

**RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO**  
**INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA**

ORGANIZADORES



# GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES

**LESTU**  
Publishing Company

**REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI  
FSA**

**Organizadores:**

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

**Diagramação:**

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e  
Ana Kelma Cunha Gallas

**Capa e Edição de Arte:**

Luís Fernando Silva Monteiro

**Supervisão Editorial:**

Edson Rodrigues Cavalcante

**Conselho Editorial**

Ana Kelma Cunha Gallas  
Benigno Soares dos Reis Filho  
Denise Juliana Bezerra de Pontes  
Barbosa  
Edson Rodrigues Cavalcante  
Elizete Alves de Oliveira  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa  
Izabel Herika Gomes Matias  
Cronemberger  
Jair Bezerra de Castro Júnior  
Lessandra Ribeiro Carvalho  
Luiz Carlos Alves Marinho  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**EDITORA LESTU**

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista,  
2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300,  
Brasil.

Contato: [editora@lestu.org](mailto:editora@lestu.org) | site: [www.lestu.com.br](http://www.lestu.com.br) |

Whatsapp: (11) 97415.4679

Imagens da obra: Canva (Creative Commons)

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

R484g

Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). – 1ª Edição. – Teresina: Lestu, 2023.

296 p.

ISBN: 978-65-85729-02-4

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-02-4

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Gestão de Conflitos. 6. *Outplacement*. I. Organizadora (es). II. Título. III. Localidade.

CDD: 658.

---

**Índices para catálogos sistemáticos:**

Administração: Gestão de Pessoas.

# POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE EMPRESA X

Carolina Sudário Rodrigues  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

## RESUMO

O presente trabalho é resultado de uma aplicação prática em empresa real sobre recursos humanos, no qual foram criadas e implementadas as Políticas de Recrutamento e Seleção para empresa objeto de estudo de forma a contribuir com a padronização básica e técnica referentes às aplicações do sistema de agregar pessoas. Ao final são apresentados alguns documentos criados e adotados pela empresa que são decorrentes do trabalho aqui apresentado.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. Políticas de RH. Sistema de Agregar Pessoas.

## 1 OBJETIVO

Estabelecer diretrizes para a contratação de profissionais com vínculo CLT (Consolidação de Leis Trabalhistas) ou contrato de estágio e com execução exclusiva pelo setor de Recursos Humanos.

## 2 ABRANGÊNCIA

Esta política aplica-se a todos os colaboradores, sejam com contrato efetivo, estágio ou jovem aprendiz.

### **3 DIRETRIZES**

#### **3.1 ABERTURA DE VAGA**

A abertura de vaga deve acontecer nos casos de:

- \* Aumento de quadro;
- \* Reposição (desligamento, transferência ou promoção);
- \* Substituição de funcionários afastados (INSS – superior a 60 dias).

As vagas só serão abertas se estiverem de acordo com o orçamento vigente. Caso a vaga em questão não esteja prevista em orçamento, a mesma deverá ser submetida à aprovação da Diretoria.

O cargo, o salário e os benefícios concernentes à vaga deverão estar de acordo com as políticas vigentes de Remuneração e de Benefícios. No caso de o cargo não existir, a vaga só será aberta após a elaboração das respectivas descrição de cargo, definição do PCMSO, EPIs, instrumentos de trabalho e salário.

Sendo a vaga considerada aberta, o respectivo processo seletivo será iniciado quando o setor Gestão de Pessoas obtiver, por escrito, a aprovação da diretoria e o formulário de abertura de vaga (anexo) devidamente preenchido tiver retornado da área solicitante.

#### **3.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO GERAL**

As vagas em aberto poderão ser preenchidas via recrutamento interno ou externo. Deverá ser dada, em regra, prioridade ao recrutamento interno, tendo-se como exceção casos em que requeira uma competência técnica específica ainda não instalada na empresa.

No Recrutamento Interno, o colaborador deve, antes de se candidatar à vaga disponível, apresentar formulário de inscrição (anexo) ao seu gestor imediato, que deverá assinar autorizando

sua participação. Após aprovado, o candidato recrutado internamente só será liberado para a área destino depois da contratação e treinamento de seu respectivo substituto na área de origem.

Para os casos de Recrutamento Interno, poderão participar os funcionários que tenham pelo menos seis (6) meses de empresa, que tenham índice de Absenteísmo de até 2,5% (Justificado e Injustificado), que não tenham recebido Medidas Disciplinares (por um período de até 180 dias antes da inscrição), além de atender a todos os pré-requisitos para a vaga em questão.

Na etapa final, buscando a definição do candidato apto à vaga em aberto, todos os candidatos deverão ser entrevistados pela Gerência de Gestão de Pessoas e pelo Gestor Requisitante. Todos os candidatos deverão receber (e só então receberão) feedback com relação ao resultado do certame através de e-mail ou ligação telefônica.

