

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM AGRONOMIA

**A INFLUÊNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES DE UMA AGROINDÚSTRIA DE SERRA TALHADA-PE**

PEDRO FELIPE RODRIGUES SANTOS

SERRA TALHADA
PERNAMBUCO - BRASIL

2019

PEDRO FELIPE RODRIGUES SANTOS

**A INFLUÊNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES DE UMA AGROINDÚSTRIA DE SERRA TALHADA-PE**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Agronomia da Unidade Acadêmica de Serra Talhada / Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito básico para conclusão de curso.

Orientador: Prof. Cláudio Jorge Gomes da Rocha Júnior

**SERRA TALHADA
PERNAMBUCO - BRASIL**

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca da UAST, Serra Talhada - PE, Brasil.

S237i Santos, Pedro Felipe Rodrigues

A influência do recrutamento e seleção na satisfação dos colaboradores de uma agroindústria de Serra Talhada-PE / Pedro Felipe Rodrigues Santos. – Serra Talhada, 2019.

40 f.: il.

Orientador: Cláudio Jorge Gomes da Rocha Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Agronomia) – Universidade Federal Rural de Pernambuco. Unidade Acadêmica de Serra Talhada, 2019.

Inclui referências e apêndice.

1. Pessoal- Recrutamento. 2. Administração de pessoal. 3. Agroindústria. I. Rocha Júnior, Cláudio Jorge Gomes da, orient. II. Título.

CDD 630

A INFLUÊNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA AGROINDÚSTRIA DE SERRA TALHADA-PE

Monografia apresentada ao Curso de Agronomia da Universidade Federal Rural de Pernambuco / Unidade Acadêmica de Serra Talhada, como parte das exigências da Disciplina Monografia.

APROVADA em _____ de _____ de _____

Cleber Pereira Alves
(engenheiro agrônomo)

Igor Tenório Marinho da Rocha
(engenheiro agrônomo)

Prof. Cláudio Jorge Gomes da Rocha Júnior
(Orientador)

SERRA TALHADA
PERNAMBUCO – BRASIL

2019

Aos meus pais,

José Pereira dos Santos e Lindinalva Rodrigues dos Santos

Pelo apoio, força e por terem acreditado em mim.

Aos meus irmãos,

Raquel Rodrigues, Tiago Santos e Tamires Santos

Pelo carinho e amizade mesmo distantes.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao meu Deus, pois sem Ele nada teria se concretizado. A Ele toda a glória e todo o louvor.

Aos meus pais José e Lindinalva, que apesar das dificuldades encontradas sempre me proporcionaram condições para estudar.

Ao Prof. **Cláudio Jorge**, meu orientador, pela oportunidade, confiança, paciência, pelo incentivo e disponibilidade.

Em especial aos meus amigos/irmãos que fiz neste curso: Antonio Genessis, Simone Andrea e Natália Pereira. Assim como os demais colegas da graduação: Erison Martins, Renato Veríssimo, Fernando Augusto, Tamires Eduvirgem, Adriana Nunes, Jardel Moreira, Baltazar Junior, Cyntia Micaele, Carina Andrade, Manuevely e Ruth Rodrigues.

Ao professor Alan Bezerra, o qual tenho enorme carinho e considero como meu pai que me adotou durante essa graduação. Acreditou em mim em todo tempo, me encorajou nos momentos difíceis e sempre se alegrou com minhas vitórias. Sou imensamente agradecido e jamais esquecerei.

A UFRPE, por nos proporcionar a oportunidade de realizarmos um curso superior, aos professores e coordenação do curso de Agronomia e funcionários de todos os setores.

A todos meu muito obrigado!

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRATCT	ix
1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Gestão de pessoas	12
2.2 Recrutamento e Seleção	13
2.3 Satisfação no Trabalho	17
3 METODOLOGIA	20
3.1. Local de estudo	20
3.2. Participantes	20
3.3 Procedimentos	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1 Descrição dos processos de recrutamento e seleção realizados pela empresa atualmente	23
4.2 Critérios adotados pela empresa para seleção de pessoas	26
4.3 Análise do conceito de satisfação dos funcionários	29
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
7 APÊNDICE	37

RESUMO

Para qualquer empresa, seja no contexto urbano ou rural, o crescimento e desenvolvimento é possível devido à participação efetiva de colaboradores talentosos em cada cargo disponível na organização. A melhor alternativa para isso é a utilização das ferramentas de recrutamento e seleção da gestão de pessoas que proporcionam um quadro de funcionários comprometidos com a visão, missão, valores da organização e satisfeitos no trabalho que desenvolvem. Diante disso, objetivou-se, neste estudo, avaliar como os processos de recrutamento e seleção adotados pela agroindústria situada no município de Serra Talhada – PE se relacionam com a satisfação dos seus colaboradores. A abordagem metodológica da pesquisa é de cunho qualitativo. Já o método consistiu em um estudo de caso onde contou com a cooperação de 11 funcionários dos diversos setores da empresa, incluindo a gerente da mesma. A escolha desta agroindústria se deve pelo fato de ser uma empresa que está ligada a cadeia do agronegócio e se mostrar expandindo no nordeste brasileiro por meio de seus produtos. Percebe-se que são necessárias algumas mudanças nos procedimentos adotados na agroindústria estudada para selecionar pessoas, visto que por adotar poucos critérios de seleção trazem sérios riscos à organização como: rotatividade de funcionários, pessoas inadequadas para exercer os cargos, menor produtividade e necessidade de realizar novo processo seletivo em curto prazo. A partir dos conteúdos abordados na entrevista com a gestora da empresa, pesquisa com os funcionários e a observação pessoal do pesquisador, constatou que o recrutamento e seleção influenciam diretamente e indiretamente na satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Estratégia; Alternativa; Processo.

ABSTRACT

For any company, whether in the urban or rural context, growth and development is possible due to the effective participation of talented collaborators in each position available in the organization. The best alternative to this is the use of recruitment tools and selection of people management that provide a framework of employees committed to the vision, mission, values of the organization and satisfied in the work they develop. Therefore, the objective of this study was to evaluate how the recruitment and selection processes adopted by the agro-industry located in the municipality of Serra Talhada-PE relate to the satisfaction of its collaborators. The methodological approach of the research is of a qualitative nature. The method consisted of a case study with the cooperation of 11 employees from various sectors of the company, including its manager. The choice of this agroindustry is due to the fact that it is a company that is linked to the agribusiness chain and shows itself expanding in the Brazilian northeast through its products. It is perceived that some changes are necessary in the procedures adopted in the studied agroindustry to select people, since because adopting few selection criteria bring serious risks to the organization such as: employee turnover, people Inaquadras to perform the positions, lower productivity and need to carry out a new selective process in the short term. From the contents covered in the interview with the company's manager, research with employees and personal observation of the researcher, he found that recruitment and selection directly and indirectly influence employee satisfaction.

Keywords: Strategy; Alternative; Process.

1 INTRODUÇÃO

A fim de conseguir manter-se e se destacar no contexto de um mercado altamente competitivo, é primordial para uma empresa ser diferenciada entre as demais que atuam concorrendo no mesmo ramo. Para tal, é necessário possuir algumas características básicas, como: inovação constante; produtividade; ser capaz de sustentar e conquistar novos clientes; oferecer produtos e/ou serviços que satisfaçam necessidades, como também passar confiança e credibilidade ao mercado (ou as pessoas). Mas, isso, somente se torna possível mediante da atuação efetiva dos colaboradores comprometidos, motivados e satisfeitos no trabalho que desenvolvem.

É essencial a captação e seleção de profissionais qualificados como estratégia para conseguir concorrer neste mercado. Essa prática é denominada de recrutamento e seleção, sendo extremamente necessária para uma organização que necessita substituir funcionários ou aumentar o seu quadro de pessoal.

