

FACULDADE TRIÂNGULO MINEIRO

LORENA DOS SANTOS SOUZA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO ABORDANDO PROCESSOS ADEQUADOS E
UTILIZADOS EM UMA EMPRESA DE REVENDA DE
TRATORES NA CIDADE DE ITUIUTABA**

LORENA DOS SANTOS SOUZA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO ABORDANDO PROCESSOS ADEQUADOS E
UTILIZADOS EM UMA EMPRESA DE REVENDA DE
TRATORES NA CIDADE DE ITUIUTABA**

Monografia apresentada à Faculdade Triângulo Mineiro - FTM - como exigência para a conclusão do curso de Administração, orientada pela professora Karmelly Silva.

Ituiutaba
2011

LORENA DOS SANTOS SOUZA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO ABORDANDO PROCESSOS ADEQUADOS E
UTILIZADOS EM UMA EMPRESA DE REVENDA DE
TRATORES NA CIDADE DE ITUIUTABA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
FTM – Faculdade Triângulo Mineiro como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Banca Examinadora

Prof^a. Karmelly Silva

Prof^o. Marcelino Franco de Moura

Prof^o. Marcionis Francisco Alves

Ituiutaba
2011

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que por sua infinita bondade, me concedeu saúde e perseverança em busca de um ideal.

Aos meus pais que foram meus primeiros mestres e sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e me apoiando em tudo que faço.

Aos meus amigos e colegas de turma, pelo companheirismo e amizade.

A todos os professores da FTM, especialmente à minha orientadora, Karmelly Silva, por seus ensinamentos, orientação e apoio.

A todos que direta e indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho monográfico.

Dedico a Deus que está a frente de todas as minhas conquistas. Aos familiares e amigos, que dividiram comigo este momento de alegria.

***“Os preceitos do Senhor são retos, e
alegram o coração; o mandamento do
Senhor é puro, e alumia os olhos”
(Salmo 19, Versículo 8).***

RESUMO

O tema abordado neste estudo refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal e delimita-se em recrutamento e seleção de pessoal: um estudo de caso abordando processos adequados e utilizados em uma empresa de revenda de tratores na cidade de Ituiutaba. Este estudo busca responder o seguinte: Qual o processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa estudada? Apresenta como objetivo geral levantar e analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, utilizado pela empresa foco deste estudo e os objetivos específicos constituem-se em levantar na bibliografia especializada, a importância dos processos de recrutamento e seleção de pessoal para as empresas; analisar como a empresa foco deste estudo faz o recrutamento e a seleção de seu pessoal e compará-lo com as informações obtidas pelas referências bibliográficas e enfatizar a necessidade da implementação de novas técnicas de recrutamento e seleção de pessoal na empresa. Realizar-se-á neste estudo pesquisas bibliográficas que foram realizadas com base em leituras sobre o tema abordado e pesquisa de campo, em que se utilizou como procedimento técnico, uma pesquisa documental, a fim de levantar dados relacionados ao recrutamento e seleção de pessoal. A escolha do tema se justifica por se tratar de um assunto muito interessante que envolve todo o mercado empresarial, e a solução para adotar um sistema de recrutamento e seleção de pessoal eficaz é almejada por todo empresário. Após os estudos, pode-se concluir que o modelo ideal de recrutamento e seleção de pessoal é aquele em que o candidato à vaga participe ativamente em conjunto com a área de Recursos Humanos da empresa com vistas a desenvolver um conhecimento sobre as atividades da vaga.

Palavras Chave: Recrutamento e Seleção de Pessoal.

ABSTRACT

The issue addressed in this study refers to the recruitment and selection of staff and defines in recruitment and selection of staff: a case study focusing on appropriate procedures and used in a company in the resale of tractors in the city of Ituiutaba. This study seeks to answer the following: What is the recruitment and selection process used by the company studied? It presents as general objective to raise and analyze the process of recruiting and selection of staff, used by the enterprise focus of this study and the specific objectives are to raise on the specialized literature, the importance of the processes of recruitment and selection of personnel for companies; Analyze how the enterprise focus of this study is the recruitment and selection of its staff and to compare it with the information obtained by bibliographic references and emphasize the need for implementation of new techniques of recruitment and selection of personnel at the company. There will be in this study searches that were performed on the basis of readings on the topic and field research, where it was used as technical procedure, a documentary research, in order to raise data related to the recruitment and selection of staff. The choice of the theme is justified by the fact that this issue is very interesting that involves the entire corporate market, and the solution to adopt a system of recruitment and selection of staff effective and desired by every entrepreneur. After the studies, it can be concluded that the ideal model for the recruitment and selection of staff and the one in which the candidate for the vacancy is participating actively in conjunction with the Human Resources area of the company with a view to developing a knowledge about the activities of the wave.

Key Words: Recruitment and Selection of Staff.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Gestão de Pessoas.....	13
2.2 Recrutamento de Pessoal.....	15
2.3 Seleção de Pessoal.....	20
3 METODOLOGIA.....	24
4 ENTIDADE ENVOLVIDA.....	26
5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
ANEXO - A.....	34
ANEXO - B.....	37
ANEXO - C.....	39

INTRODUÇÃO

O atual mercado organizacional é composto por pessoas e empresas que estão envolvidas em um círculo, onde umas atraem as outras. Assim como uma empresa apresenta necessidade de um bom profissional, bons profissionais têm a necessidade de boas organizações, eles também atraem e selecionam empresas, e formam opiniões a respeito delas.