A contratação de parentes de colaboradores só será permitida se:

- A vaga a ser ocupada pelo candidato parente for em setor distinto e que não tenha(m) processo(s) inter-relacionado(s) com o do colaborador.
- Se a vaga pertencer à mesma gerência, será permitida a contratação de candidato parente(s) se o colaborador estiver alocado em instalação física (prédio) diferente a da vaga;
- O candidato parente for aprovado em todas as etapas avaliativas do processo seletivo, seja interno ou externo.

A recontração de antigos colaboradores só será permitida se:

- Ele não foi demitido com histórico de conduta desabonadora;
- Na análise da entrevista de desligamento da época não constar dados de condutas desfavoráveis;
- Após 1 ano do último desligamento.

Não deverá haver restrição à participação de candidatos nos processos de recrutamento e seleção da empresa em função de raça, cor, religião, aparência física, estado civil, gravidez e tudo que possa representar preconceito e exclusão de grupos. Sendo assim, todas as vagas a serem preenchidas através do processo de recrutamento externo deverão contemplar também a contratação de profissionais com deficiência, seguindo as determinações da lei 8.213/91.

Todas as vagas deverão ser divulgadas pela intranet, site da empresa na aba trabalhe conosco e por redes sociais.

### **3.2.1 Realização dos testes padronizados**

O Processo de Recrutamento e Seleção é conduzido exclusivamente pelo setor de Gestão de Pessoas e para todos os cargos da empresa devem contemplar a realização dos seguintes testes padronizados: Português, Redação, Raciocínio Lógico e Informática.

Para os cargos de Liderança, deverão ser aplicados Testes Psicológicos que resultem em laudos que sejam capazes de indicar o perfil do candidato voltado à habilidade de gerir pessoas e equipes.

Para cargos que exijam conhecimentos técnicos específicos (Financeiro, Contabilidade, TI, Jurídico, Transportes, RH), devem ser aplicados testes específicos, direcionados à área respectiva, a serem elaborados e corrigidos pelo gestor da área requisitante, com o acompanhamento da área de Gestão de Pessoas.

O feedback das provas deve ser dado pela área de Gestão de Pessoas, com exceção dos casos de recrutamento interno, em que o mesmo deverá ser dado pelo gestor que autorizou a participação do candidato no referido processo seletivo.

Os testes de RI têm validade de seis (6) meses após a data da sua divulgação, assim como os testes de RE têm validade de três (3) meses.

### **3.2.2 Realização de entrevistas**

O processo de entrevista deve ser realizado pela área de Gestão de Pessoas, bem como pelo Gestor solicitante da vaga. O referido processo deverá contar sempre com a presença de um (01) Gestor ou representante do setor.

O formulário de entrevista utilizado deverá ser sempre assinado por ambos os entrevistadores.

### **3.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO GERAL DE APRENDIZES E ESTAGIÁRIOS**

A fim de garantir o cumprimento da cota de aprendizagem, conforme determinações da Lei 10.097/2000, o setor de Gestão de Pessoas solicita ao órgão de intermediação conveniado o pedido de novos candidatos. Como requisitos de seleção, têm-se: o candidato deverá ter idade entre 16 a 24 anos, deverá estar cursando o ensino médio, ou técnico.

A fim de manter o Programa de estagiários, conforme determinações da Lei nº 11.788/2008, o setor de Gestão de Pessoas solicita ao órgão de intermediação conveniado o pedido de novos candidatos. Como requisitos de seleção, têm-se: o candidato deverá ser estudante devidamente matriculado em cursos de instituições de ensino superior ou técnico profissionalizante, públicas ou privadas, deverá ter os requisitos necessários para a execução das tarefas relacionadas pelas (correspondentes às) áreas solicitantes e estar cadastrado em órgão de intermediação de estágio conveniado com a empresa.

## **4 RESPONSABILIDADES**

A área de Gestão de Pessoas é responsável por:

- \* Definir a estratégia de Recrutamento e Seleção;
- \* Zelar pelo cumprimento da legislação e desta política;

- \* Garantir a implementação de práticas atuais de gestão de pessoas ao processo;
- \* Manter o gestor requisitante permanentemente informado sobre o desenvolvimento do processo seletivo;
- \* Finalizar o processo de seleção em 15 dias úteis, após o recebimento do formulário autorizado pela diretoria.

Os gestores das áreas são responsáveis por:

- \* Detalhar ao máximo o perfil da vaga, evitando retrabalho;
- \* Participar ativamente do processo seletivo;
- \* Informar a área de Gestão de Pessoas qual o candidato aprovado para assumir a função;
- \* Cumprir as diretrizes desta política.