O recrutamento é uma prática realizada pela organização ao convocar pessoas para participarem do processo seletivo. A seleção é o momento em que as pessoas atraídas serão classificadas de acordo com cada cargo disponibilizado. Essa classificação é feita com base nas informações obtidas sobre o candidato durante o processo. Quando bem executadas, essas ferramentas possibilitam que pessoas habilitadas/capacitadas ocupem os cargos específicos que a organização disponibilizar.

Para Araújo e Dias (2008), um processo mal elaborado e executado resultará em contratações equivocadas, onde trará como consequência sérios prejuízos para empresa, como: maior índice de rotatividade, faltas ou não cumprimento da carga horária, menor produtividade e altos custos com a substituição de funcionários. Já um bom processo é aquele que consegue relacionar pessoas a cargos específicos. Com isso, espera-se gerar um sentimento de satisfação uma vez que o mesmo consegue ligar pessoas as tarefas a serem desenvolvidas. Surge então o problema a ser estudado nesse trabalho: Como o recrutamento e seleção praticados por essa empresa têm influenciado na satisfação dos colaboradores?

A justificativa para realização deste trabalho é o entendimento da importância desses processos na melhoria das empresas, principalmente rurais, nas quais a gestão de pessoas ainda é um assunto que precisa ter mais atenção. Além de que, os verdadeiros fatores capazes

de promover o sucesso da organização são as pessoas. Por estes motivos, torna-se importante, adotar um criterioso processo para agregar pessoas à mesma.

Diante do exposto, poucos são os estudos que avaliam o recrutamento e seleção em agroindústria, sendo necessária sua realização, com a finalidade de observar o quão importante são essas ferramentas. A hipótese levantada é que a satisfação é um dos principais fatores que contribuem para permanência efetiva das pessoas na organização.

O objetivo geral desse trabalho é estudar como os processos de recrutamento e seleção adotados por esta empresa se relacionam com a satisfação dos seus colaboradores. Tendo como objetivos específicos expor como são realizadas as etapas de recrutamento e seleção adotadas pela empresa; descrever os critérios adotados pela empresa para seleção de pessoas; analisar o conceito de satisfação no trabalho dos funcionários contratados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

Os primórdios da Gestão de pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH) têm sua origem no século XX, de tempos que ainda não se pensava em sua nomenclatura que se utiliza atualmente. Ao passar dos anos, sobrevieram grandes evoluções a essa área da administração, ganhando novas funções, características e constantes mudanças na forma de se relacionar com as pessoas administradas pela organização. Isso ocorreu a partir do momento que se começou estudar a respeito das questões que envolvem e influenciam a vida dos colaboradores dentro e fora das organizações (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Ainda de acordo com Araújo e Garcia (2009), a administração de pessoal, como era conhecida, continha muitas limitações, sendo responsável apenas por contratações, demissões e pagamentos. As pessoas procuravam a empresa e, caso houvesse vagas, eram contratadas ao mesmo instante sem passar por nenhum processo avaliativo para atuação na vaga, desse modo seu nome era inscrito em um livro ou em fichas para confirmar a contratação. A partir do momento em que o indivíduo começava sua atuação na empresa o departamento contabilizava o seu salário. Já o acompanhamento do mesmo na empresa era feito por alguém rotulado de feitor, que era quem comandava e direcionava os indivíduos nas suas respectivas atividades. No momento em que os funcionários fossem demitidos suas fichas eram rasgadas, encerrando ali sua ligação com a empresa. Esse departamento preocupava-se apenas com questões burocráticas.

Depois de alguns anos, por meio de estudos e avaliações, percebeu-se a importância de existir preocupação com os aspectos psicológicos e sociais dos colaboradores, isso porque, se notou que esses fatores se relacionam de forma direta e indireta com a produtividade das pessoas para empresa (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Elton Mayo (1890-1949) foi um dos pioneiros a realizar pesquisas para observar alguma influência na produção mediante do fator psicológico dos seus colaboradores. O Seu experimento tinha como objetivo, observar a influência da iluminação na produtividade devido aos altos índices de acidentes. Com tal estudo demonstrou que existia influência dos fatores psicológicos e sociológicos no produto final entregue pelos colaboradores (GIL, 2011).

Outras pesquisas foram realizadas e comprovaram que os aspectos relacionados à vida dos indivíduos influenciam na qualidade do trabalho realizado. Além disso, percebeu-se que proporcionar aos colaboradores condições dignas de trabalho, motivará a produtividade do colaborador como resultado do comportamento causado por sua satisfação na organização (GIL, 2011).

A partir desse contexto começou se desenvolver e tomar a identidade do ARH como se conhece atualmente. Esse departamento se mostrou essencial dentro de uma organização, visto que as utilizações de suas técnicas, aplicadas corretamente, resultam em um crescimento da organização de forma eficiente e eficaz.

2.2 Recrutamento e Seleção

Sabendo que os recursos humanos são essenciais para o crescimento e desenvolvimento de uma organização, torna-se importante adotar um criterioso processo para agregar pessoas à mesma. Essa prática é chamada de recrutamento e seleção.

Para Araújo e Garcia (2009), o recrutamento e seleção são atividades que alcançam resultados distintos, mas que não podem ser separadas uma da outra, pois, existe entre elas uma dependência mútua. Desta forma, o objetivo do recrutamento é atrair pessoas enquanto a seleção faz com que essas pessoas recrutadas passem por uma espécie de peneira cada vez mais seletiva até que encontre o perfil de pessoa ideal para ocupar o cargo oferecido na disputa.

O processo de recrutamento pode ser definido como um atrativo convite feito pela organização ao mercado de recursos humanos com o propósito de reunir pessoas para disputarem uma função específica no processo seletivo (CHIAVENATO, 2014).

Pontelo e Cruz (2014) definem recrutamento como um processo baseado na necessidade das organizações em agregarem pessoas à mesma. Por isso, recrutar é uma ação contínua, visto que existem fatores que irão determinar a obrigação desta atividade, sendo os principais: aumentar o número de funcionários (para uma nova função a ser desenvolvida pela empresa ou uma já existente) e substituição de pessoas que foram desligadas de um determinado cargo por motivos particulares (morte, aposentadoria, transferência, demissões e promoções).

Já para Almeida (2009), o processo de recrutamento é denominado de captação de talentos. Nesse conceito, pessoas talentosas são aquelas que possuem o perfil desejado pela organização com competências pessoais e profissionais necessárias para atuar no cargo ofertado pela empresa de forma habilidosa. Sendo assim, uma determinada pessoa pode ser considerada talento para uma função ou empresa específica e não para outra. O autor ainda destaca que nem todas as pessoas que são atraídas no processo de recrutamento, no sentido proposto por ele, são consideradas talentosas.

Vale ressaltar que, um bom recrutamento não é aquele que atrai o maior número de pessoas possíveis para o processo seletivo, pois a vaga que está sendo ofertada demanda pessoas com habilidades e atributos específicos para desenvolverem de forma satisfatória a mesma. Por isso, o processo deve ser bem elaborado antes de ser divulgado. Desse modo, a organização deve ser objetiva nas características e critérios para a ocupação da(s) vaga(s), o que diminuirá o número de inscritos, consequentemente irá trazer mais qualidade ao processo (SANCHES, 2013).

Araújo e Garcia (2009) destacam que no planejamento é fundamental responder a quatro perguntas básicas: Por que esse processo vai ser realizado? Que características devem possuir as pessoas que serão recrutadas para disputar o cargo? De que maneira irá ser realizada essa convocação? Qual o local ideal para buscar pessoas que atendam as necessidades da vaga?

Ainda segundo Araújo e Garcia (2009, p.17) pode se adotar três maneiras diferentes no recrutamento de pessoas: “Existem, para tanto, três alternativas - recrutamento interno, externo e misto - que serão escolhidas em função das características que serão exigidas das pessoas a serem recrutadas e selecionadas,”. Com essas opções, cabe aos gestores escolherem o método mais adequado e, que atenda de forma eficiente e eficaz às necessidades da organização. Os mesmos autores ainda destacam que cada um dos métodos possuem vantagens e desvantagens.