Quando há uma boa seleção de pessoal, tanto as empresas quanto os selecionados saem lucrando, vez que quando o colaborador é qualificado, os gastos para aprimorar sua mão de obra são menores, e para o colaborador, quanto melhor seu potencial, melhor também, será seu reconhecimento perante a empresa.

A empresa foco deste estudo atua no segmento de revenda de tratores na cidade de Ituiutaba, e busca sempre recrutar e selecionar seu pessoal de forma que reflita no alcance dos objetivos traçados. Assim sendo, o tema abordado neste estudo é recrutamento e seleção de pessoal, delimitando-se em recrutamento e seleção de pessoal: um estudo de caso abordando processos adequados e utilizados em uma empresa de revenda de tratores na cidade de Ituiutaba.

Frente a este cenário, este estudo busca responder o seguinte: Qual o processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa estudada?

Atualmente, as empresas entendem que para serem bem sucedidas e alcançarem a lucratividade desejada, necessitam de pessoas certas, na quantidade e na hora certa, e para tal, devem adotar um sistema de recrutamento e seleção eficaz, que define claramente o perfil das pessoas passíveis de alcançarem sucesso na empresa.

Esta monografia tem como objetivo geral levantar e analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, utilizado pela empresa foco deste estudo.

Os objetivos específicos delimitam-se em levantar em bibliografia especializada, a importância dos processos de recrutamento e seleção de pessoal para as empresas; analisar como a empresa foco deste estudo faz o recrutamento e a seleção de seu pessoal e compará-lo com as informações obtidas pelas referências bibliográficas e enfatizar a necessidade da implementação de novas técnicas de recrutamento e seleção de pessoal na empresa.

As pesquisas bibliográficas foram realizadas com base em leituras sobre o tema abordado. Na pesquisa de campo utilizou-se como procedimento técnico, uma pesquisa documental, a fim de levantar dados relacionados ao recrutamento e seleção de pessoal.

A escolha do tema se justifica por se tratar de um assunto muito interessante que envolve todo o mercado empresarial, e a solução para adotar um sistema de recrutamento e seleção de pessoal eficaz é almejada por todo empresário. Na atualidade, esta discussão se torna necessária e fundamental, uma vez que se vivem grandes problemas organizacionais relacionados ao recrutamento e à seleção de pessoal.

Assim sendo, este trabalho pode ser utilizado por empresas que necessitem realizar o processo de recrutamento e seleção em suas organizações, tendo como base os conceitos, os métodos e as técnicas utilizadas. Justifica-se este estudo por contribuir com a ciência da administração, formando mais um referencial teórico sobre o assunto, que será utilizado como referência para novos pesquisadores do tema, abordando tantos aspectos teóricos como práticos.

Conclui-se que o modelo ideal de recrutamento e seleção de pessoal seja aquele em que o candidato à vaga participe ativamente em conjunto com a área de

Recursos Humanos da empresa, e assim desenvolva um conhecimento sobre as atividades da vaga.

Com vistas a oportunizar melhor entendimento ao leitor, este trabalho monográfico se divide em quatro capítulos, sendo que após a Introdução, o Capítulo 2 demonstra uma revisão da literatura, no qual se apresentam as fundamentações que embasaram as discussões do estudo; o capítulo 3 é a Metodologia, em que são apresentados os métodos utilizados; o capítulo 4 é a história da empresa envolvida no estudo; o capítulo 5 demonstra os Resultados, Análises e a Discussão dos estudos; em seguida apresentam-se as Considerações Finais e por fim, apresentam-se as Referências Bibliográficas, nas quais foram pesquisadas as teorias utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O autor Severino (2004, p. 162) cita que o referencial: “[...] constitui o universo de princípios, categorias e conceitos, formando sistematicamente um conjunto logicamente coerente, dentro do qual o trabalho do pesquisador se fundamenta e se desenvolve”.

Apresentar-se-á neste capítulo pesquisas bibliográficas referentes à gestão de pessoas; recrutamento de pessoal e seleção de pessoal.

2.1 Gestão de Pessoas

Através da Gestão de Pessoas a empresa gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Para tanto, a mesma se estrutura e define princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Por meio desses mecanismos, implementam diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores com relação aos demais colaboradores da empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p. 8) “Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos da posição gerencial relacionados com as ‘pessoas’ ou RH (Recursos Humanos)”.

Assim, Gestão de Pessoas é entendida como um conjunto de atividades essenciais existentes em qualquer empresa, como por exemplo, a manutenção, a movimentação, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal de um grupo de trabalho.

Segundo Vergara (2003, p. 9):

Gestão de pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão senão houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

A Gestão de Pessoas, além de administrar a força de trabalho em uma empresa, é responsável pela infra-estrutura oferecida aos colaboradores para que possam desempenhar bem a suas funções. Desde a sua contratação, treinamento e monitoramento.

