



A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE CELULOSE EM TRÊS LAGOAS/MS

ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION: CASE STUDY IN CELLULOSE INDUSTRY IN TRÊS LAGOAS/ MS

Sibele Maria Amolaro Dias
Professora Faculdade Reges- sibele@reges.com.br
Fabírcia Gladys F. S. Rossato- Doutoranda de Tecnologia- Unicamp-
fabricia.rossato@pos.ft.unicamp.br

Gisleiva Cristina Dos Santos
Professora Doutora Unicamp- gisleiva@ft.unicamp.br
José Eduardo Nogueira- Acadêmico engenharia da Produção-CPTL/UFMS
eduardo_nogueira_31@hotmail.com

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar os elementos que constituem a cultura organizacional e a forma como eles influenciam nos processos de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de celulose localizada no município de Três Lagoas/MS. O tema torna-se relevante mediante a expressão nacional e internacional da mesma, bem como os impactos econômicos, sociais e ambientais ocasionados por ela na região. A partir da pesquisa percebeu-se que a cultura organizacional é consolidada e influencia positivamente no processo de recrutamento e seleção. Vale ressaltar que o primeiro passo na procura de pessoal é o recrutamento interno, pois oferece oportunidades aos funcionários já existentes na organização, no entanto são utilizados os recursos externos e também misto. Na seleção de pessoas as técnicas mais comumente utilizadas pela Empresa A é a dinâmica de grupo e a entrevista.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Recrutamento; Seleção; Celulose.

Abstract

This aims to analyze the elements of the organizational culture and how they influence in recruitment and selection of people in a cellulose company located in Três Lagoas/ MS. The issue becomes relevant by national and international expression of the same, as well as economic, social and environmental impacts caused by it in the region. From the research it was noted that organizational culture is consolidated and positively influence the process of recruitment and selection. It is noteworthy that the first step in personal search is internal recruitment as it offers opportunities for existing employees in the organization, however the

external and also mixed resources are used. In selecting people the techniques most commonly used by Company A is the group dynamics and the interview.

Keywords: *Organizational Culture; Recruitment; Selection; Cellulose.*

INTRODUÇÃO

A produção de celulose na última década foi impulsionada pelos altos investimentos da indústria e o desenvolvimento econômico do Brasil. O segmento obteve nesse período um crescimento médio de 6,5% ao ano, praticamente o dobro do volume de celulose produzido, números expressivos ao comparar a produção dos mercados mais tradicionais dessa indústria, tais como Estados Unidos, Canadá e China. Em 2008, o setor alcançou o posto de quarto produtor mundial de celulose – atrás apenas dos países anteriormente citados. O recorde foi obtido em um período adverso, durante a crise financeira internacional. A posição foi mantida em 2010, quando o setor produziu 14 milhões de toneladas de celulose. Em 2012, a produção brasileira de celulose chegou a 14 milhões de toneladas (BRACELPA, 2014)

As principais fontes de madeira utilizadas para a produção brasileira de celulose são as florestas plantadas de pinus e de eucalipto, responsáveis por mais de 98% do volume produzido. A celulose também pode ser obtida de outros tipos de plantas, não-madeiras, como bambu, babaçu, sisal e resíduos agrícolas (bagaço de cana-de-açúcar), porém em menor proporção (BRACELPA, 2014).

Inserida neste contexto, a cidade de Três Lagoas acomoda duas empresas de projeção nacional e internacional no segmento de celulose. O município, atualmente, é responsável por 50% do volume de exportação industrial do estado de Mato Grosso do Sul, sendo os principais itens a celulose e o farelo de soja (PREFEITURA DE TRÊS LAGOAS, 2012). Não obstante a tais informações e importância para o Estado de Mato Grosso do Sul, as empresas de celulose ali instaladas contrataram e ainda contratam muitas pessoas, somando cerca de 1700 empregos diretos (fábrica) e 3800 indiretos (área florestal), resultando em um aumento de 40% dos postos de trabalho formais (REVISTA ÉPOCA, 2014)

Mesmo com tanta oferta de vagas e mais candidatos ainda, a empresa de celulose pesquisada vislumbra a Gestão de Pessoas como fator primordial para os recordes obtidos. Além de buscar a qualidade e a melhoria na produtividade, esta organização valoriza seus colaboradores. A valorização do ser humano, bem como de seu conhecimento, é resultado da evolução da figura do homem no ambiente corporativo. Ao considerar o capital humano o bem mais valioso da organização é evidente que as ações administrativas serão focadas nas

pessoas. Tal fato é proveniente da adaptação das empresas às exigências do mercado, adotando desta maneira, uma cultura adaptativa (CHIAVENATO, 2010).

A cultura de uma organização impacta diretamente o comportamento de seus colaboradores, assim como, a sua missão, visão, valores, crenças, costumes e processos (VERGARA, 2012). Assim, o presente artigo levanta a seguinte problemática: Quais elementos compõem a cultura organizacional? E como estes elementos influenciam os processos de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa do segmento de celulose localizadas no município de Três Lagoas/MS?

Neste sentido, para manter atos coerentes entre todos os funcionários é preciso a atração e seleção dos candidatos seja feita de modo responsável, pois caso contrário, a empresa pode se deparar com vários problemas como: absenteísmo, rotatividade de pessoal, conflitos, estresse, elevados custos com encargos trabalhistas dentre outros (DAFT, 2006).

Deste modo, este estudo pretende identificar os elementos os elementos que constituem a cultura organizacional e a forma como eles influenciam nos processos de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de celulose localizada no município de Três Lagoas/MS.