O recrutamento interno seria aquele onde a convocação de pessoas acontece exclusivamente dentro da própria instituição, não recorrendo ao meio externo. Essa pode ser uma forma fácil e rápida para ocupação dos cargos. Algumas vantagens que podem ser citadas é que: a organização não vai gerar custos de propagandas anunciando o recrutamento; rapidez no processo; motivação pessoal dos colaboradores ao perceberem que seu trabalho está sendo

reconhecido e maior confiança nos candidatos. As desvantagens nesse método seriam: falta do vigor que as novas pessoas podem trazer para a agência; gerar competitividade que leve a conflitos entre os colaboradores; fazer com que funcionários promovidos percam produtividade ao chegar onde queriam e escolha de pessoas baseada em relacionamentos e não no talento (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

O recrutamento externo é justamente o oposto do interno, pois a organização irá procurar talentos fora da mesma. Algumas das vantagens dessa forma de recrutar são: a organização contará com novas pessoas que darão o melhor de si para garantir a permanência no grupo; novas ideias para melhoria da organização e aproveitamento de pessoas que já passaram por processos de treinamento em outras empresas. As desvantagens desse: menos confiança da empresa em relação ao recrutado, quando comparado ao interno; o tempo que irá ser gasto é maior em relação à captação de talentos internos e custos maiores gerados por esse procedimento (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008) o recrutamento é misto, no momento em que a organização faz a junção dessas outras duas formas já citadas. Normalmente, ao se optar por um recrutamento interno torna-se necessário um externo para ocupação da vaga onde o colaborador que foi promovido ou transferido atuava, e também quando é realizado um recrutamento externo, normalmente, é feito com que pessoas internas sejam promovidas para as novas atuarem.

No processo de recrutar, o objetivo é atrair pessoas para disputarem as vagas ofertadas. Mas, de acordo com Bohlander e Snell (2011, p 208) “a seleção é o processo de redução desse número por meio da escolha entre indivíduos com qualidades relevantes.”. Nesse procedimento, em cada etapa, o propósito é de reduzir a quantidade dos que disputam até que se alcance uma única pessoa para cada vaga disponível.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 185): “O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.” Falando de outra forma, no processo de seleção os candidatos passam por uma avaliação. Observar se o perfil está de acordo, com pelo menos, as exigências mínimas para ocupação do cargo, para, então, escolher dentre os candidatos àquele que possui a melhor qualificação, habilidade, aptidão e maior identificação com as necessidades da empresa.

É de extrema importância que a organização apresente um profissional responsável pela seleção. Mas vale lembrar que, se o mesmo não possuir conhecimentos técnicos acerca desse processo, resultará em uma contratação de pessoas que não atendem aos desejos da organização. Optar por pessoas que não são capazes de desempenhar de maneira correta as tarefas que foram confiadas traz apenas: gastos no processo e colaboradores que apresentam resultados insatisfatórios, pois os cargos não trazem motivação para os mesmos.

Existem algumas etapas que as organizações utilizam durante a seleção de pessoal para obter melhores resultados na contratação. Não existe apenas uma forma ou um padrão, cabe a cada uma escolher a melhor forma do processo para a sua realidade.

Segundo Gil (2011, p. 98):

Existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoais de cada candidato, com vista em possibilitar a seleção dos mais aptos. Esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado. Para que isso ocorra é necessário garantir que o procedimento apresente validade e fidedignidade. Assim, um método de seleção pode ser válido quando é capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que irá ocupar.

São vários os procedimentos e métodos a serem realizados na seleção de pessoal, que tem como objetivo chegar aquele candidato mais adequado ao cargo que está sendo disputado. Esses procedimentos têm em vista conhecer cada candidato, como se comportam, de que modo interagem, seus defeitos, qualidades, características, manias, habilidades e outras informações relevantes para a tomada de decisão da organização.

Para Almeida (2009) é necessário combinar várias técnicas de seleção para obtenção de um maior número de medidas sobre o desempenho do candidato, isso possibilitará prever como será o desenvolvimento do mesmo no futuro. Um procedimento comum e amplamente utilizado é a entrevista de emprego, com o principal intuito de obter informações sobre características pessoais dos candidatos, como o comportamento, interação, conhecimentos etc. Mas, existem muitas outras formas, que irão depender da necessidade da organização e como quer avaliar seu candidato. Araújo e Garcia (2009, p.26 e 27) citam algumas como: Entrevista preliminar, testes psicológicos, dinâmica de grupo (simulações, jogos e dramatizações), entrevista final e por último, a escolha da pessoa escolhida para ocupação do cargo.

Para Araújo e Dias (2008) as consequências de um processo mal planejado e executado podem gerar prejuízos que, muitas vezes, passam despercebidos pela empresa. Um

processo de recrutamento e seleção mal elaborados acarretam em uma diminuição da produtividade, não cumprimento da carga horária com faltas e atrasos, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade e perda de tempo na substituição de empregados. Todas essas consequências trazem grandes prejuízos econômicos para empresa e, não somente isso, mas também afetam o clima organizacional da empresa.

2.3 Satisfação no Trabalho

A execução de qualquer tarefa está associada emocionalmente a dois sentimentos básicos. O primeiro, e almejado, é a satisfação ao realizar algo, que é mais comum ser relacionado a atividades arbitrárias que resultem em sucesso na sua execução. O segundo sentimento, seria a insatisfação ou descontentamento, mais frequente em atividades compelidas e mal sucedidas.

Levando isso em consideração, a satisfação no trabalho seria o resultado de vários fatores que juntos relacionam esse serviço a um sentimento final (ou geral) de satisfação, sendo capaz de compensar ou superar os causadores de insatisfação. A importância disso, se dá pelo fato de que quanto maior o nível de satisfação, maior será o empenho do profissional ao realizar suas tarefas (NUNES, 2010). Concordando, Fernandes e Gonçalves (2018) dizem que, a satisfação no trabalho não pode ser medida ou avaliada por um único fator, pois abrange todo um conjunto de causas que levam a esse sentimento.

Para Chiavenato (2008) o sentimento de satisfação é o resultado positivo no final do ciclo motivacional. Esse ciclo tem início com uma necessidade que foi despertada no indivíduo e está lhe causando insatisfação. Logo, esse descontentamento será externado por um comportamento, resultado da motivação interior que tem como objetivo descarregar a tensão gerada. Se o procedimento for bem sucedido o fruto é a satisfação, levando o indivíduo a retornar ao estado de equilíbrio que se encontrava na ausência de necessidade. Mas, nem sempre o alvo, que é a satisfação, consegue ser atingido, pois poderá encontrar algum empecilho que resulte em frustração. Sendo assim, para que a frustração não seja o saldo final do ciclo motivacional é necessário compensar a carência com outra fonte de contentamento.

Heringer et al. (2018) diz que a motivação muitas vezes é confundida com satisfação. Mas, a primeira está ligada ao comportamento que o indivíduo desenvolve para alcançar à segunda. Gil (2011) afirma que motivação é a razão que leva o indivíduo manifestar um

comportamento com propósito de satisfazer suas necessidades. A motivação é intrínseca e variável, pois cada pessoa tem precisões distintas e particulares.

Sendo assim, um trabalho considerado satisfatório é aquele que, constantemente, consegue despertar, manter e satisfazer as necessidades dos colaboradores. Ainda de acordo com Gil (2011), o papel do gerente não é motivar, mas garantir que as tarefas a eles atribuídas, assim como os outros fatores, satisfaçam suas necessidades. São as necessidades potencialmente capazes de serem supridas que motivam as pessoas no trabalho. Por isso, a atuação desenvolvida pelo gerente não é fácil, devendo ser baseada em um vasto conhecimento e aplicada de forma habilidosa.

