante as análises dos dados apresentados, foi sugerida à empresa um estudo criterioso, com o objetivo de se analisar possíveis adaptações em processo de recrutamento e seleção, reavaliando o quantitativo de pessoal que realiza as atividades no setor, bem como a criação de um módulo de recrutamento e seleção independente.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. Empresa Florestal.

### Abstract

*This paper presents the model of recruitment and selection adopted by a company providing forestry services, located in the municipality of São Mateus – Espírito Santo. The new market relations have stimulated the continuous improvement of procedures to recruit potential employees who perform their duties with quality in this new business environment. For the realization of this research, a literature study on the subject was conducted, as well as monitoring the human resources activities of the company for a week. The structured interview technique was applied to the sector manager in order to collect the data. Finally, through the analysis of the data, a careful investigation was suggested so that the company analyze the possible adaptations in the recruitment and selection process, reevaluating the number of employees carrying out activities in the sector; as well as creating an independent module for recruitment and selection.*

**Keywords:** Recruitment. Selection. Forestry company.

## 1 Introdução

As atuais relações de mercado, assim como as novas dinâmicas das relações de trabalho, têm estimulado os atores da administração a tomarem o procedimento de recrutamento e seleção de colaboradores, como uma ferramenta necessária aos recursos humanos na melhoria de seu desempenho.

De acordo com Prediger, Vorpágel e Riedner (2013), um dos grandes desafios dos processos de gestão empresarial é a gestão de pessoas, uma vez que esta tem por desígnio a gestão dos colaboradores, tendo com objetivo primeiro o alinhamento de sua política com a estratégia da organização.

As principais dificuldades encontram-se no trabalho com as pessoas e seus conflitos, por elas serem instáveis, sentimentais e bastante racionais. No contexto atual, o sistema de recursos humanos - RH deve ter a capacidade de gerenciar as pessoas com critérios bem definidos, como o subsistema de provisão de pessoas que é responsável pelo recrutamento e seleção (PREDIGER; VORPAGEL; RIEDNER, 2013).

Diante de tal panorama, o presente artigo visa avaliar

os processos de recrutamento e seleção de uma empresa prestadora de serviços florestais, no município de São Mateus, microrregião nordeste do estado do Espírito Santo (ES). Este estudo faz parte da temática de uma dissertação de mestrado profissional, a ser defendida, intitulada até então “Gestão de Resíduos Sólidos na Implantação e Manutenção de Reflorestamentos de Eucalipto: Avaliação de Empresa Prestadora de Serviços Florestais”.

## 2 Material e Métodos

### 2.1 Recrutamento e seleção

Milkovich e Boudreau (2000) conceituam o recrutamento como um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, em meio aos quais serão escolhidos alguns para, que em seguida, serem contratados para o emprego. Chiavenato (2000) destaca que o recrutamento é realizado com base nas necessidades presentes e futuras de recursos humanos das empresas.

As literaturas destacam algumas técnicas de recrutamento, dentre as quais Araujo (2008) considera importantes: contratação de assessorias de recursos

humanos, *headhunters*<sup>1</sup>, utilização da indicação por pessoas da organização ou através da *internet*, por currículos pré-cadastrados, vinculação da empresa a outras instituições e ativação dos meios de comunicação utilizados.

O recrutamento, segundo Chiavenato (2000) pode ser classificado em recrutamento interno e recrutamento externo. O recrutamento interno conceitua-se como aquele realizado quando a empresa pretende preencher uma vaga por meio do remanejamento de seus empregados e da promoção ou transferência destes. Esta forma de recrutar exige integração entre o departamento do recrutamento e os demais setores da empresa.

Marras (2000) afirma que esta técnica privilegia os recursos da empresa. A divulgação é realizada por meio da divulgação das particularidades do cargo, através de comunicação interna. No mote, os interessados ficam responsáveis a se candidatar conforme o procedimento sugerido.

Chiavenato (2000) instrui que o recrutamento externo é aquele realizado quando a empresa pretende preencher uma vaga com candidatos externos. As principais técnicas de recrutamento acima citadas, conforme Araújo (2008), são utilizadas nesse meio de recrutamento. Esse formato oferece uma série de vantagens para a empresa, uma vez que há o enriquecimento do capital intelectual da empresa.

O processo de seleção, de acordo com Marras (2009), é antecedido pelo de recrutamento e tem com a função de identificação do candidato mais competente a desenvolver as atividades propostas pelo cargo em questão, sendo de responsabilidade do setor de recursos humanos, sob metodologia específica, escolher os candidatos.