De acordo com o autor Chiavenato (1999, p. 6):

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade predomina nas organizações. Ela é contingente e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiente, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de variáveis importantes.

O principal ativo de uma empresa com certeza é a sua força de trabalho. É fundamental uma eficiente e eficaz Gestão de Pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa, e assim alcançar os objetivos estabelecidos.

O autor Gil (2001, p.17), considera a Gestão de Pessoas, como:

A função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de RH. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm

popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

Ainda, segundo Gil (2001, p.17) os principais desafios para a gestão de pessoas são:

- Ambientais: as grandes revoluções tecnológicas e de comunicação, globalização, ampliação do setor de serviços, diversificação da força de trabalho e a ampliação do nível de exigência do mercado;
- Organizacionais: competitividade, integração dos empregados à cadeia de valor, descentralização, terceirização, cultura organizacional, entre outros e;
- Individuais: identificação do funcionário com a empresa, conduta ética, produtividade, segurança no emprego, qualidade de vida e manutenção dos talentos.

Infere-se que as diferentes definições e os variados modelos de Gestão de Pessoas são resultados das inúmeras discussões e decisões dos líderes das empresas, na busca pela definição dos melhores modelos e práticas que atenderão às necessidades da empresa e do seu negócio.

De acordo com Ribeiro (2006, p. 82), a área de recursos humanos: “É responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Contudo para uma atuação estratégica, deve ainda, adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas idéias”.

A área de recursos humanos interessa-se também pela procura, desenvolvimento, remuneração, interação e manutenção de pessoas em uma empresa, com vistas a contribuir para que a mesma atinja suas metas e objetivos.

Cada empresa em particular estabelece seu próprio sistema de recrutamento e seleção de pessoal de acordo com as suas necessidades. Devido a sua importância no estudo, abordar-se-á a seguir sobre recrutamento de pessoal.

2.2 Recrutamento de Pessoal

O processo de recrutar pessoas é devido à composição do quadro funcional de uma empresa e cabe ao gestor responsável pelo recrutamento efetuar um levantamento da necessidade de abertura de preenchimento de alguma vaga que esteja em aberto ou criação de um novo cargo.

De acordo com Câmara; Guerra e Rodrigues (2003, p. 315): “O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”.

Em um processo de recrutamento, deve haver uma avaliação de todas as tarefas, obrigações e responsabilidades exigidas pelo cargo, devem analisar se o cargo está relacionado com o perfil que o candidato deve possuir, ou seja, as habilidades, vivências e conhecimentos que o candidato ao cargo deve ter.

Para Ribeiro (2006, p. 52) o recrutamento é um sistema de informação que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização.

Recrutamento de Pessoal é uma atividade de atração, divulgação e de comunicação e deve prontamente basear-se em três pontos básicos, que são a Rapidez, a Economia e a Qualidade. Assim, a escolha dos métodos e recursos a serem utilizados devem ser os mais econômicos, rápidos e que possam obter pessoal da melhor qualidade possível.

Segundo Toledo (1981 p. 66), "recrutamento é a série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão de obra, assim como da primeira convocação de candidatos".

Infere-se que recrutamento é uma forma de buscar mão-de-obra necessária no mercado de trabalho através de diversas ferramentas, como por exemplo, anúncios em jornais, revistas, recrutamento externo e interno ou até a utilização das duas formas, denominada de recrutamento misto.

Dando continuidade ao assunto, o autor Chiavenato (1999, p. 92) cita: “Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização”.

Pode-se dizer que o anúncio deve ser feito de forma atrativa, com o objetivo de valorizar a vaga existente e com isso despertar no candidato o desejo de conquistar a vaga.

Chiavenato (2002, p. 197-198) define recrutamento:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a 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 oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de seleção.

Há diversos métodos de recrutamento de pessoal, e cada um possui características favoráveis e contrárias, assim sendo, cabe a cada empresa, definir juntamente com o responsável por esse processo, qual será a melhor forma de recrutar, com vistas a encontrar, em menor tempo possível, a pessoa certa para o lugar certo.

Ainda Chiavenato (2006, p.166) faz a seguinte citação:

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações. Consiste na pesquisa e

intervenção sobre as fontes capazes de fornecer á organização um número suficiente de pessoas necessárias á consecução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

Em outras palavras, recrutamento é a busca por canais competentes e efetivos, sendo estes canais bastante diversificados, de fontes de captação de pessoas necessárias e adequadas para preencher as vagas existentes na empresa.

Para os autores Werther e Davis (1983, p. 145):

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutas e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um “pool” dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos.

Para recrutar pessoas faz-se necessário o levantamento do perfil adequado do candidato que pretende preencher a vaga, uma vez que o cargo envolve o conjunto de atividades a serem desenvolvidas pelo funcionário na empresa, tendo este que apresentar habilidades, conhecimentos e aptidões que permitam realizar as tarefas com maior eficácia.

Após conhecer todas essas informações, iniciam-se o processo de recrutamento, que pode ser classificado como recrutamento externo; recrutamento interno e recrutamento misto, e segundo Chiavenato (2005, p. 113) o recrutamento pode ser interno; externo ou misto. Portanto, para que a organização possa contratar um colaborador que irá contribuir plenamente com os objetivos idealizados da empresa, ela deverá definir qual o melhor tipo de recrutamento a ser realizado.