Schermerhorn Júnior (1999), apresenta a ligação entre motivação e satisfação no trabalho. Para ele, a satisfação é o reflexo do nível do quanto o indivíduo gosta do seu trabalho. A satisfação pode ser encontrada, pelo indivíduo, simplesmente no trabalho que se realiza. Além de outros fatores que causam satisfação como pagamento, condições de trabalho, supervisão e colegas de trabalho.

Para Robbins (2011), a satisfação no trabalho faz parte do que ele chama de “variáveis dependentes” do comportamento organizacional. Isso implica dizer que, a satisfação no trabalho é um fator que influencia outros fatores dependentes, como produtividade, absenteísmo, rotatividade e cidadania organizacional. Enquanto esses últimos referem-se ao comportamento, a satisfação identifica-se mais com uma atitude que estimula o comportamento. Por isso, um colaborador que satisfaz suas necessidades no trabalho tende a desenvolver um comportamento correto na organização (mais produtividade, menos faltas, maior tempo na empresa e efetiva participação na organização). Ainda segundo o autor, é por esse motivo que as organizações devem oferecer funções que sejam estimulantes e gratificantes para aqueles que irão desenvolvê-las.

Para Fernandes (2018), a satisfação no trabalho é sem dúvida relacionada ao sentimento de afeição que o indivíduo tem com o mesmo, provindo da influência mútua entre as particularidades da função e os atributos pessoais do trabalhador. Portanto, a identificação do cargo com a pessoa que irá desenvolvê-lo poderá influenciar diretamente em um melhor desempenho ou não.

Segundo Suehiro (2008) cada indivíduo, interiormente, tem um conceito pessoal sobre satisfação. Dessa forma, aquilo que pode ser uma fonte desse sentimento para um, é

possível que não seja para outro. Por isso, fica difícil ter uma definição concreta sobre esse tema, tornando-se necessário a obtenção de conhecimento, por parte dos gestores, em relação às pessoas com quem se relacionam, pois cada indivíduo possui valores, crenças e objetivos diferentes dos demais e, quando descobertos, podem ser trabalhados em favor da organização como uma espécie de troca. Diante disso, deve existir uma relação entre objetivos da empresa e das pessoas que nela estão, ou que ainda farão parte.

Ainda de acordo com o autor acima, quando a organização proporciona que os funcionários realizem suas vontades íntimas, terão como retribuição o desenvolvimento pessoal dos mesmos dentro da organização, que será manifestada na qualidade dos serviços prestados por eles. É algo cíclico, a satisfação leva a um desenvolvimento melhor da atividade e o desenvolvimento proporciona um sentimento de satisfação.

De acordo com Gil (2011), o papel da organização não é proporcionar um estado completo de satisfação, pois quando os indivíduos se encontram plenamente satisfeitos não há razões para estimular o comportamento desejado pela organização. Por isso, trabalhos que são repetitivos e de poucas atribuições (monótonos) não conseguem cativar pessoas a realizá-lo, pois o interesse no trabalho está ligado ao sentimento que o mesmo pode proporcionar.

A atuação de pessoas em funções que se identificam aumenta seus níveis de satisfação no trabalho que desenvolvem. Isso demonstra a importância no planejamento e aplicação do processo de recrutamento e seleção de pessoas. Relacionar pessoas a cargos trazem retornos não só para empresa, mas para o profissional que a executa (CHIAVENATO, 2008).

Portanto, não é exagero afirmar que as pessoas buscam disputar vagas em uma organização sempre motivadas por uma necessidade e, irão criar expectativas que aquele trabalho irá de fato satisfazê-las. Isso quer dizer que, quando o funcionário se identifica com as funções que lhe foram confiadas e consegue desempenhá-las o resultado é manifestado como satisfação no trabalho. Por outro lado, a frustração é a consequência quando não existe um desempenho ou falta de identificação, pois permanece a tensão não aliviada.

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica da pesquisa foi realizada recorrendo a de pesquisa qualitativa, pois para Prodanov e Freitas (2013): “Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.”.

Já o método de pesquisa foi realizado por meio de estudo de caso que segundo Prodanov e Freitas (2013): “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.”.

Quanto aos objetivos essa pesquisa qualifica-se como exploratória, pois para Prodanov e Freitas (2013):

[...] tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Esse tipo de pesquisa ajuda a trazer o resultado de uma forma mais clara e objetiva, uma vez que trabalha com pessoas em forma de entrevistas.

3.1. Local de estudo

A pesquisa foi realizada em uma agroindústria, assim descrita neste trabalho por não permitir a divulgação do seu nome de razão social, situada no município de Serra Talhada-PE. As coletas de dados foram realizadas na própria organização que disponibilizou o local para ser realizada essa pesquisa com seus funcionários incluindo a gestora.

A escolha desta agroindústria foi motivada pelo fato de ser uma empresa que está ligada a cadeia do agronegócio e se mostra expandindo no nordeste brasileiro por meio de seus produtos. Esta empresa serve de base para entender como anda a administração de pessoas em algumas empresas do ramo do agronegócio.

3.2. Participantes

Os dados foram coletados no mês de Junho de 2019, onde contou com a presença e cooperação de 11 funcionários dos diversos setores da empresa, incluindo a gerente da

mesma. Os mesmos que participaram, assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, autorizando a publicação dos dados coletados, sem que sejam reveladas suas identidades (Apêndice C).

O critério de inclusão para participar da pesquisa foi de que o servidor deveria fazer parte do quadro efetivo da instituição estudada, concordar em participar da pesquisa e estar presente na instituição durante o período de coleta. Não puderam participar da pesquisa os servidores substitutos e temporários que prestam serviço na instituição.

3.3 Procedimentos

Ao ser definida a empresa, entrou-se em contato com a mesma que aceitou sediar esta pesquisa. E logo em seguida, foi escolhida uma metodologia que atendesse aos objetivos estudados na pesquisa como também respeitasse a empresa e seus funcionários.

A primeira técnica utilizada para coletar as informações necessárias foi à entrevista, que segundo Gil (2009) é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula pergunta com o objetivo de obter dados que interessam a investigação. O instrumento de coleta de dados elaborado foi um roteiro semiestruturado que norteou a entrevista, aplicada apenas a gestora da empresa, abrangendo o objetivo geral como específicos do trabalho. Todas as questões levantadas durante o momento foram elaboradas baseando-se no referencial teórico deste trabalho para analisar se existe uma relação entre os autores e as respostas do entrevistado.

O segundo método foi à observação pessoal do pesquisador que foi convidado para observar na prática como acontece o processo de recrutamento e seleção de pessoas sem interferir no processo. Isso fortalece a pesquisa, porque fica em contato direto com a realidade e dia a dia da empresa trazendo mais segurança aos dados.

Com o propósito de melhor entendimento da dimensão de como acontece o processo estudado, a primeira coleta de dados foi em forma de entrevista oral com gestora da empresa no seu local de trabalho. A entrevista teve duração de trinta minutos onde foi regida por um roteiro de perguntas que tinha como foco responder às questões apresentadas nos objetivos específicos deste trabalho. A mesma respondeu todas as perguntas e esclareceu todas as questões propostas.

O próximo passo foi à observação detalhada de como acontece o recrutamento e seleção na empresa atualmente. Onde, a gestora, mostrou como convoca os candidatos, quais os critérios utilizados e de que forma avaliava cada candidato no decorrer do processo seletivo. O que possibilitou colher dados mais precisos para atender os objetivos específicos deste trabalho.