De acordo com Ivancevich (2008) o processo de seleção é composto por uma série de etapas, não sendo obrigatório o uso de todas, no geral, de acordo com o grau de importância da vaga disponível. Estas etapas subdividem-se em: Análise preliminar, geralmente efetuada através do preenchimento do formulário da vaga; Entrevistas, etapa importante que deve ser criteriosa, uma vez que torna-se um instrumento de comparação; Testes de seleção, que possuem o objetivo de tentar verificar aptidões e personalidades, podendo ser criados pela empresa ou comprados de outras; Verificação de referências e recomendações, podendo-se observar como o candidato irá desempenhar a função, grau de absentismo, dentre outras características pessoais.

Deste modo, conforme Lacombe (2005), o êxito futuro de uma empresa dependerá diretamente de sua capacidade em selecionar os colaboradores com potencialidades para desempenharem com qualidade suas funções.

## 2.2 Metodologia

A ferramenta da entrevista estruturada, direcionada ao gestor de recrutamento e seleção da empresa, foi utilizada

como meio de coleta de dados. Outra etapa do método foi a visita e acompanhamento das atividades de recursos humanos da empresa, durante uma semana. Também foi aplicada a técnica de observação durante esse período, permitindo maior integração às situações cotidianas que ocorrem na empresa, com o intuito de coletar informações sobre quais os métodos utilizados no processo de seleção da empresa.

Os dados recebidos foram recolhidos e apresentados na forma de texto. Ao final da coleta, os dados foram sistematizados e analisados, e as informações geradas permitiram as análises e interpretações dos resultados e subsidiaram uma proposta de intervenção.

## 3 Resultados e Discussão

A empresa estudada, cujo nome permanece em sigilo, tem sua sede localizada no município de São Mateus, ES e filiais em outros estados da Federação, atuando há 24 anos no mercado florestal brasileiro. O estudo foi realizado na sede da empresa, uma vez que os procedimentos internos e externos de recrutamento e seleção são replicados nas filiais.

A empresa pouco se utiliza dos processos tecnológicos já existentes na área de recrutamento e seleção, e a maioria de seus colaboradores, aqueles que exercem as funções de ajudantes rurais e encarregados, são recrutados a partir da indicação de outros colaboradores. Para os cargos de gerência e administrativos, são aplicados os métodos de recrutamento citados por Marras (2009).

Dessa maneira, segundo Graciano *et al.* (2011), faz-se necessário que procedimentos sejam aplicados à contratação de toda mão de obra da empresa, uma vez que a melhoria do desempenho da prestação de serviços está diretamente relacionada ao aumento de sua eficiência e qualidade.

O setor de recursos humanos da empresa estudada é dividido em: serviços especializados em engenharia de segurança e medicina do trabalho - SESMT), administração de pessoal, gestão de pessoas e serviços, sendo que o setor de recrutamento e seleção (gestão de pessoas) é formado por cinco pessoas. As tarefas realizadas por esse setor são: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e socialização dos colaboradores recém-admitidos.

Conforme verificado *in situ*, há um sistema informatizado, em que o candidato pode, através do *site* na *internet* da empresa, cadastrar seu currículo em um banco de talentos próprio do setor. De acordo com o gestor, devido à demanda de serviços, as análises dos currículos são feitas apenas em casos de necessidade e mesmo assim, ainda são morosas. Além disso, não há um modelo de formato pré-estabelecido do currículo, que são enviados, sob o ponto de vista de seu conteúdo, sem um modelo pré-estabelecidos, ou que estejam de acordo com as reais necessidades dos recursos humanos da empresa.

<sup>1</sup> *Headhunter* é um profissional que atua na busca de profissionais com perfis pré-estabelecidos por uma empresa que busca preencher um cargo de alto nível hierárquico.

O início do recrutamento da empresa se dá através do preenchimento de um formulário, onde os responsáveis pelas áreas operacionais e administrativas informam o perfil do colaborador necessário. Este formulário é entregue ao setor de gestão de pessoas e o segundo passo do processo é busca no banco de currículos interno.

Caso não haja o perfil profissional necessário para ocupar a vaga, é feita uma busca externa, através da rádio local, tendo como premissa a prioridade da mão de obra regional.

A etapa de seleção tem início com na entrevista pelo setor de gestão de pessoas. Os possíveis colaboradores são arguidos sobre sua trajetória profissional, formação e relacionamento pessoal. Para cargos gerenciais são feitas avaliações psicológicas em uma clínica psicológica terceira. Após esta etapa, é feita uma entrevista com o encarregado da área que o pretendente irá ocupar, que dará o parecer final sobre a possível contratação. Convém salientar que não são aplicados testes práticos.