Lacombe (2005, p. 69) cita que:

As vantagens de se utilizar o recrutamento interno é que motiva todos os empregados, sinalizando a disposição de se promover a

"prata da casa" e de se criar perspectivas de carreira. Facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas, costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas serão preenchidas mais rápido.

Para Faissal (2009) as vagas no mercado externo só deverão ocorrer depois de esgotadas as possibilidades internas.

Segundo França (2007, p. 33), "[...] o recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento da vaga".

De acordo com Chiavenato (1999, p. 54) "Para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos, são necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a interna":

Pesquisa Externa: corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos, no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises;

Pesquisa Interna: corresponde à pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal.

Pesquisa Mista: que envolve aspectos internos e externos.

Infere-se, portanto, a partir das citações acima, que existem três tipos de recrutamento de pessoas: recrutamento interno, externo e misto. O recrutamento interno acontece quando a empresa busca preencher as vagas existentes com pessoas que já trabalham na empresa, oportunizando aos funcionários uma promoção, remanejamento ou transferência. Este tipo de recrutamento é mais econômico, pois se gasta menos tempo e dinheiro do que com o recrutamento externo, visto que dispensa custos com anúncios.

O recrutamento externo acontece quando se pretende preencher o cargo vago com candidatos que não trabalham na empresa, externos à organização, sendo estes atraídos pelas diversas técnicas de recrutamento. Trata-se, portanto, de

uma procura de candidatos no mercado de trabalho. Os meios utilizados para esse tipo de recrutamento são, jornais; agências de emprego; escolas profissionalizantes; panfletos etc. Neste tipo de recrutamento, é importante verificar o veículo mais adequado à empresa, para atingir os candidatos pretendidos.

O recrutamento misto é a junção do recrutamento interno e externo. Como todos os outros tipos, esse também trata de preencher vagas, só que nesse caso pode ser com pessoas que já trabalham na empresa e querem mudar de cargo, recrutamento interno, ou com pessoas novas que queiram se candidatar ao emprego, recrutamento externo.

Com base nos estudos sobre recrutamento, observa-se que as estratégias de recrutamento variam de acordo com a política da empresa. Empresas que valorizam seus funcionários e que ofertam a eles oportunidades de crescimento realizam o recrutamento interno, e as empresas que procuram por mudanças, realizam o recrutamento externo.

2.3 Seleção de Pessoal

A seleção de pessoal integra o processo de agregar pessoas, e é realizada logo após o recrutamento. Tanto o recrutamento, quanto a seleção de pessoas, fazem parte de um processo que tem como objetivo o ingresso de pessoas na empresa.

Segundo Marras (2000, p. 79): “Seleção de pessoal 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 atendimento das necessidades internas da empresa”.

Para Aquino (1980 p. 164), "A seleção caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento, dos melhores candidatos. É também um

processo de pesquisa, porém realizada com maior profundidade. Inicia-se com as provas, apesar de alguns o realizarem com entrevistas”.

A seleção de pessoal, além de ser uma ferramenta que apresenta o colaborador à empresa, quando bem aplicada pode ser utilizada como descoberta de talentos.

Para Chiavenato (1997, p. 233) selecionam-se pessoas certas a desempenhar tarefas de acordo com seu potencial: “a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

Por meio da seleção de pessoas é que decide e escolhe o profissional que apresenta as melhores condições, de acordo com o perfil para o cargo a ser preenchido na empresa.

Ainda Chiavenato (2005, p. 131) cita que:

[...] 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. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar e enriquecer.

A seleção de pessoal é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão, cujo objetivo é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da empresa.

Assim, torna-se necessária uma clara definição das características do cargo, pois a seleção de pessoal é feita justamente com o objetivo de preencher uma vaga existente.

Conforme Chiavenato (1999, p. 114), as informações sobre o que o cargo necessita podem ser colhidas por meio de algumas maneiras, tais como:

- Descrição e análise do cargo - consiste na descrição escrita do que o ocupante do cargo faz, como ele faz e porque ele faz. Estabelecendo-se os conhecimentos, as habilidades e as capacidades que o ocupante do cargo precisa ter para desempenhar o cargo adequadamente;
- Técnicas dos índices críticos - é a forma pela qual os gerentes e suas respectivas equipes escrevem de forma sistemática todas as características desejáveis e indesejáveis dos ocupantes de determinado cargo a ser preenchido, para que os selecionadores possam investigar quais candidatos possuem os respectivos atributos descritos. É importante observar que, por tratar-se de sugestões dos gerentes e sua equipe, esse tipo de coleta de informações torna-se um tanto subjetiva;
- Análise do cargo no mercado - a análise de cargo no mercado é feita quando a empresa institui um novo cargo ou precisa atualizar os processos dos cargos já existentes, ou seja, ambos necessitam de uma pesquisa, pois internamente a empresa não dispõe de requisitos e características atuais do cargo. Uma vez que todas as informações necessárias sobre o cargo pretendido foram selecionadas, é feita uma ficha de especificações do cargo, que contém de forma detalhada todas as características do mesmo, servindo de base para o selecionador identificar quais dos candidatos possuem as características mais próximas das exigências do cargo.