O último procedimento para coleta de dados foi com os funcionários em forma de entrevista escrita com base em um questionário estruturado (Apêndice B). Os funcionários entrevistados foram selecionados pela gestora da empresa, pois tinha o conhecimento dos que haviam passado pelo processo de recrutamento e seleção mais recente. Este questionário não foi permitido ser respondido no local de trabalho, pois seria necessário deslocá-los em horário de seu expediente, o que não foi possível. Então, a cada candidato escolhido pela gestora foi entregue um questionário onde o mesmo deveria ser recolhido no dia seguinte e entregue ao pesquisador. O objetivo do questionário foi tentar observar como o recrutamento poderia avaliar os conceitos dos mesmos sobre satisfação no trabalho.

Algumas limitações devem ser apontadas, levando em consideração o número total de trabalhadores na empresa pesquisada, a área de atuação de cada trabalhador e a escolha das pessoas que participaram da entrevista ser da gestora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscou-se com essa apresentação de análise e discussão das informações obtidas pelo investigador, perceber a ligação do recrutamento e seleção com a satisfação dos funcionários a partir das considerações feitas pelos próprios funcionários da empresa.

Quanto ao gênero dos funcionários, não levando em conta a gestora da empresa, o estudo revelou que a maioria, 80,0% é do sexo masculino, enquanto apenas 20,0% foram de participação feminina. A idade predominante entre os entrevistados está entre 21 e 30 anos, ou seja, 50,0%, o que caracteriza um grupo de colaboradores jovens. Vale ressaltar que apenas 10,0% possuíam até 20 anos de idade. Em relação à escolaridade, 70,0% possuem o ensino médio completo, 20% ensino fundamental e 10% ensino superior completo.

Observou-se que a empresa possui um departamento de Recursos Humanos (RH), mas que se limita apenas às atividades burocráticas que envolvem os seus funcionários como contratações, demissões e pagamentos. Mas, a gestora justifica que pretende ampliar as atividades do departamento e envolver também práticas de treinamento e desenvolvimento.

Para Gil (2011, p.24). “A gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoas, descrição dos cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc.”. Isso mostra que o departamento de RH da empresa ainda não atende todas as atividades que lhe são devidas e muito se assemelha a administração de pessoal, como era conhecida em outros tempos, onde era responsável apenas por: contratações, demissões e pagamentos (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

4.1 Descrição dos processos de recrutamento e seleção realizados pela empresa atualmente

Em relação ao recrutamento e seleção, ambos são realizados pela gerente da empresa que atua desde a escolha dos candidatos para participarem do processo seletivo até a tomada de decisão final para contratação. Isso é ruim, pois as atividades de recrutamento e seleção devem ser de responsabilidade do departamento de RH da empresa, que deve ter a sua disposição pessoas especializadas estrategicamente para se dedicarem a essas funções. Caso a empresa prefira pode terceirizar essa função do departamento com propósito de trazer mais qualidade ao processo ou capacitar pessoas da própria empresa para ser especialistas nessa atividade. É bom destacar que o tempo gasto nos dois processos, para contratação de novos

funcionários, é no máximo de dois dias, visto que as avaliações feitas são poucas. Esse não é considerado um tempo suficiente quando o objetivo é avaliar as condições necessárias para ocupação de cargos.

A necessidade de realizar novos processos de seleção é constante na empresa devido aos problemas relacionados à rotatividade de funcionários, disse a gestora. A mesma justifica que devido à maioria das vagas oferecidas serem de força braçal as pessoas não conseguem se adaptar na função e são desligadas por determinação do setor ou por desejo pessoal, o que justifica realizar um novo processo seletivo em curto prazo. Ainda acrescenta que em muitos casos, os que foram selecionados no processo, costumam ser desligados na mesma semana por não se adequarem ao cargo.

Para Araújo e Dias (2008) isso é o reflexo das consequências de um processo que não foi devidamente planejado antes de ser executado. Todas essas decorrências trazem grandes prejuízos econômicos para empresa e, não somente isso, mas também afetam o clima organizacional. Especificamente os prejuízos serão manifestados na diminuição da produtividade, não cumprimento da carga horária com faltas e atrasos, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade e perda de tempo na substituição de empregados.

Ao perguntar aos funcionários sobre os processos de recrutamento e seleção todos os entrevistados responderam que não concorreram com outras pessoas ao cargo que estava sendo ofertado pela empresa, pois foram indicados informalmente para vaga por alguém de confiança do contratante. Desses, apenas 30% afirmam que foram indicados, mas que passaram por algumas avaliações até ser confirmada a contratação. A indicação é um bom critério de seleção, pois existe um pré-conhecimento da empresa sobre as pessoas indicadas, mas representa risco para mesma quando não avaliam em todos os aspectos os candidatos indicados.

Com relação ao processo de recrutamento notasse que não existe nenhum planejamento voltado para o mesmo, ou seja, na maneira como a empresa faz para atrair candidatos qualificados para o processo de seleção. Os mesmos justificam que essa prática não é viável devido a uma grande quantidade de pessoas que deixam seus currículos na mesma, abastecendo seu banco de candidatos, como também, mediante das indicações feitas por pessoas de confiança da organização. Por isso, quando se torna necessário aumentar ou substituir pessoas no quadro de funcionários é só buscá-las no banco de currículos para

participarem do processo seletivo ou recorrer a alguma indicação de funcionários da empresa. O contato é feito por ligação telefônica onde os candidatos à vaga são convocados para que compareçam na empresa no mesmo dia ou no seguinte para participarem da entrevista de emprego. Isso mostra a preferência da empresa em um recrutamento externo.

Segundo Chiavenato (2006) o recrutamento externo requer diferentes técnicas para convidar pessoas para o processo seletivo tais como: “Anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, cartazes, apresentação de candidatos por indicação, anúncios na internet e consulta ao arquivo e banco de currículos da própria organização”. Dessa forma, nota-se que a empresa está de acordo com o pensamento do autor, pois utiliza o banco de currículos para alimentar de pessoas o processo seletivo como também com indicações. Mas, por outro lado, deixa de utilizar métodos que são importantes para convocação como os anúncios.

De acordo com Sanches (2013) e Bourry (2016) o planejamento para realização deste processo é essencial, pois será capaz de realizar um convite específico para pessoas específicas, atraindo apenas aquelas que possuem os critérios necessários, pois a vaga que está sendo ofertada demanda pessoas com habilidades e atributos particulares para desenvolverem de forma satisfatória a mesma.

O processo seletivo, propriamente dito, realizado pela empresa é simples e se baseia apenas na triagem de currículos e entrevista de emprego, como também na observação pessoal da gestora aos candidatos, onde tenta prever características importantes para o setor que necessita desses funcionários. A entrevista é feita por meio da entrega de um questionário de questões abertas onde o entrevistado deve responder por escrito às questões. Aqueles com dificuldades de escrever tem a oportunidade respondem oralmente ao questionário.

De acordo com Chiavenato (2006) e Banov (2012) a seleção de pessoas deve ser regida de acordo com as características do cargo a ser preenchido na empresa. Isso significa fazer à comparação do perfil pessoal do candidato à vaga com o cargo que futuramente será ocupado por ele. Isso irá assegurar a empresa que o selecionado possui competências para ocupar o cargo disponível. Por isso, recomenda-se que para cargo a ser ocupado na empresa exista um processo seletivo específico.

4.2 Critérios adotados pela empresa para seleção de pessoas

Os procedimentos adotados pela empresa para selecionar pessoas podem ser resumidos basicamente em dois: análise de currículos e entrevista de emprego, onde o último tem a finalidade de comprovar as informações relatadas no primeiro. Isso é desfavorável, pois segundo Gil (2011) e Almeida (2009), existem vários procedimentos adequados para encontrar o candidato ideal para exercer um determinado cargo e, por isso, não se limita a uma triagem de currículos seguida de entrevista de emprego. Outros métodos poderiam ser utilizados como os testes escritos, testes psicológicos, testes práticos, dinâmicas de grupo etc. O ideal é que haja uma combinação de várias técnicas de seleção para obter informações mais concretas sobre os candidatos. Por isso, nota-se que a pergunta que o selecionador deve-se fazer antes de realizar o processo seletivo é: Será que os procedimentos e critérios de seleção desta empresa são suficientes e capazes de assegurar que o candidato escolhido desempenhará bem as atribuições do cargo? Se a resposta for não, o responsável deve rever seus métodos e critérios de escolha. É importante frisar, que os métodos e critérios mudam a depender do cargo a ser preenchido.