CULTURA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

A cultura organizacional tem sido assunto comumente discutido entre os estudiosos da Administração. As discussões abordam o processo de adaptação aos padrões culturais das organizações, bem como suas características e situações que promovam modificações nas mesmas (DAFT, 2006).

Mediante a evolução da sociedade, quanto a padrões de comportamentos, formação cultural e acesso às informações, as organizações são pressionadas a acompanhar tais mutações (DAFT, 2006). Assim, os colaboradores eram antes considerados recursos da organização e, portanto, necessitavam ser administrados para que se alcançassem o máximo de rendimento dos mesmos passaram a ver visualizados como parceiros da organização, margeando o conceito de apêndice da máquina para pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência (CHIAVENATO, 2010; CHIAVENATO, 1999 apud GIL, 2013).

No entanto, esta mudança na visão do homem como recurso a ser administrado para um ser dotado de conhecimento e capaz de agregar valor a organização está diretamente

atrelada a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2010). Desta forma, a cultura organizacional passou a ser considerada vantagem competitiva, pois tende a se adequar às necessidades do ambiente externo e à estratégia da empresa (DAFT, 2006).

No entanto, toda organização possui sua própria cultura (VERGARA, 2012). Para Maximiano (2006) as especificidades de cada cultura dependem da aprendizagem, isto é, na adaptação para resolver problemas internos e externos. Logo, a cultura organizacional recebe várias definições. Para Daft (2006), a cultura é definida como um conjunto de valores, crenças, juízos e normas que são divididos pelos integrantes da empresa.

[...] cultura organizacional se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu *layout* físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2013, p.43).

Igualmente, a cultura organizacional pode ser entendida como um padrão adotado por um grupo a fim de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, sendo responsável pela formação da missão¹ e da visão² da empresa, pelo comportamento que guiará os membros da organização a alcançarem seus objetivos e a tomarem decisões no planejamento, direção e controle (CHIAVENATO, 2010).

Normalmente a cultura organizacional é disseminada através de aspectos formais e amplamente perceptíveis, considerados apenas a “ponta do *iceberg*”, sendo eles segundo Chiavenato (2010). Porém a maior parte da cultura organizacional, denominada aspectos informais, não são tão facilmente percebida, ou seja, permanece oculta e fora da visão das pessoas, tais como: padrões de influência e de poder; percepções e atitudes das pessoas; sentimentos e normas de grupos; valores e expectativas; padrões de interações informais. normas grupais e; relações afetivas (MAXIMIANO, 2006; CHIAVENATO, 2010).

Desta maneira, analisar a cultura de uma empresa torna-se uma tarefa complexa (MAXIMIANO, 2006). Para tanto é necessário estudar os três elementos (níveis) que compõem a cultura organizacional.

Componentes da Cultura Organizacional	
Níveis	Características

¹ Para Chiavenato (2010) a missão é a finalidade ou objetivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir, devendo atender três questões: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?

² Aquilo que a organização pretende ser, e não geralmente o que ela realmente é, ou seja, termo usado para descrever o caminho para o futuro (QUIGLEY, 1994).

1 - Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> • É o nível mais superficial, visível e perceptível; • São as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização; • Símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias, o modo de se vestir, maneira de falar, <i>layout</i> dos escritórios etc .
2 - Valores Compartilhados	<ul style="list-style-type: none"> • É uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante; • Funcionam como padrões orientadores do comportamento das pessoas, isto é, compreende a prioridade dada às funções, a capacidade de inovação, a hierarquia e a forma inconsciente de resolver conflitos e mecanismos de expressar as políticas, normas e mecanismos.
3 - Pressuposições Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Constitui o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional; • São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam; • São pressuposições não-escritas, nem sequer faladas.

Tabela 1. Elementos que compõem a Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2010); Lacombe (2011).

A cultura organizacional é difícil de ser mudada, principalmente quando refere-se aos níveis 2 e 3, pois trata-se de estratos mais íntimo do colaborador. Entretanto, a mudança na cultura organizacional é possível nas seguintes situações, segundo Chiavenato (2010): uma crise dramática; modificações na liderança; organização pequena e jovem, e; cultura fraca.

Deve-se salientar que, a cultura corporativa pode ser forte ou fraca. A cultura forte, segundo Chiavenato (2010) é aquela em que seus valores são intensamente compartilhados pela maioria de seus membros, impactando seu comportamento e suas expectativas. Acrescenta ainda Russo (2010) que em uma organização de cultura forte, os significados são fortemente acreditados, amplamente divididos e profundamente fixados. Enquanto uma cultura fraca caracteriza-se por confusão, inconsistência e imprecisões nas informações (CHIAVENATO, 2010). Igualmente Russo (2010) afirma que em culturas fracas o desconhecimento dos objetivos corporativos pode levar às atividades dispersas e divergentes.

Voltando-se ao processo de mudança na cultura da empresa, o mesmo depende da habilidade de adaptação às exigências do ambiente externo, sendo a mesma classificada como adaptativas e não-adaptativas/conservadoras (CHIAVENATO, 2010). A primeira foca em identificar, interpretar e traduzir os sinais do ambiente que exigem uma resposta rápida e de alto risco (DAFT, 2006). Já a cultura corporativa não-adaptativa, para Maximiano (2006) enfatiza o ambiente interno e procura manter o *status quo*, isto é, é orientada para dentro.

Ambas podem ser bem sucedida, dependendo do nível de mudança e estabilidade exigido pelo ambiente externo e interno (DAFT, 2006). Pois, toda organização precisa ter uma dose de estabilidade e ao mesmo tempo estimular a mudança (VERGARA, 2012). Entretanto, a habilidade em adaptar o ambiente interno às exigências do ambiente externo, isto é, as mudanças na organização tendem a extrapolar o *modus operandi* irracional e mecânico erroneamente utilizados em vários processos de Gestão de Pessoas, como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, programas de remuneração, QVT, gestão de talentos dentre outros.