É fato que uma boa seleção de pessoal tem como resultado um bom profissional para a empresa e a escolha de boas técnicas para realizar tal seleção é o diferencial durante a seleção.

Conforme Chiavenato (2006), as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos:

- Entrevistas;
- Provas de conhecimentos ou de capacidades;
- Testes psicológicos;
- Testes de personalidades;
- Técnicas de simulação.

Outra técnica a ser utilizada, são os exames admissionais, onde são testadas as aptidões físicas do candidato. Assim, para que a seleção de pessoal alcance o sucesso desejado, torna-se fundamental a escolha da melhor técnica a ser utilizada, com vistas a averiguar os conhecimentos, habilidades, interesses e, além disso, características da personalidade do candidato, de acordo com o perfil do cargo solicitado.

É muito importante ressaltar que, ao selecionar pessoal, é fundamental não esquecer do legado principal da empresa, ou seja, sua cultura, vez que ela tem uma importância fundamental na seleção de um candidato em potencial.

Enfim, as teorias levantadas neste estudo, sobre Recrutamento e Seleção de Pessoal, ressalta que estes são instrumentos de extrema importância para uma empresa. Quando estes processos são bem administrados, trazem benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido.

3 METODOLOGIA

A metodologia deve descrever as formas e as técnicas que serão utilizadas para executar o trabalho de pesquisa. A especificação da metodologia é a que abrange o maior número de itens, pois respondem, a um só tempo, as questões Como? Com que? Onde? Quanto? (LAKATOS E MARCONI 1991).

Quanto aos procedimentos de investigação, a pesquisa teve caráter de estudo de caso, uma vez que a natureza das fontes investigadas foi pesquisar através de pesquisas bibliográficas e pesquisa documental.

O Método do Estudo de Caso "... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE & HATT, 1969, p. 422). De outra forma, TULL (1976, p. 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e BONOMA (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

Para Marconi e Lakatos (1991, p. 57) "O levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica, é feito de duas maneiras: pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias)".

Pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, de acordo com Prestes (2003, p. 26), "é aquela que se efetiva tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações provenientes de material gráfico, sonoro ou informativo".

A pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não

receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Essa é a principal diferença entre a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. No entanto, chamamos a atenção para o fato de que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2007, p. 70).

A pesquisa documental possibilitou levantar e analisar o processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa estudada, assim sendo, foi efetuado levantamento e análise dos dados contidos nos documentos da empresa, tais como, relatório de solicitação de emprego, relação de documentos e check list admissão.

4 ENTIDADE ENVOLVIDA

A Nova Holanda Tratores, Implementos e Peças Ltda, integrante do Grupo Shark, é uma das mais completas concessionárias autorizadas da marca New Holland Agriculture.

São quatro filiais estrategicamente posicionadas no estado de Minas Gerais, cujas cidades são Ituiutaba; Pouso Alegre; Uberaba e Uberlândia.

A Nova Holanda comercializa toda a linha agrícola de produtos New Holland, entre tratores, colheitadeiras, peças e serviços. Além disso, a empresa conta uma equipe técnica especializada e treinada na fábrica, sempre pronta para atender as necessidades de seus clientes.

A filial de Ituiutaba, empresa envolvida neste estudo é dividida por setores, Departamento Administrativo, Comercial, Vendas e Serviços. Ao todo a empresa conta com dezoito funcionários. E esta atuando no mercado a mais de dois anos.

5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

O processo de recrutamento e seleção de pessoal

A pesquisa documental realizada na empresa de revenda de tratores, foco deste estudo, teve como objetivo identificar, levantar e analisar como é feito o recrutamento e a seleção de seu pessoal.

Quando se faz necessário o recrutamento de um novo funcionário, o gerente faz uma solicitação para o departamento de RH (recursos humanos) da matriz, localizada na cidade de São Paulo, descrevendo o cargo pretendido.

Primeiramente identificou-se a existência de uma pasta em que ficam arquivados todos os currículos recebidos, assim sendo, quando a empresa necessita contratar, o gerente da filial busca candidatos neste arquivo. Também é utilizado o processo de recomendação.

Cada coordenador participa do processo de seleção dos candidatos a vaga no seu departamento. Possuem autonomia para contratar e demitir qualquer funcionário, todavia, tudo que acontece na empresa deve primeiramente ser repassado para o gerente da filial e o gerente administrativo, que fica na cidade de Uberaba.

Geralmente as entrevistas são realizadas com pessoas indicadas por algum funcionário da organização. A entrevista constitui-se em um processo demorado, pois, primeiramente é realizada uma entrevista informal feita pelo o gerente da filial e o coordenador do departamento, em outro momento realiza-se uma entrevista estruturada com o gerente administrativo. O candidato responde a um questionário - Solicitação de emprego - e depois aguarda um retorno, que será dado pelo gerente da empresa.

Os dados do questionário respondido vão para o departamento de RH em São Paulo, local em que fazem a pesquisa sobre o candidato. Com prazo médio de duas semanas, recebemos a informação se o candidato está apto ou não para entrar na organização.