Os critérios, descritos pela gestora, determinantes na convocação de candidatos para participarem da entrevista de emprego podem ser listados na seguinte ordem: sexo, indicação, estado civil, escolaridade, localização e experiência profissional.

A atitude de fazer a triagem de currículos na empresa está de acordo com Lacombe (2005) onde esclarece que o processo de seleção começa com o descarte de currículos, onde por uma simples leitura é possível comparar os requisitos do cargo com o perfil do candidato e justificar a exclusão de alguns na primeira etapa do processo. Esse ponto é positivo para empresa, pois diminui o número de candidatos que participaria da segunda etapa do processo, mas que não atenderia ao perfil buscado pela organização, consequentemente diminui o tempo e aumenta a qualidade do processo.

É preciso realçar que os critérios utilizados na triagem de currículos foram adotados ao longo dos anos com as experiências vividas na empresa. É importante essa observação da mesma, pois diminui a chance de repetir equívocos na contratação de pessoas que possuam as características de anteriores. O essencial é que cada organização adote ou reveja seus critérios seletivos com base nos erros e acertos em momentos passados.

Logo abaixo está descrito de forma mais detalhada os critérios, citados acima, que são determinantes para prosseguir para a segunda etapa do processo:

- O sexo é fator importante na triagem dos currículos quando as vagas que estão sendo ofertadas demandam principalmente o uso da força física do corpo, havendo uma preferência da empresa é por pessoas do sexo masculino. A convocação de pessoas do sexo feminino é preferível quando a força do corpo não é importante para realização do trabalho. Como destaca a gestora, são poucas as vagas na empresa que estão disponíveis para concorrência de ambos os sexos, o que justifica uma menor presença feminina na empresa.
- As pessoas que foram indicadas por funcionários da empresa possuem essa observação no currículo, pois são preferíveis na escolha de um candidato. Isso, porque as experiências da empresa apontam que aqueles que possuem indicação tendem há passar mais tempo na empresa. Indicações por pessoas com influência na sociedade, como os políticos, também são consideradas na seleção de currículos na empresa. Em tempos atrás, a gestora relata que todas as vagas eram preenchidas por parentescos das pessoas que já trabalhavam na organização sem passar por nenhum processo seletivo, mas essa é uma realidade passada.
- A escolaridade é levada em conta pela empresa partindo do princípio que quanto maior o nível de escolaridade menor o nível de satisfação e duração da pessoa em um trabalho que exige esforço físico. Já pessoas com um menor nível de escolaridade se adaptam bem aos serviços mais braçais e reclamam menos em relação ao trabalho, explica a gestora. Para cargos que requerem um nível de escolaridade elevado a preferência é por pessoas com formações específicas.
- O estado civil é outro fator importante. Pessoas solteiras sem responsabilidades familiares não são bem vistas para a empresa, visto que observou maior nível de rotatividade em pessoas com essa característica. Os candidatos casados e com filhos são preferenciais na escolha para disputarem vaga, visto que tendem possuir uma necessidade maior de trabalho e, por isso, costumam passar mais tempo na empresa em relação aos solteiros.
- Um último fator analisado na triagem dos currículos e o mais importante para convocação de pessoas para o processo seletivo são as experiências passadas pelo candidato em outras empresas, pois trazem muitas informações a respeito deles,

tais como habilidades, conhecimento sobre o cargo e tempo que costumam permanecer em um emprego.

De forma resumida, os principais critérios que determinam a preferência da gestora por certas pessoas são dois: possuir grande necessidade de trabalho e experiências profissionais semelhantes ou iguais aos cargos disponíveis. Por isso, nas vagas que exigem mão de obra pesada os indivíduos com responsabilidades familiares e de baixa escolaridade tendem a possuir maior motivação para permanecer no emprego formal visto ser grande oportunidade na região. Uma vez que na mesma existe escassez de empregos formais e grande maioria exigem pessoas com maior nível de escolaridade.

Azevedo e Medeiros (2012) concluíram em seu trabalho que pessoas com ensino superior completo ou pós-graduação, mas que ocupavam cargo técnico se encontravam insatisfeitas nas atividades que desempenhavam e com o salário, já que eles recebem o salário relativo ao cargo e não a sua qualificação. Mesmo assim, os servidores dificilmente abandonam o trabalho, por causa da estabilidade adquirida na organização. O que foi constatado também nesta pesquisa onde a maioria dos entrevistados demonstrou que mesmos insatisfeitos continuariam no cargo. Isso é um problema para as empresas, porque pessoas insatisfeitas não trabalham usando todo seu potencial.

Existe certa relação entre a necessidade de trabalho e satisfação no trabalho. Essa associação da empresa concorda com Chiavenato (2008) quando apresenta o ciclo motivacional. Pois, quando o indivíduo possui uma necessidade como a responsabilidade familiar existe nele uma motivação interior capaz de expressar comportamentos para aliviar a tensão gerada nele. Nesse exemplo, ele conseguirá descarregar a tensão quando conseguir um emprego que supra suas necessidades, e isso, resultará em satisfação para ele. O ciclo volta acontecer, visto que agora existe uma nova necessidade, a de permanecer no emprego, por isso o indivíduo demonstrará melhor os comportamentos esperados na organização quando comparado com aqueles que não sentissem tanta necessidade do mesmo trabalho.

Feita a triagem dos currículos e tendo em mãos os candidatos que passaram por essa seleção os mesmos recebem um telefonema, sendo convocados a participarem da entrevista. A gestora diz que alguns costumam já se encontrar trabalhando, o que foi comprovado de forma presencial. Isso, porque muitos dos currículos foram deixados há muito tempo na empresa.

Como já foi mencionado anteriormente, a primeira parte da entrevista assume mais o papel de comprovar as informações obtidas no currículo do que colher novas informações sobre o candidato. As perguntas do questionário só são importantes se a resposta for bem contrária ao ideal.

Os critérios vindos em seguida, são analisados no que Araújo e Dias (2009) chamam de entrevista para pré-contratação. O objetivo desta segunda parte é apresentar aos candidatos suas obrigações e direitos. Existem casos de desistências nessa etapa, pois muitas vezes algumas obrigações são contestadas por parte dos candidatos.

Em relação aos critérios ligados às obrigações que os candidatos devem ter no trabalho; o abstencionismo é uma característica determinante na empresa para contratação. Por isso, na entrevista a gestora esclarece aos candidatos que atrasos não são admitidos na mesma visto que traz grandes prejuízos na produtividade, por ser uma agroindústria onde a perda de tempo é prejuízo em dinheiro. Outro ponto exigido é a disponibilidade do candidato em trabalhar em finais de semana, feriados e fazer hora extra remunerada. Dessa forma, pessoas pontuais, que moram próximo da empresa ou dispõem de transporte próprio para chegar à empresa são preferenciais.

4.3 Análise do conceito de satisfação dos funcionários

Neste subcapítulo, o objetivo é analisar os conceitos de satisfação na visão dos funcionários da empresa como também os fatores que contribuem para gerar esse sentimento aos mesmos.