RECRUTAMENTO: FORMAS E INTERAÇÕES

Até o final do século XX acreditava-se que a competitividade de uma organização estava em seus recursos tecnológicos, em seus processos racionais de trabalho, em sua adequada estruturação, em seus ótimos produtos e clientes satisfeitos. Porém, este paradigma foi quebrado com a identificação e percepção que o principal ponto nevrálgico da competitividade entre as organizações é o ser humano, ou seja, a qualidade das pessoas que as integram (CHIAVENATO, 2010).

A integração de pessoas qualificadas é proveniente de um processo eficaz de recrutamento e seleção (VERGARA, 2012). Assim, o recrutamento de profissionais consiste em um conjunto de procedimentos, que busca entre uma série de candidatos, aquele que melhor apresenta potenciais qualificadores para ocupar determinado cargo (MARRAS, 2011).

Para isso, a organização deve possuir uma base de dados contendo o número de pessoas necessárias para a consecução de seus objetivos e oferecer métodos que selecione os candidatos que se encaixam no perfil desejado (CHIAVENATO, 2010). Para Pontes & Serrano (2005) o recrutamento funciona através de um conjunto de informações, cujo meio utilizado para manter contato com o ambiente externo é a informação, ou seja, a empresa divulga as oportunidades da vaga que deseja preencher e os candidatos atraídos deverão atender as necessidades do respectivo cargo. Mas, para que a vaga seja anunciada é preciso que anteriormente o Gestor de Pessoal tenha realizado adequadamente a descrição e análise de cargos.

A descrição deve ser elaborada de forma simples e clara para que alguém que não conheça determinado cargo possa compreendê-lo (PONTES, 2002). A descrição tende a

identificar o conteúdo do cargo: (A) as tarefas e atividades a executar; (B) a periodicidade; (C) a interação entre pessoas, equipamentos, máquinas, materiais, dados e informações; (D) local onde realiza; (E) objetivos do cargo, metas e resultados a atingir (CHIAVENATO, 2010). Já a análise do cargo refere-se ao ocupante do cargo, em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades, isto é, compara os requisitos que o cargo impõe com as capacidades mentais, físicas, nível de responsabilidade e condições de trabalho dos candidatos (PONTES; SERRANO, 2005).

Assim, a descrição e análise de cargos serve como subsídios para o **recrutamento** e seleção das pessoas, para identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, para planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, etc (VERGARA, 2012). Por isso, é importante escolher o tipo de recrutamento mais adequado, seja o recrutamento interno e/ou externo.

O Recrutamento Interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, divulgando as vagas em aberto, isto é, recruta candidatos dentro do próprio quadro de funcionários (MARRAS, 2011). Pontes & Serrano (2005) define o recrutamento interno como o preenchimento das vagas por meio de promoções ou transferências de funcionários dentro da organização utilizando para tanto, a comunicação interna, o sistema intranet, os avisos, entre outros, sendo considerada uma valorização do pessoal, pois percebem o processo como mais justo durante as contratações. Neste sentido, a divulgação das vagas existentes e o planejamento para realizar o Recrutamento Interno se tornam fundamental, visto que o profissional que será promovido necessita possuir as capacidades e competências necessárias para o novo cargo, sendo o ocupante tão efetivo quanto o anterior (LACOMBE, 2011).

De acordo com Chiavenato (2010) e Pontes & Serrano (2005), o recrutamento interno possui vantagens como: O gestor já conhece o desempenho e potencial do candidato; Dispensa socialização (aculturamento); Custo mais baixo; Possibilita o autodesenvolvimento; aumento da produtividade; Motivação e valorização do pessoal; Senso de justiça, e; Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.

O Recrutamento Interno tende a ser bem sucedido se respeitar alguns aspectos como: (A) análise de cargos (permite conhecimento antecipado das exigências referente à vaga aberta e um maior preparo para preenchê-la); (B) política salarial (definir uma fixação de critérios no aumento salarial fornecida após a promoção dos indivíduos, recompensar pelos níveis de capacitação e desempenho); (C) plano de carreiras (perspectiva de crescimento do

funcionário na empresa); (D) treinamento (prepara os indivíduos para ocupar os postos essenciais dentro da empresa) (PONTES; SERRANO, 2005).

Para Chiavenato (2010) apesar de interessante para a organização, o recrutamento interno apresenta algumas desvantagens, tais como: bloqueia a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; favorece a rotina atual; mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; conserva a cultura organizacional existente; funciona com um sistema fechado de reciclagem contínua e; ideal para empresa burocrática.

Porém, caso não a empresa não dispor de candidatos internos à altura do cargo disponível, então deve-se recorrer ao recrutamento externo (VERGARA, 2012). O Recrutamento Externo por sua vez é o processo de captação de recursos humanos no mercado, tendo início a partir de um processo de tomada de decisão com relação a duas variáveis: custo e tempo (MARRAS, 2011). Os métodos de Recrutamento Externo podem ser realizados através de anúncios na mídia, tabuletas na porta, informações em quadros de avisos, apresentações ou indicações, agências de emprego, intercâmbios com outras empresas, anúncios em revistas técnicas, empresas de *headhunting*³, instituições de formação de mão de obra especializada e de profissionais de alto nível e sites de oferta de mão de obra (LACOMBE, 2011).