Caso o candidato esteja apto, o gerente entra em contato com o candidato para uma nova conversa, para ser questionado se realmente quer entrar para a organização, se aceitar, já está contratado.

O gerente orienta o candidato a procurar a Coordenadora Administrativa – da empresa, que passará um Check List, com diversos documentos que deverá ser entregue para o departamento de RH. Após entregar toda essa documentação solicitada, o candidato deve aguardar um próximo contato, para então começar a trabalhar.

Após três meses de contrato, o gerente e a coordenadora administrativa fazem uma avaliação do desempenho do funcionário, e entram em contato com o RH de São Paulo, para informar se o funcionário continua ou deve ser demitido.

Após todo esse procedimento, acontece outra conversa, entre funcionário e gerente, a fim de verificar se o funcionário está satisfeito, e se pretende continuar na organização.

A empresa tenta adequar o processo de recrutamento e seleção de pessoal da maneira mais correta e eficaz, procurando atingir resultados positivos, o método mais utilizado no momento para a seleção é o CAV - Ciclo de Aprendizagem Vivencial, todavia, por mais que a empresa tente tornar o processo de seleção eficiente, de acordo com a teoria estudada, acaba pulando algumas etapas do processo, acarretando uma ineficácia dos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de mais nada vale ressaltar que o processo de recrutamento e seleção de pessoal gera muitos custos para a empresa, assim sendo, torna-se necessário analisar muito bem se este processo está gerando resultados positivos.

Uma vez que o objetivo do trabalho foi levantar e analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal utilizado pela empresa foco deste estudo, analisou-se todo o processo desde a captação até a escolha dos candidatos. E com base nos estudos realizados, verificou-se que recrutamento é o processo inicial para agregar pessoas e consiste em atrair candidatos do mercado de trabalho para suprir as necessidades e alcançar os objetivos da empresa.

O recrutamento pode ser interno ou externo, sendo que ambos possuem vantagens e desvantagens, portanto, a organização deve optar pela melhor escolha. Após o recrutamento dos candidatos deve-se selecioná-los através de alguns métodos como testes, entrevistas e informações. A empresa deve escolher o candidato com perfil adequado aos objetivos organizacionais, finalizando assim, este processo.

A empresa pesquisada possui sua matriz na cidade de São Paulo, o que dificulta todo este processo, gerando pontos falhos, como por exemplo, demora na finalização do processo, uma vez que quem decide tudo é o gerente de RH de São Paulo. Os objetivos específicos propostos pelo trabalho foram descrever o processo de recrutamento e seleção de pessoal realizado pela empresa foco deste estudo, e assim compará-lo com as informações obtidas pelas referências bibliográficas.

Verificou-se que a organização utiliza algumas técnicas de recrutamento descritas pelos autores citados anteriormente, como a captação de currículos. Com relação a seleção de pessoal, constatou-se que a empresa não utiliza alguns processos mencionados pelos autores, verificando-se que na prática a empresa pula

algumas etapas principalmente as dinâmicas de grupo por serem atividades que necessitem de mais tempo e comprometimento, sendo que a empresa utiliza a entrevista.

Diante do exposto, conclui-se que a empresa se preocupa com a qualidade dos processos que estão sendo realizados, e assim, torna-se necessário possuir funcionários capacitados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

O trabalho ressalta a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal, visto que é necessário possuir uma percepção maior quanto ao perfil do candidato em relação à vaga.

Outro objetivo específico proposto pelo trabalho foi enfatizar a necessidade da implementação de novas técnicas de recrutamento e seleção de pessoal na empresa e assim torna-se relevante que o responsável pelo processo tenha um contato rotineiro com as tarefas, a qual o candidato irá desempenhar, com vistas a perceber as qualidades e competências do candidato que se enquadra na vaga.

Recomenda-se que a empresa realize uma seleção baseada em atitudes do passado buscando prever as atitudes futuras, Também se torna muito importante, ao selecionar os candidatos, que se realize aplicação de provas de conhecimentos específicos e dinâmicas de grupo.

E relevante ressaltar a importância da seleção de pessoal por competências, uma vez que sendo assim, os funcionários se esforçarão cada vez mais, a fim de serem promovidos e como consequência, a empresa melhora a qualidade dos seus serviços e assim, alcança seus objetivos organizacionais, sendo esta, uma sugestão para a empresa.

Com a finalização das pesquisas conclui-se que o modelo ideal de recrutamento e seleção de pessoal deve ser aquele onde o candidato à vaga possa

participar ativamente em conjunto com a área de Recursos Humanos da empresa, e assim desenvolva um conhecimento sobre as atividades da vaga.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

BONOMA, Thomas V. **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 2006.