Ao analisar as opiniões dos funcionários sobre o conceito de satisfação e os fatores que contribuem para gerar esse sentimento no trabalho, percebeu-se que cada um tem respostas diferentes sobre o assunto, mas que trazem aspectos semelhantes em relação aos outros (Quadro 1). Isso está de acordo com Suehiro (2008) onde diz que cada indivíduo, interiormente, tem seu conceito próprio de satisfação. Spector (2003) resalta que as razões capazes de gerar esse sentimento não são iguais para todas as pessoas e/ou culturas. Portanto, é ideal que o departamento de RH se atente em conhecer as necessidades de seus colaboradores, pois serão elas as causas de satisfação quando supridas e insatisfação quando impedidas de serem saciadas. O aproveitamento deste conhecimento é utilizá-lo em favor da própria empresa, partindo do princípio que propiciar aos funcionários condições ideais para

suprirem suas necessidades pessoais terão como retorno a retribuição na produtividade e qualidade dos serviços prestados dentro da organização.

No quadro 1, são apresentadas as opiniões dos funcionários em relação ao conceito e fatores de satisfação no trabalho.

Quadro 1 – O quadro 1 apresenta as resposta dos funcionários as seguintes perguntas: Em sua opinião o que seria satisfação no trabalho? Quais os fatores que contribuem para gerar esse sentimento? As respostas foram escritas no questionário entregue e transcritas sem fazer nenhum ajuste.

Nº	OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS
1	“Harmonia, bom seria se cada focasse mais na obrigação e não quisesse derrubar o amigo”.
2	“A satisfação é um sentimento associado ao bem estar nas atividades exercida pelo colaborador. Os fatores são: • Não sofre pressões psicológicas durante suas atividades; • Esta exercendo suas atividades em ambiente adequado; • Não sofrer ameaças psicológicas dos líderes da empresa; • Conseguir realizar as tarefas que são definidas; • Ser motivados pelos companheiros.”
3	“Satisfação em poder fazer parte desta empresa a qual me indentifico e me propocionar fazer o que gosto.”
4	“Satisfação para mim e ver a empresa crescendo e poder contribuir com o seu crescimento. É mim dar bem com os meus colegas de trabalho.”
5	<i>Não respondeu</i>
6	“Satisfação é chegar no fim do dia e ver que suas obrigações foram cumpridas com exito. Principais fatores para estar satisfeito é a compreensão de cada um que está ao seu lado durante seu trabalho é a vontade de crescer de todos os parceiros, a vontade de querer ver o companheiro do trabalho bem, ou seja, ter empatia, antes de tudo, colocar-se no lugar do outro.”
7	“Não ter desvio de função se voce ta especificado para exercer o que ta na carteira de trabalho seria o correto, a não ser em ultimo caso. Uma boa capacitação de sua função. Palestras. Mini cursos. Etc. Reuniões mensais sobre a avaliação do desenvolvimento da empresa de acordo com cada setor de trabalho. Bonificações de

	metas a serem batistas. Um bom fardamento de acordo com sua função. Para diferenciar.”
8	“sentir-se seguro de que temos o conhecimento e a esperriencia necessarias p/ dar conta dos desafios que serão encontrado no trabalho. Trabalhar com aquilo que se gosta. Encontrar significado na quilo que se faz.”
9	“Atuar na função a qual melhor me identifico para assim ter melhor rendimento na área fazendo com que fique mais satisfeito na área. Os fatores que contribuem para gerar esse sentimento é habilidade, praticidade e agilidade, isso faz com que tenha esse sentimento de satisfação na minha função de trabalho.”
10	“Na verdade desde quando um trabalhador se candidata a determinada função já te trás uma satisfação. Fatores que contribuem neste sentimento faz parte do nosso cotidiano, se você está satisfeito com sua função se está em uma boa equipe, pois satisfação é trabalhar e ver que seu trabalho está te propocionando melhorias, que seu trabalho está sendo bem feito e valorizado.”

Fonte: Santos (2019)

Percebe-se pelas respostas dos funcionários que esse sentimento está mais associado principalmente aos seguintes pretextos: identificação com o trabalho que realiza (nº: 2, 3, 7, 8, 9 e 10); conseguir cumprir as atividades da função (nº: 2, 6, 7 e 8) e bom relacionamento com os colegas de trabalho (nº: 1, 2, 4, 6, e 10).

Além de outros fatores promotores de satisfação como: o salário de acordo com as funções desempenhadas, condições de trabalho adequadas, boa supervisão e bons relacionamentos com os colegas de trabalho. Schermerhorn Júnior (1999) afirma que a satisfação é o reflexo do nível do quanto o indivíduo gosta do seu trabalho. A satisfação no trabalho é sem dúvida relacionada ao sentimento de afeição que o indivíduo tem com o mesmo, provindo da influência mútua entre as particularidades da função e os atributos pessoais do trabalhador (FERNANDES, 2018). Portanto, a identificação do cargo com a pessoa que irá desenvolvê-lo influenciará diretamente no melhor desempenho do profissional

Quando os funcionários relacionam o sentimento de satisfação a conseguir cumprir as atividades da função estão de acordo com o que propõe Gil (2011) quando explica, que o recrutamento e seleção de uma empresa devem garantir que as pessoas a ocuparem os cargos disponíveis consigam desenvolver as tarefas a eles atribuídas, assim como promover um ambiente de trabalho adequado para atingir esse objetivo.

Conforme os estudos de Ferreira (2011) e Siqueira (2008) a satisfação é resultado de vários fatores que conectados proporcionam esse sentimento. Mas, possuem fatores comuns para a maioria dos indivíduos, dentre elas se destaca a satisfação com o próprio trabalho, com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia e com as promoções existentes.

A atuação de pessoas em funções que se identificam aumenta seus níveis de satisfação no trabalho que desenvolvem. Isso demonstra a importância no planejamento e aplicação do processo de recrutamento e seleção de pessoas. Relacionar pessoas a cargos traz, retorno não só para empresa, mas também para o profissional que a executa (CHIAVENATO, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que são necessárias algumas mudanças nos procedimentos adotados pela empresa estudada para selecionar pessoas, uma vez que por adotar poucos critérios de seleção trazem sérios riscos a organização como: rotatividade de funcionários, pessoas inaquedas para exercer os cargos, menor produtividade e necessidade de realizar novo processo seletivo em curto prazo.

É recomendado para empresa a adoção de um recrutamento misto, pois aumenta o nível de satisfação dos funcionários que serão promovidos e colocará para atuar em um cargo mais elevado da empresa pessoas já conhecidas pela organização. É recomendado anúncios para disputa das vagas em locais mais específicos para encontrar pessoas competentes ao cargo a ser ocupado.

Outra recomendação é adoção de testes práticos relacionados a função que irá ser ocupada. São recomendadas a adição de técnicas de seleção como testes psicológicos, testes relacionados as atividades que serão desenvolvidas, principalmente em funções que exigem força física, dinâmicas de grupo etc. Isso assegura maior rigor e traz mais qualidade ao processo para contratação de pessoas.

A pesquisa demonstrou que o recrutamento e seleção influenciam diretamente e indiretamente na satisfação dos funcionários. Existe influencia positiva direta quando os processos e critérios da empresa são capazes de atribuir corretamente pessoas a cargos, uma vez que promove uma identificação das características do trabalho com o perfil do profissional. Também, quando assegura que os funcionários escolhidos para atuação nas vagas tem capacidade de cumprir todas as atividades da função a eles atribuídas. Por outro lado, a frustração é a consequência quando não existe um desempenho ou falta de identificação, pois permanece a tensão não aliviada.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de talentos:** com foco em competências. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, G. C.; DIAS, E. M. **Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias:** uma análise em dois estudos de casos. **Anais...** In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER). Rio Branco: 2008.

ARAÚJO, L.C.G., GARCIA, A.A. **Gestão de Pessoas:** Estratégia e Integração Organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Satisfação no trabalho:** um estudo de caso na procuradoria-geral de justiça do Rio Grande do Norte. **FMS**, [S. l.], [2013]. Disponível em: http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf. Acesso em: 17 jul. 2019.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos:** Tradução da 14ª edição norte-americana. 14 ed. São Paulo: Noelma Brocanelli, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2008.