O processo de recrutamento se inicia com a aquisição de pessoal, onde cada empresa possui seu próprio formulário, expressando devidamente o motivo pela requisição do empregado e o perfil desejado, bem como informações como horário de trabalho, salário previsto e a data de admissão (LACOMBE, 2011). Para ser realizado, o recrutamento ainda deve estimar os custos que serão dispostos no processo, a preocupação com a produtividade e estabilidade, minimizando a rotatividade dentro da organização e a equidade, de forma que todos tenham a possibilidade de concorrer às vagas, sem, no entanto, serem rejeitados, uma vez que isto pode acarretar problemas legais trabalhistas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O Recrutamento Externo, segundo Mazon e Trevizan, possui as seguintes vantagens: criação de novas idéias; aumenta o nível de conhecimento; renova e enriquece os recursos humanos da organização. Porém tem como desvantagens: pode afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; infidelidade dos funcionários; dificuldade na escolha de técnicas para a seleção; necessidade de um programa de socialização

³ *Headhunting* são empresas prestadoras de serviços, especificamente na área de recrutamento e seleção, que visam identificar, atrair e avaliar os profissionais especializados e/ou executivos para postos estratégicos, isto é, buscam talentos no mercado de trabalho.

organizacional para os novos funcionários; é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro se comparado ao recrutamento interno (CHIAVENATO, 2010).

Algumas organizações tem analisado as vantagens e desvantagens dos recrutamentos, seja ele interno ou externo, e estão optando pelo recrutamento misto. O recrutamento misto envolve tanto fontes internas quanto fontes externas de recursos humanos (CHIAVENATO, 2000). Corroboram Breugh & Starke (2000), Rynes (1991) e Vroom (1966) que todos os modelos de recrutamento são influenciados por vários aspectos a medida que os candidatos são atraídos para a empresa, compreendendo fontes de recrutamento: os recrutadores, atributos relacionados ao emprego e as práticas administrativas.

Após o processo de recrutamento, a organização necessita selecionar aquele candidato que melhor se adapta as necessidades da organização a fim de cumprir seu papel e colaborar no desenvolvimento e alcance dos objetivos internos da empresa (MARRAS, 2011).

SELEÇÃO DE PESSOAS

Após o recrutamento, sendo interno e/ou externo, o gestor deve identificar baseando-se na descrição e na análise de cargos, as melhores formas de selecionar um determinado candidato. A seleção de pessoas é uma tarefa de escolha, de classificação e de decisão, cujo objetivo central é classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 2010). Para Aquino (1992, p. 164), “a seleção de pessoas caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento dos melhores candidatos. É também um processo de pesquisa, porém realizada com maior profundidade”.

Tanto no recrutamento quanto na seleção de pessoas, os responsáveis devem buscar as competências específicas exigidas para o cargo disponível (ARMSTRONG, 2014). Para Aquino (1992), o recrutamento e a seleção são processos de investigação dos candidatos.

Durante a seleção de pessoas a organização deve saber o foco deste processo, isto é, a empresa (1) somente busca preencher cargos vagos e disponíveis na organização ou (2) aumentar seu capital humano e agregar competências (CHIAVENATO, 2010). A seleção pode ser então classificada como baseada em cargos, conforme o item (1) ou baseada em competências (2).

A seleção baseada em cargos dá ênfase ao preenchimento de cargos, através da comparação entre candidatos distintos e sua afinidade com a vaga anunciada com o intuito de manter o mesmo número de funcionários (VERGARA, 2012). De acordo com Daft (2006),

este modelo de seleção, os empregadores analisam as características dos candidatos e verificam as possibilidades de adequação e/ou encaixe dos pretendentes às exigências inerentes a vaga disponível, perpassando a uma prática mecanicista.

Em contrapartida, a seleção baseada em competências⁴ visa trazer para a organização um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade (SOUZA *et. al.*, 2009). As competências são hierarquizadas: (1) *core competences* (competências distintivas); (2) competências funcionais; (3) competências gerenciais e (4) competências individuais (CHIAVENATO, 2010). Para Marras (2011), o modelo de seleção adotado pela empresa depende da emergência da alocação de um colaborador para a vaga, do tempo e recursos financeiros disponíveis, bem como, a decisão em treinar ou desenvolver.

Logo, o processo seletivo pode ser configurado como um processo de comparação e decisão (CHIAVENATO 2010). Cabe a seleção de pessoal definir quais os fatores ou variáveis que deseja seguir como critério de escolha, haja vista, a diversidade dos candidatos (CHIAVENATO, 2002).

Corroboram Pontes & Serrano (2005) ao afirmar que as pessoas possuem inúmeras diferenças entre si, e estas diferenças podem trazer consequências que influem diretamente no desempenho futuro destes. As diferenças individuais são variadas e envolvem a questão física, comportamental, a capacidade de aprendizagem e de relacionamentos, a capacidade intelectual, aptidões e potencial de desenvolvimento dentre outras (CHIAVENATO, 2010).

Neste sentido, no processo seletivo inicia-se a partir da análise do currículo dos candidatos, complementando as informações contidas no formulário de inscrição, como função pretendida, nome completo do candidato, estado civil, local e data de nascimento, endereço completo, telefone de contato, nome do pai e da mãe, educação formal e graus completados, condição de moradia, empregos anteriores, habilidade e principais realizações, e documentos (carteira de trabalho, previdência social etc) (LACOMBE, 2011).

Diversos métodos podem ser usados na seleção, como a triagem preliminar de currículos, entrevista na unidade de seleção, informações de pessoas confiáveis, testes técnico-profissionais, testes psicológicos, dinâmica de grupo, provas de conhecimento, testes de personalidade, técnicas de simulação, além de entrevistas efetivadas pelas chefias futuras, informações de empregos anteriores, informações cadastrais e exame médico (XAVIER, 2006; CHIAVENATO, 2010), conforme quadro a seguir:

⁴ De acordo com Vergara (2012, p. 38), “a competência é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”.