Quando contratado, o colaborador segue para a realização dos exames médicos admissionais de acordo com a periculosidade da função a ser desempenhada, bem como aos treinamentos específicos. Em seguida, é feita uma ficha do colaborador, onde constam seus dados e currículo profissional. A empresa possui um programa que gerencia as folhas de pagamentos da matriz e das filiais, assim como o cartão de ponto, mas não possui um módulo de recrutamento e seleção.

O setor possui dificuldades na seleção de colaboradores para a área operacional, no qual são desempenhadas as funções inerentes à silvicultura. Devido a não exigência de mão de obra especializada, muita mão de obra é admitida, segundo o gestor, passando pelas etapas citadas, mas não ficando no cargo após o período de experiência por julgar a atividade braçal “muito pesada”. Outro fator é que a abertura de vagas acontece de acordo com a demanda de serviço.

A empresa possui uma política de possibilidades de crescimento profissional, possuindo colaboradores há mais de dezesseis anos. A empresa tem seus procedimentos operacionais de saúde e segurança ocupacional baseados na certificação OSHAS 18001<sup>2</sup> e seus critérios de qualidade na ISO 9001/2008<sup>3</sup>. Em busca da melhoria contínua de sua prestação de serviços, de acordo com o gestor entrevistado, a empresa prima por profissionais que saibam trabalhar em equipe, sigam as orientações normativas na execução de suas atividades e queiram crescer dentro da empresa.

#### 4 Conclusão

Constatou-se na pesquisa que o processo de recrutamento e seleção empregado na empresa é determinado através de

recrutamento por indicação interna, de maneira simplificada e a seleção é realizada através de entrevistas, sem a utilização da ferramenta de avaliação psicológica ou testes práticos para a grande maioria dos colaboradores.

No intento de se mitigar a morosidade na avaliação dos currículos enviados pelo *site* da empresa, sugere-se que ela formate um modelo de currículo, com as principais informações dos quesitos necessários ao cargo preterido, para que as análises das informações possam ser agilizadas.

Ainda sob o âmbito do recrutamento, sugere-se a criação de uma parceria com o SINE- Sistema Nacional de Emprego, do município, no intuito de satisfazer os critérios de busca com a devida qualificação ou experiência solicitadas.

Por fim, dá-se como alusão, uma vez que a empresa possui a certificação ISO 9001, a implementação, realizada pelo próprio setor de gestão de pessoas ou por terceiros, da reavaliação de quais etapas (análise preliminar, entrevistas, teste de seleção e verificação de referências) devem ser utilizadas em seu processo de recrutamento e seleção, reavaliando o quantitativo de pessoal que realiza as atividades do setor que, de acordo com o gestor, são insuficientes, ou até mesmo a criação de um módulo de recrutamento e seleção independente, uma vez que estas condicionantes refletirão diretamente nos quesitos almejados pela empresa, conjecturando assim os serviços prestados pelo futuro colaborador.

#### Referências

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001. *Sistemas de Gestão de Qualidade: requisitos*. 2008. Disponível em: <http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NBR%20ISO%209001.2008.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2014.
- ARAUJO, L.C.G. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. São Paulo. Atlas, 2000.
- GRACIANO, F.R. *et al. Processo de Recrutamento e seleção de uma empresa do ramo de silvicultura*. Disponível em: [www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/.../RE\\_0126\\_0071\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/.../RE_0126_0071_01.pdf). Acesso em: 1 ago. 2014.
- IVANCEVICH, J.M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- LACOMBE, F.J.M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PREDIGER, D.V.; VORPAGEL, J.L.; RIEDNER, L.N. *Processo de recrutamento e seleção para o novo colaborador da empresa Copagril*. 2013. Disponível em: <http://www.falurb.edu.br/phocadownload/Publicacoes/anais-da-ix-jornada-academica.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2014.

2 A OHSAS 18001 é uma especificação de auditoria internacionalmente reconhecida para sistemas de gestão de saúde ocupacional e segurança. Foi desenvolvida por um conjunto de organismos comerciais líderes, organismos internacionais de normas e certificação com foco em uma lacuna para a qual não existe uma norma internacional certificável por organismos certificadores.

3 A ISO 9001/2008 norma internacional que estabelece requisitos para o sistema de “Gestão da Qualidade”. Ela não é destinada a um “produto” nem para alguma indústria específica. Tem como objetivo orientar a implantação do sistema de qualidade nas organizações.