FERNANDES, Raphaela Tays; GONÇALVES, Charlisson Mendes. Utilização da escala de satisfação do trabalho em uma concessionária no interior de Rondônia. **Psicologia.pt**, [S. l.], p. 2-2, 10 set. 2018.

FERREIRA, A.C.M. Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás, Goiânia. 2011. Disponível em:

https://ppgenf.fen.ufg.br/up/127/o/Ana_C%C3%A1ssia_Mendes_Ferreira.pdf?1336145163
Acesso em: 25 de junho de 2015.

GIL, Carlos Antonio. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HERINGER, Daiane de Souza *et al.* Análise da satisfação dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços ao setor rural localizada no município de Manhuaçu (MG). In: IV SEMINÁRIO CIENTÍFICO DA FACIG, 2018, Igarassu. **Anais [...]**. [S. l.: s. n.], 2018.

Nunes CM, Tronchin DMR, Melleiro MM, Kurcgant P. **Satisfação e insatisfação no trabalho na percepção de enfermeiros de um hospital universitário**. Rev. Eletr. Enf. [Internet] 2010;12 (2):252-7. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5216/10.5216/ree.v12i2.7006>.

PONTELO, J.F., CRUZ, L.A.M. **Gestão de Pessoas: Manual de rotinas trabalhistas**. 7 ed. São Paulo: Senac, 2014.

PRODANOV, C.C., FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. São Paulo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo, 2009.

SANCHES, Maria Aparecida. **Gestão de pessoas**. São Paulo, 2013. 208 p., il.

SCHERMERHORN JÚNIOR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **FUNDAMENTOS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão** / Mirlene Maria Matias Siqueira (org.). – Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SUEHIRO, Adriana Cristina Boulhoça; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos; HATAMOTO, Clarice Tsuguico e CARDOSO, Marcelo Moraes. **Vulnerabilidade ao**

estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família. *Bol. psicol* [online]. 2008, vol.58, n.129, pp. 205-218. ISSN 0006-5943.

7 APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A GESTORA DA EMPRESA

1. Quais as funções desenvolvidas atualmente pelo setor de RH dessa empresa?
2. Como são realizados os processos de recrutamento e seleção por esta empresa:
 - a) Como é identificada a necessidade de contratar novos funcionários?
 - b) Como é feita a busca de novos funcionários para a contratação?
 - c) Existe algum processo pré-estabelecido (planejamento)?
 - d) Ocorre indicação de conhecidos?
 - e) Se sim, quem fez a indicação?
 - f) Qual é o principal meio de divulgação da vaga?
 - g) Quais os critérios utilizados na seleção?
 - h) Há a participação de mais de um responsável na escolha do candidato?
 - i) Quanto tempo leva?
 - j) Quais os custos?
 - k) Quais dificuldades e como as supera?
 - l) Houve mudança na forma de recrutar e selecionar pessoas ao passar dos anos nessa empresa? Quais?
 - m) Recrutamento interno, externo e misto?
 - n) Quais os critérios da empresa para selecionar pessoas?
 - o) Qual perfil ou características que esta empresa busca em novas pessoas?
3. Qual a influência do recrutamento e seleção de pessoas na satisfação dos colaboradores?
4. Qual a influência do recrutamento e seleção no desempenho, abstencionismo, rotatividade de pessoas?
5. Alguma dificuldade encontrada com rotatividade?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Data: ____/____/____

1. Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

2. Faixa etária:

- ☐ Até 20 anos
- ☐ 21 até 30 anos
- ☐ 31 até 40 anos
- ☐ 41 até 50 anos
- ☐ Acima de 50

3. Escolaridade:

- ☐ Analfabeto
- ☐ Ensino fundamental
- ☐ Ensino médio
- ☐ Graduação
- ☐ Pós graduação

Quanto: _____

4. Há quanto tempo atua nesta empresa?

- ☐ Menos de 03 meses
- ☐ De 03 a 06 meses
- ☐ De 06 meses a 1 ano
- ☐ De 1 a 2 anos
- ☐ Acima de 2 anos

Quanto: _____

5. Há quanto tempo atua neste cargo?

- ☐ Menos de 03 meses
- ☐ De 03 a 06 meses
- ☐ De 06 meses a 1 ano
- ☐ De 1 a 2 anos
- ☐ Acima de 2 anos

Quanto: _____

6. Sobre as afirmativas a seguir marque (F) para falso e (V) para verdadeiro.

() Eu não concorri com outras pessoas ao cargo que estou ocupando atualmente, pois fui indicado para vaga por alguém de confiança do contratante.

() Fui indicado para vaga por alguém de confiança do contratante, mas passei por algumas avaliações até ser confirmada a contratação.

() Eu tomei conhecimento através de um anúncio (cartazes, rádios, redes sociais etc.) que a empresa estava oferecendo trabalho e então me candidatei à vaga disponível.

() Em nenhum momento recebi informação que a empresa estaria necessitando contratar pessoas, mas mesmo assim entreguei meu currículo na mesma.

() Fui informado através de conhecidos que esta empresa estava procurando pessoas para trabalhar, então me candidatei.

() Eu me candidatei para exercer um cargo específico na empresa.

7. Em sua opinião responda brevemente: O que seria satisfação no trabalho? Quais os fatores que contribuem para gerar esse sentimento?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO COORDENAÇÃO GERAL DE PESQUISA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

1 – TÍTULO DA PESQUISA

A influência do recrutamento e seleção na satisfação dos colaboradores de uma agroindústria no município de Serra Talhada-PE

Pesquisa registrada na UFRPE

2 – VIGÊNCIA:

Início Previsto (mês/ano): julho / 2019

Término Previsto (mês/ano): julho / 2019

3 – COORDENADOR

Nome: Claudio Jorge Gomes da Rocha Junior

CPF: 060.801.564-40

Departamento: UAST (professor de administração em Agronomia / Zootecnia)

Grupo de Pesquisa: GEAR – Grupo de estudos em administração rural

E-mail: claudio.rochajr@ufrpe.br / claudiojunior.agro@gmail.com

Titulação: mestrado

4 – OBJETIVOS

Geral

- Estudar como o processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa se relaciona com a satisfação dos seus colaboradores.

Específicos

- expor como são realizadas as etapas de recrutamento e seleção adotadas pela empresa; - descrever os critérios adotados pela empresa para seleção de pessoas; - analisar o conceito dos funcionários sobre satisfação no trabalho.

5 – METODOLOGIA

O estudo de caso será realizado em uma agroindústria que se localiza em Serra Talhada. A unidade de análise será o departamento de RH da empresa X sob a ótica de seus gestores e funcionários.

Forma de coleta de dados (entrevista e aplicação de questionários): o responsável da empresa indicará os funcionários contratados recentemente para participar dos questionários. Contará, também, com a participação do responsável pela empresa e a pessoa responsável pelo setor de RH em forma de entrevista.

6 – CONTRIBUIÇÃO ESPERADA

Por meio da presente investigação científica esperamos:

- Entender como o recrutamento e seleção praticados por essa empresa têm influenciado na satisfação dos colaboradores.
- Gerar temáticas para ações de divulgação dos trabalhos da universidade (extensão).

Eu, Claudio Jorge Gomes da Rocha Junior, declaro que as informações colhidas serão de caráter científico. Os dados sigilosos e particulares da empresa não serão divulgados. Declaramos ainda que o nome da empresa e a identidade do entrevistado será mantida em sigilo. O presente trabalho não representa risco a integridade física e moral do participante. Os entrevistados são voluntários e sua participação é sujeita a aceitação prévia.

_____, ____ de _____ de 2019.

Eu, _____, declaro que contribui com a pesquisa na condição de entrevistado, estou ciente dos objetivos e contribuições deste trabalho e, recebi uma cópia deste termo.