Tipos	Conceito	Características
Entrevista	Serve como um canal de comunicação bilateral que possibilita à organização e ao candidato coletarem informações sobre o outro.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a interação entre as partes; • É possível avaliar o comportamento do candidato; • É subjetiva; • Difícil comparação; • O entrevistador estar preparado e conhecer o cargo em aberto; • Dirigida: segue um roteiro; • Livre: sem roteiro pré-estabelecido.
Provas de Conhecimentos	Procuram medir o grau de conhecimento profissional ou técnico.	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à forma de aplicação: provas orais, escritas e de realização (execução de um trabalho ou tarefa). • Quanto à abrangência: gerais e/ou específicas. • Quanto à organização: dissertativa e expositiva e/ou objetivas.
Testes Psicológicos	Medida objetiva de uma amostra do comportamento no que se refere as aptidões das pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Preditor: técnica capaz de prever o comportamento do candidato no cargo a ser ocupado, baseando-se nos seus resultados. • Validade: mede algum critério relevante; • Precisão: Capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa
Testes de Personalidade	Revelam características superficiais das pessoas, isto é, o caráter (traços adquiridos) e o temperamento (traços inatos).	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodiagnósticos; • É preciso o auxílio de um psicólogo para aplicar e interpretar o teste; • Alto custo (psicólogo); • O resultado varia de uma pessoa para outra.
Testes de Simulação	Procura aproximar determinada situação o mais próximo possível da realidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizado no contexto grupal; • Indicado para cargos que exigem relacionamento interpessoal; • Comportamento real dos candidatos e sua interação com as pessoas; • Promove retroação, auto-conhecimento e auto-avaliação. • Dinâmicas de grupo.

Quadro 1. Técnicas de seleção: conceitos e características

FONTE: Elaborado pelas autoras a partir de Chiavenato (2010).

No entanto, nem todo processo é composto por todas as etapas, mas pelo menos uma etapa está sempre presente, a principal é a entrevista que basicamente está em todos os processos seletivos, salvo alguns concursos públicos que ficam apenas em testes psicotécnicos

(XAVIER, 2006). Segundo Marras (2011), a entrevista de seleção é uma das técnicas mais utilizada pelas organizações podendo ser tanto na admissão como na demissão de um candidato. Para Bohlander; Snell & Sherman (2003) a entrevista de seleção assume papel central no processo de seleção. A escolha de qual técnica de seleção será utilizada é uma decisão particular, ou seja, depende da necessidade de cada cargo e cada organização, levando-se em consideração a cultura da mesma.

Pontes & Serrano (2005) assevera que o processo de recrutamento e o processo de seleção devem ser realizados com muita seriedade, não podendo existir equívocos, pois a seleção de um indivíduo realizada de maneira incorreta poderá trazer grandes números de prejuízos para a organização.

METODOLOGIA

A pesquisa realizada segundo Vergara (2000) classifica-se quanto aos fins de explicativa e descritiva. Explicativa, pois se propõe a investigar a relação da cultura organizacional e o processo de recrutamento e seleção (R&S). Descritiva pois procurou identificar as características dos fenômenos, estabelecendo a relação da cultura organizacional e o processo de R&S empresa pesquisada. Quanto aos meios é uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Neste sentido, a escolha de uma das maiores indústrias do setor florestal deve-se à utilização da amostragem não probabilística por conveniência, cujas unidades de análise foram escolhidas intencionalmente. Para Vergara (2000, p. 51), esse tipo de amostra, conhecida por acessibilidade e cuja facilidade de acesso permite que o pesquisador possa selecionar elementos sobre ele, está longe de qualquer procedimento estatístico.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram coletados em uma empresa de celulose localizada na cidade de Três Lagoas, no Estado de Mato Grosso do Sul. A escolha por este setor deve-se ao impacto econômico, social e ambiental gerado nesta região, despertando assim, a necessidade de conhecimento a respeito de suas práticas administrativas, especificamente, a os elementos que compõem sua cultura e a influência dos mesmos no processo de R&S.

No intuito de garantir a integridade das informações e idoneidade ética da pesquisa, a empresa colaboradora será nomeada Empresa A. Cabe ressaltar que, os dados foram coletados através de um questionário semi-estruturado direcionado ao departamento responsável

previamente contatado, também foi realizado contato com profissionais da empresa, o que foi fundamental para resultados do trabalho.

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA A

É uma empresa brasileira com forte atuação no mercado global, que trabalha para garantir que a crescente demanda por Celulose possa ser atendida de forma sustentável. Fundada em 2009, a companhia é a maior produtora mundial de celulose de fibra curta, operando em três Unidades Industriais. O volume de produção do grupo em 2012 atingiu 4,74 milhões de toneladas de celulose, 4% superior ao volume comercializado no ano anterior, superando inclusive o patamar de produção no período. O grupo mantém 17.170 empregados, entre diretos e indiretos. Seu alcance global se estende por 42 países, por meio de centros de distribuição e escritórios comerciais e de representação em cidades da Europa, da Ásia e da América do Norte (BRACELPA, 2014).

Com três Unidades Industriais e uma base florestal própria de 989.381 hectares, dos quais 354.697 destinados à conservação ambiental, a companhia conta também com fornecedores de madeira independentes, que em 2012 somaram 3.321 contratos e 102,3 mil hectares adicionais de plantios de eucalipto (BRACELPA, 2014)

O consumo de madeira para produção de celulose nas Unidades Industriais da Empresa A em 2012 foi de 16 milhões de metros cúbicos, sendo que a Unidade Três Lagoas (MS), contribuiu com 4,2 milhões de metros cúbicos. Os plantios próprios responderam por 82% do volume total e o restante foi fornecido por produtores fomentados (PREFEITURA DE TRÊS LAGOAS, 2013).