FAISSAL, Reinaldo. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. - **Métodos em Pesquisa Social**. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VEGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WERTHER, W. B.; DAVIS, N. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ANEXO-A

FRH 01 - Frente	SOLICITAÇÃO DE EMPREGO				
Cargo		Preferência Salarial			
DADOS PESSOAIS	Nome				
	Endereço				
	Complemento	Bairro	Município		
	Estado	CEP	Recado (com)		
	Telefone Residencial		Telefone Celular:		
	E-mail:				
	Nome do Pai		Profissão:		
	Nome da Mãe		Profissão:		
	Sexo	Estado Civil			
	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viuvo <input type="checkbox"/> Outros			
	Naturalidade (Cidade do Nascimento)	Estado	Nacionalidade		
	Data de Nascimento	Você é PCD?	Se sim, especifique o tipo abaixo		
Tem conta salário ou corrente aberta no Banco do Brasil?		Se sim, informe o tipo: corrente () Salário ()			
Banco: 001 - Agência:		Conta			
ESCOLARIDADE	Grau de Instrução		Estuda atualmente? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/> 1º Grau / Fundamental Incompleto	Se sim, em que horário?			
	<input type="checkbox"/> 1º Grau / Fundamental Completo	Nome da instituição e Curso atual			
	<input type="checkbox"/> 2º Grau / Médio Incompleto	Mês e ano previsto para conclusão? (semestre, ano, etc...)			
	<input type="checkbox"/> 2º Grau / Médio Completo	Idiomas:			
	<input type="checkbox"/> Superior Incompleto	Graduação em:			
	<input type="checkbox"/> Superior Completo	Faculdade/Universidade			
	<input type="checkbox"/> Pós-graduação	Pós-Graduação em:			
	<input type="checkbox"/> Mestrado	Faculdade/Universidade			
	<input type="checkbox"/> Doutorado	Outros cursos			
Possui conhecimento em Informática? Se sim, descreva, por favor:					
DOCUMENTOS	CPF		PIS		
	RG	UF	Data da emissão	Orgão emissor	
	Carteira Profissional	Série	UF	Data da emissão	Primeira via da CTPS?
	Carteira de Habilitação	Data Emissão	Data de Validade	Categoria	UF
	Carteira de Reservista	CDI	RA	UF	
	Título	Zona	Seção	Data emissão	UF

Norma de Recursos Humanos Nº 02 Administração de Pessoal - Admissões-Aprovação: Abr/2009

FRH 01 - Verso	Nome Candidato ^(M) :		
Você é fumante? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>		Tem alguma religião ou filosofia de vida? Se sim, qual?	
DADOS GERAIS	Nome do ^(M) Conjuge se casado ^(M) ou do ^(M) companheiro ^(M) se vive maritalmente		
	Data de Nascimento-conjuge		
	Tem Filhos ^(M) ?	Se sim, quantos com idade até 14 anos?	
	e com idade até 21 anos?		
DEPENDENTES			
Nome	Data de Nascimento	Gráu de Parentesco	
Nome	Data de Nascimento	Gráu de Parentesco	
Nome	Data de Nascimento	Gráu de Parentesco	
EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS	Nome da empresa - Último emprego		
	Ramo de Atividade	Cargo	
	Nome do Superior imediato e Ramal, caso haja	Admissão	
	Último Salário	Principais atribuições?	
	Motivo de saída		
	Nome da empresa - Último emprego		
Ramo de Atividade	Cargo		
Nome do Superior imediato e Ramal, caso haja	Admissão		
Último Salário	Principais atribuições?		
Motivo de saída			
OUTRAS INFORMAÇÕES	Como tomou conhecimento à respeito da vaga?	Foi indicado por alguém? Se sim, quem?	
	Tem parentes que trabalham no grupo? Se sim, cite nome		
	Já foi funcionário do grupo? Se sim, em qual período?		
	Declaro que as informações fornecidas neste documento estão completas e são verdadeiras, autorizo a empresa a fazer as verificações que considerar necessárias.		
Local e data	Assinatura		
PARECER RH	Atende a requisição de pessoal?	Se não, pode ser aproveitado em outra oportunidade?	
	Empresa	Filial	Setor
	Cargo	Contato	Data Prevista para Início
	Responsável pela Seleção / Avaliação		Data

ANEXO-B

FRH 02	RELAÇÃO DE DOCUMENTOS	
--------	------------------------------	---

Prezado⁽¹⁾ Candidato⁽²⁾, a lista de documentos solicitada, deverá estar completa na data marcada para entrega; caso tenha algum problema para atender a esse pedido, gentileza entrar em contato conosco, através do telefone abaixo especificado.