1.1 ASPECTOS CULTURAIS DA EMPRESA A

A cultura de uma empresa reflete suas crenças e valores centrais, geralmente estabelecidas por seus criadores (CHIAVENATO, 2010). Essa filosofia é representada pela missão, visão e valores da seguinte maneira na Empresa A:

- Missão: Desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável de vida.

- Visão: Consolidar a floresta plantada como produtora de valor econômico, gerando lucro admirado, associado à conservação ambiental, à inclusão social e à melhoria da qualidade de vida.
- Valores: Solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união.

Tais preceitos são encontrados em seu Código de Conduta, considerado um dos instrumentos mais importantes para orientar os profissionais da organização, ao estabelecer os padrões de comportamento desejados aos colaboradores nas relações pessoais e no trabalho, dentro ou fora da empresa, caracterizado como Valores Compartilhados, conforme citado por Chiavenato (2010). O documento se aplica a todos os colaboradores, diretos ou indiretos, e é entregue a cada novo colaborador, que assina um protocolo de recebimento no ato da contratação. O teor do documento é reforçado mensalmente nas reuniões de resultados em todas as Unidades Florestais e Industriais e em campanhas conforme necessário, o que caracteriza sua cultura corporativa como forte, segundo Chiavenato (2010).

De 2009 a 2012, a Empresa A promoveu o processo de integração dos profissionais advindos das duas empresas que deram origem à companhia, isto é, a adaptação e o aculturação (CHIAVENATO, 2010). Já consolidada a integração e absorção dos novos valores e crenças, atualmente todos os funcionários diretos e indiretos, atuam sob uma única cultura organizacional.

Por ser uma organização de cultura forte, isto é amplamente compartilhada entre seus membros, todos os funcionários vivenciam as mesmas regras, desde o chão de fábrica até o mais alto nível, estendo-se este preceito a uso de uniformes, equipamentos de proteção individual, móveis padronizados entre outros. Estas características reportam-se ao que Chiavenato (2010) denominou artefatos.

A Empresa A tem promovido o fortalecimento de sua cultura através de programas de Treinamento e Desenvolvimento, Captação (Recrutamento), Seleção de profissionais e Ciclo de Gestão de Desempenho e Pesquisa de clima (verificar a percepção dos colaboradores sobre a organização e o ambiente de trabalho), com a finalidade de traçar planos de ações para tratar das oportunidades de melhorias identificadas.

1.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA A

O termo recrutamento é substituído pelo termo “captação de pessoas”. O processo de captação de pessoas desenvolve o Programa Aprendiz, de qualificação profissional básica à

jovens de 14 a 24 anos, e o Programa de Estágio, destinado ao treinamento de estudantes de nível técnico ou superior, preparando-os para o mercado de trabalho.

A organização local, segundo informações colhidas com seus representantes, tem um sistema de recrutamento e seleção muito bem estruturado, em que o ser humano é o bem mais precioso que há e sem as pessoas não existe organização e conseqüentemente nenhuma de suas metas ou objetivos serão alcançados. Este ponto de vista vem de encontro com as apreciações dos autores Chiavenato (2010); Marras (2011) e Vergara (2012) que evidenciam as pessoas como a mola propulsora para o sucesso da organização.

O processo de recrutar pessoas tem sido um obstáculo para diversas organizações em função da falta de qualificação e experiência. Não obstante a esta situação, a captação de profissionais para este segmento ainda é muito difícil conforme os problemas citados. Inicialmente, a Empresa A recorre ao recrutamento interno e caso não tenha um profissional qualificado para ocupar a vaga então, a organização utiliza o recrutamento externo, como afirmado por Vergara (2012).

1.2.1 RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO

Na Empresa o Recrutamento Interno sempre ocorrerá, com exceção de vagas iniciais, ou seja, vagas que não há profissionais abaixo para candidatar-se àquela determinada vaga, tais como Operador 1, Auxiliar Administrativo, etc.

A transferência de pessoas de uma unidade para outra é uma ferramenta do recrutamento interno, que é geralmente “mais” utilizada no caso de grandes projetos, visto que não há tempo hábil para desenvolver pessoas. O desenvolvimento de pessoas ocorre durante sua rotina natural, em cada região onde a empresa está instalada criando assim um banco de sucessores.

Cabe ressaltar que, a transferência de empregados costuma ter alto custo financeiro e psicossocial, pois acarreta na mudança das famílias, por isso, tem que ser algo bem planejado. As transferências ocorrem principalmente quando envolvem cargos de liderança e posições que necessite de pessoas com uma visão sistêmica e holística, isto é, profissional mais ampla que não esteja limitado pela realidade e rotina local. Neste contexto, a solução seria usar o recrutamento externo, haja vista, a escassez de tempo para desenvolver um colaborador.

A empresa A opta pelo recrutamento externo quando seus colaboradores não se encaixam no cargo disponível. No entanto, a Empresa A identificou alguns problemas encontrados no mercado de Recursos Humanos, como por exemplo, a falta de conhecimento

teórico sobre o processo de produção de celulose, bem como a falta de perspicácia da grandeza da empresa no setor e da complexidade do processo de produtivo, dentre outros.

A formação de mão de obra local minimiza parte dos problemas, porém vale ressaltar que, essas pessoas não estão aptas a trabalhar em uma função que exija conhecimento e experiência técnica e prática para atuar em seus processos produtivos, sendo necessário desenvolver competências sejam elas distintivas, funcionais, gerenciais e/ou individuais (CHIAVENATO, 2010).

No intuito de identificar ou até mesmo desenvolvê-las, a Empresa A, utiliza durante a elaboração e execução do processo de R&S três pilares: conhecimento, habilidade e atitude (DUTRA, 2004). Este três itens pontuam a ausência ou a fraca presença de um dos três pilares nos candidatos. Entretanto, os candidatos não são desclassificados dependendo da vaga a ser preenchida, pois, esses aspectos podem ser trabalhados no decorrer do tempo.

No intuito de atenuar os problemas durante o recrutamento externo, a Empresa A tem criado mecanismos para gerar mão de obra qualificada, tais como: parcerias com escolas técnicas da cidade e a contratação de organizações especializadas em R&S. Ao entrar em contato com as instituições de ensino técnico, a finalidade é procurar pessoas capacitadas e/ou ainda capacitá-las, por meio de iniciativa privada ou através de parcerias entre governos e escolas técnicas, caso anseiem trabalhar neste segmento.

A Esta situação se consolidou com em função da expansão do setor e da instalação de mais indústrias em Três Lagoas, ofertando assim mais vagas de emprego, que acarretou na saída de muitos profissionais. Deste modo, a Empresa A, teve que recorrer ao auxílio de organizações especializadas em R&S e ainda instaurar promoções em sua equipe interna.

A Empresa A, tende a privilegiar seus colaboradores, mas em alguns departamentos como financeiro e departamento de pessoas, os responsáveis pelo R&S focam os candidatos externos. Neste sentido, a definição do tipo de recrutamento mais adequado para cada vaga nem sempre é uma tarefa fácil, assim como, determinar a tipologia preponderante da empresa, seja ela interna ou externa. Em virtude de seu tamanho, quantidade de pessoas/cargos e perfis diferentes, a Empresa A, pode decidir empregar o recrutamento misto, isto é, uma junção entre recrutamento interno e externo, conforme citado por Chiavenato (2010).

Segundo a Empresa A nem sempre o recrutamento externo é bem recebido pelos funcionários, ocasionando um impacto negativo. Entretanto, os gestores tratam o R&S como um sistema de adaptação que deve ser absorvido, pois, o ajuste é algo habitual para aqueles que trabalham e conhecem a cultura da organização que é amplamente compartilhada por seus

membros (cultura forte), segundo Chiavenato (2010). O público interno é estimulado a adquirir mais conhecimento e assim concorrerem as vagas em níveis hierárquicos mais altos .

A empresa A criou um banco de dados onde armazena informações dos candidatos, que são obtidas através da agência de recursos humanos, de currículos enviados por e-mail/internet, além daqueles que são entregues na própria empresa. Quanto a indicação de candidatos por algum funcionário, elas acontecem e são importantes, mas com ressalvas e o candidato indicado irá concorrer igualmente com qualquer candidato inscrito no processo seletivo. Tal procedimento segue os valores que sustentam a organização, portanto, contratar diretamente indicações ou dar exclusividade/prioridade a um candidato indicado gera conflito e no futuro causará danos funcionais e na cultura organizacional, por contrariar suas crenças, como por exemplo, a transparência. De tal modo, é possível criar um processo de seleção mais competitivo e com uma variedade de perfis nas quais podem se encaixar no cargo descrito anteriormente pela organização.

1.2.2 ETAPAS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA A

- A. Determinação do perfil desejado: realiza-se a descrição e a análise do cargo, identificando assim as tarefas e responsabilidades do cargo e os requisitos de seu ocupante;
- B. Separação ou processo de triagem dos possíveis candidatos a ocupar a vaga;
- C. Recrutamento para o processo seletivo: escolha por interno e/ou externo;
- D. Dinâmica de grupo;
- E. Seleção de candidatos para a entrevista;
- F. Entrevista com o corpo avaliador: geralmente é composto pelo RH, gestor da vaga e representantes das áreas clientes;
- G. Decisão consensual sobre a contratação.

1.3 Técnicas de seleção utilizadas e exigências da Empresa A

As técnicas de seleção mais comumente utilizadas são as dinâmicas e a entrevista. As dinâmicas são elaboradas pelo Analista de R&S e pessoas com experiência em processos seletivos específicos, ou seja, de acordo com a vaga o gestor responsável por ela, irá preparar uma avaliação técnica. A avaliação técnica poderá usar: estudos de caso, avaliação com perguntas e respostas, etc. Segundo os responsáveis pela seleção, a dinâmica promove a exposição das pessoas quanto ao trabalho em grupo, a sua capacidade em expressar suas

ideias e opiniões, bem como traços de liderança e pró-atividade também são pontos essenciais a serem observados, conforme elucidado por Chiavenato (2010) e Vergara (2012).

A segunda etapa é a entrevista para os candidatos aprovados nas dinâmicas. Os candidatos são submetidos a perguntas realizadas pela gerência e componentes do corpo avaliador, com o intuito de comparar o perfil do candidato com a vaga descrita. Segundo os recrutadores, algumas pessoas se comunicam com mais facilidade enquanto outras apresentam mais dificuldade, no entanto, dependendo da função este fato não é uma barreira para a contratação.

Apesar de contarem com parceiros, como as agências de recrutamento e seleção, os participantes pelo R&S não deixam o processo sob a responsabilidade dos mesmos, atuando assim como *staff*. Os parceiros colaboram com o fomento do banco de dados de pessoas, mais conhecidas como caça-talentos, para determinadas funções é preciso profissionais dotados de características específicas e enquadrados nos pilares das competências descritos anteriormente. Respeitando as competências (conhecimento, habilidade e atitude) a Empresa A não contrata pessoas com baixo grau de escolaridade, exigindo-se do candidato no mínimo Ensino Médio. Cada função tem suas exigências de formação, por exemplo, na área produtiva é exigida formação técnica, salvo alguns casos cuja experiência pode pesar favoravelmente devido ao histórico do candidato a vaga. Pessoas com formação específica, segundo as exigências, tendem a assimilar melhor os conceitos. É pertinente salientar que, a decisão final pela contratação do candidato parte de um consenso entre toda a equipe envolvida no processo.