Quant	Documentos Originais
01	CARTEIRA DE TRABALHO
01	FOTO RECENTE 3X4
Quant	Cópias Simples (leqíveis)
01	CARTEIRA DE IDENTIDADE (RG)
01	CPF
01	CARTÃO DO PIS OU CARTÃO CIDADÃO
01	TÍTULO DE ELEITOR
01	CARTEIRA DE HABILITAÇÃO
01	CERTIFICADO DE RESERVISTA (QUITAÇÃO COM O SERVIÇO MILITAR)
01	IDENTIDADE (RG) DA ESPOSA (COMPANHEIRA, SE HÁ COMPROVANTE DE VIDA MARITAL ESTÁVEL)
01	COMPROVANTE DE RESIDÊNCIA RECENTE COM INFORMEÇÃO DE BAIRRO E CEP
01	CARTEIRA DE TRABALHO (PÁGINA DA FOTO E VERSO)
01	COMPROVANTE DE ESCOLARIDADE
01	DIPLOMA OU CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DE CURSOS ESPECÍFICOS
02	CERTIDÃO DE NASCIMENTO OU CASAMENTO (SE CASADO ⁽³⁾ , SEPARADO ⁽⁴⁾ LEGALMENTE OU DIVORCIADO ⁽⁵⁾)
02	CERTIDÃO DE NASCIMENTO DOS FILHOS COM IDADE ATÉ 21 ANOS
02	COMPROVANTE DE FACULDADE DOS FILHOS COM IDADE MAIOR DE 21 ATÉ 24 ANOS
01	CADERNETA DE VACINAÇÃO OU CARTÃO DA CRIANÇA (DOS FILHOS COM IDADE ATÉ 7 ANOS)
01	COMPROVANTE DE FREQUÊNCIA ESCOLAR (DOS FILHOS COM IDADE MAIOR DE 7 ATÉ 14 ANOS)
01	CARTA DE REFERÊNCIA DO ÚLTIMO EMPREGO (CONSTANDO CARIMBO E CNPJ DA EMPRESA)
01	COMPROVANTE DE CONTA CORRENTE / SALÁRIO (CRÉDITO ATRAVÉS DO BANCO DO BRASIL)
01	OUTROS (ESPECIFICAR)

Data para entrega de documentos ____ / ____ / ____ Horário: _____

Grupo Shark

____ / ____ / ____

Tel.: (____) _____

Ramal: _____

ANEXO-C

FRH 09	CHECK LIST - ADMISSÃO	
NOME		MATRÍCULA
DATA ADMISSÃO	JÁ FOI FUNCIONÁRIO (M) DO GRUPO? () Não () Sim	
TRATANDO-SE DE EX-FUNCIONÁRIO (A), HÁ AUTORIZAÇÃO PARA RECONTRATAR? (ENVIAR COMPROVANTE)		
EMPRESA	FILIAL	SETOR/ÁREA
SALÁRIO R\$	GEPEX Nº	
HORÁRIO DE TRABALHO: _____ DE SEGUNDA À SEXTA-FEIRA		
E AOS SÁBADOS: _____		

RELAÇÃO DE DOCUMENTOS PARA ADMISSÃO (LEGÍVEIS)	✓	CONFERÊNCIA FEITA PELA FILIAL - NA MATRIZ R&S	Inf
Carteira Profissional		Utilizará uniforme	
01 Foto		Informe Número da Caixa	
Exame Médico Admissonal (checou cargo e resultado do exame?)		Informe Número da Camisa	
Carteira de Identidade (RG)		Informe Número do sapato	
CPF		Se deficiente, há laudo médico?	
Carteão do PIS ou Cartão Cidadão		Preencheu FRH 21 ou 25 - Assistência Médica?	
Título de Eleitor		Preencheu FRH 20 - Assistência Odontológica?	
Carteira de Habilitação (checar a validade e categoria)		Preencheu FRH 04 - Opção de Vale-Transporte?	
Certificado de Reservista ou comprovante de dispensa do Serviço Militar		Checou se o ^(M) candidato ^(M) e o ^(M) titular da conta para crédito do salário?	
Certidão de Nascimento ou Casamento (com averbação, se Separado legalmente ou Divorciado)		Comprovante de conta para crédito está legível?	
RG e CPF da cônjuge ou companheira se vive maritalmente		O salário e cargo estão de acordo com a GEPEX?	
Certidão de Nascimento dos filhos (com idade até 21 anos ou 24 se universitário + Declaração comprovando matrícula)		Declaração de dependentes para imposto de Renda	
Carteira de Vacinação (filhos com idade até 06 anos)		Vá trabalhar no Centro de Custo	
Cópia da carteira Profissional (parte da foto e data de emissão)			
Comprovante de Frequência escolar dos filhos (com idade acima de 07 anos)		Data da Conferência: / /	
Comprovante de Escolaridade e cursos do candidato		Nome do ^(M) Responsável pela conferência	
Comprovante de Residência (com CEP e Bairro)			
Carta de Referência (com carimbo e CNPJ da empresa)		Assinatura do ^(M) Responsável	
Complementares (ADVANCE e outros)			
GEPEX está de acordo com a Norma Interna			
Solicitação de emprego está preenchida corretamente			
CTPS está válida (sem rasura, com foto conforme emissão)		Data do envio para RH: / /	

N/A	PARA USO EXCLUSIVO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	Incluído no sistema	Analista Responsável
		✓ Observação	✓ Observação
	Cadastrado no PIS? (se não, fo impresso DCT-Anotar: 'Caso haja NIT ou NIG favor converter para PIS')		
	Cadastro (sistema de folha) do Sindicato correto?		
	Verificar CTPS - já houve contribuição Sindical no ano vigente		
	Opção de Adiantamento Salarial (25% - Caso haja)		
	Dependentes cadastrados (opção Salário Família e imposto de Renda)		
	Opção de Refeição cadastrada no sistema?		
	Se vendedor ^(M) passar dados para Setor de Adm/RH/Comissões		

Inclusão: / / no sistema Assinatura Responsável Conferência / / Analista Adm Pessoal Assinatura Responsável