A empresa pesquisada acredita que o capital humano deve ser aproveitado, desde que aprimorem seus conhecimentos e estejam em busca de novas experiências, pois eles já conhecem os costumes e as crenças da organização e por isso são mais adaptáveis a novas funções e desafios.

Uma das grandes preocupações é o compartilhamento da política, da missão, da visão, dos valores, objetivos e metas entre todos os integrantes da empresa e ainda, como cada um pode contribuir para o sucesso organizacional. Esse trabalho de disseminação, conscientização e de inserção desses preceitos é um processo trabalhoso e que exige esforços constantes, pois pessoas que não estão engajadas tendem a ser resistentes a mudanças e focam somente a remuneração. Não obstante, os recém contratados devem passar por um processo de socialização, com a finalidade de promover a adaptação e perpetuação da cultura organizacional. Não importa o cargo e o seu nível hierárquico, os colaboradores da Empresa A devem possuir o senso de dono, remetendo ao nível mais íntimo de cada funcionário, ou

seja, as pressuposições básicas (CHIAVENATO, 2010). Para um dos gestores que contribuíram para a pesquisa da Empresa A, as pressuposições básicas são manifestadas nesta frase: “os resultados positivos trazem a confirmação de que temos um time preparado, que mostra resultados, suporta os desafios e traz a certeza de novas conquistas”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A influência da cultura organizacional é consolidada por meio dos elementos que a constituem: os artefatos, os valores compartilhados e as pressuposições básicas. Os artefatos são encontrados nos uniformes, uso de equipamentos de segurança individuais, crachás, móveis padronizados entre outros. Os valores compartilhados estão relacionados ao Código de Conduta em que todos os funcionários tem acesso, além de reuniões regulares, o processo de integração entre as culturas das empresas que se fundiram em uma só e a comunicação da missão, visão, valores e objetivos.

O ultimo elemento são as pressuposições básicas que se refere aos sentimentos e percepções de cada colaborador que nem sempre são conhecidas, no entanto, durante a pesquisa foi identificado alguns aspectos como: o comprometimento e responsabilidade na elaboração do processo de Recrutamento (Captação) e Seleção das pessoas; a preocupação em qualificar e desenvolver funcionários; primeiramente direcionar o recrutamento aos funcionários para ocupar um cargo de nível hierárquico superior para não gerar frustração; trabalhar de maneira transparente; e desenvolver nos funcionários o senso de dono.

Em relação ao recrutamento, apresenta-se estruturado, podendo ser interno, externo ou misto, de acordo com a mão de obra disponível na organização e a oferta de profissionais no ambiente externo., Porém, o recrutamento é aberto inicialmente para o público interno. Todo processo é realizado com cautela, independente do nível hierárquico que pertença o cargo.

A seleção de pessoas utiliza a dinâmica de grupo e a entrevista. Então o processo de R&S segue algumas etapas: definição do perfil desejado; separação dos possíveis candidatos a ocupar a vaga; recrutamento para o processo seletivo; dinâmica de grupo; seleção de candidatos para a entrevista; entrevista com o corpo avaliador, e; a decisão consensual. O processo seletivo é acompanhado também por psicólogos, conforme necessidade.

Quanto a falta de mão de obra especializada na região a Empresa A investe na formação de futuros profissional por meio de parcerias com instituições de ensino técnico e governo, a fim de fomentar o banco de dados com futuros candidatos.

Enfim, a empresa pesquisada promove ações que valorizam seus colaboradores e fundamenta suas ações baseando-se em sua cultura forte, sua missão, visão e valores amplamente compartilhados entre seus membros. Para aprimorar o tema sobre cultura, recrutamento e seleção, a pesquisa poderia ser estendida a outra empresa do mesmo segmento e/ou até mesmo em outros setores e, posteriormente, realizar uma análise comparativa.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, M. **Handbook of human resource management practice**. Kogan Page. 10 ed. 2006.

AQUINO, P. C. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.

BOHLANDER, G.; SNELL, A.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomsom, 2003.

BRACELPA - Associação Brasileira de Celulose e Papel. 2014. Disponível em <<http://bracelpa.org.br/bra2/?q=node/180>>. Acesso em 29 mai 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque e papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista**. Rev.latin-am.enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81- 87, agosto 2000.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

QUIGLEY, J. V. **Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm**. São Paulo : Makron, 1994.

PONTES, R.S.; SERRANO, A.C. **A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência**. São Paulo: DVS, 2005.

PREFEITURA DE TRÊS LAGOAS. 2013. Disponível em: <<http://www.treslagoas.ms.gov.br/view/cidadao/industria-e-comercio/6/>>. Acesso em: 29 mai 2015.

RUSSO, G. M.. **Diagnóstico da cultura organizacional**: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUZA, D. A. de. *et al.* **Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas.** 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/392.pdf>>. Acesso em 28 mai 2015.

SPOTORNO, F.. **Três Lagoas** - Capital mundial da celulose. In: **Revista Época.** 2014. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT177058-16642,00.html>>. Acesso em 30 mai 2015.

VERGARA, S. C.. **Gestão de pessoas.** 12.ed.. São Paulo: Atlas, 2012.

XAVIER, R. de A. P.. **Gestão de Pessoas na Prática.** 1. ed. São Paulo: Gente, 2006.