## **5 RISCOS / AMEAÇAS**

A não aderência a esta política pode resultar em:

- Risco de processo trabalhista;
- Risco de autuação pelo Ministério do Trabalho;
- Descontrole no orçamento da empresa;
- Contratações inadequadas que impactarão

negativamente o clima da empresa;

## **6 TRATAMENTO DE EXCEÇÕES**

Toda e qualquer exceção a esta política deve ser devidamente justificada e somente será efetivada se for aprovada pela área de Gestão de Pessoas e com a anuência da Diretoria com possibilidade de análise de um comitê composto pelo setor Financeiro, Administrativo, Gestor da área solicitante e RH.

## APÊNDICE I

### FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL

Setor Solicitante: \_\_\_\_\_

Cargo em Aberto: \_\_\_\_\_

Quantidade de colaborador existente no setor: \_\_\_\_\_

Horário: \_\_\_\_\_

#### Motivo da Solicitação

( ) Substituição    ( ) Demissão    ( ) Aumento de Quadro

Funcionário: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Quantidade de Vagas Solicitadas: \_\_\_\_\_.

Justificativa:

\_\_\_\_\_

É possível suprir a vaga com transferência interna?

( ) Sim    ( ) Não

Funcionário:

\_\_\_\_\_

Lotação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Será necessário a reposição do funcionário? ( ) Sim    ( ) Não

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do Requerente

Parecer do Setor de Gestão de Pessoas

Concorda com a solicitação: ( ) Sim ( ) Não

Justificativa:

---

---

---

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ \_\_\_\_\_

Gestão de Pessoas

Parecer da Diretoria Executiva

Concorda com a solicitação: ( ) Sim ( ) Não

Justificativa:

---

---

---

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ \_\_\_\_\_

Diretoria Executiva

## APÊNDICE II

### ROTEIRO DE ENTREVISTA GERAL

Nome:

Escolaridade:

Já trabalhou? O que fazia? Motivo da saída?

Quais seus pontos fortes? E o que gostaria de desenvolver em você?

Como ocupa seu tempo livre?

Quais qualificações você possui que fazem com que você acredite que será bem-sucedido?

O que você prioriza Qualidade ou Quantidade?

Por que eu deveria contratá-lo?

O que é trabalho em equipe para você?

Assinatura Área Gestão de Pessoas:

---

#### **Área Solicitante**

Quais conhecimentos do sistema que você tem?

Já trabalhou nesta área específica?

Qual maior dificuldade que você encontrou?

Que cursos você possui na área?

( ) Aprovado

( ) Reprovado

Assinatura Área Solicitante:

---

## APÊNDICE III

### FORMULÁRIO DE RECRUTAMENTO INTERNO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Nome Completo:	
Cargo:	Setor:
Data da Contratação:	Data de Nascimento:
AUTORIZAÇÃO DO GESTOR IMEDIATO	
Estou ciente e concordo que um membro da minha equipe participe desse processo de seleção interna e caso seja aprovado, antes de assumir, ele treinará seu substituto para que não haja prejuízos ao setor.	
_____	
Gestor do Setor	
QUALIFICAÇÃO	
<b>1. Escolaridade</b>	
( ) Ensino Médio Ano de Conclusão: _____	
( ) Superior Cursando Curso: _____ Período: _____	
( ) Superior Completo Curso: _____ Ano Conclusão: _____	
<b>2. Relacione os treinamentos, cursos, palestras que participou:</b>	
<b>Justificativa</b> (Descreva por que deseja participar desse processo seletivo interno)	
Data ____/____/____ _____	
Assinatura do Colaborador	

## APÊNDICE IV

### CASO 01

**Vaga:** Recepcionista

**Requisitos:** Ensino médio completo ou cursando Administração;  
Domínio com Pacote office;  
Excelente habilidade de comunicação oral e escrita;  
Experiência em atendimento ao público;

**Divulgação:** Redes sociais de vagas de emprego, site da empresa e grupos de WhatsApp.

**Recrutamento:** Após a triagem dos currículos é interessante chamar 03 candidatos por vaga.

**Seleção:** Aplicado = prova de português, matemática e redação.  
Dinâmica de grupo  
Entrevista com o RH  
Entrevista final com o Gestor

## APÊNDICE V

### CASO 02

**Vaga:** Motorista

**Requisitos:** Ensino médio completo.

Habilitação (B)

Experiência anterior na função

**Divulgação:** Redes sociais de vagas de emprego, divulgação na instituição de cursos de condutores.

**Recrutamento:** Após a triagem dos currículos é interessante chamar 03 candidatos por vaga.

**Seleção:** Teste prático de direção

Entrevista com o RH

Aplicação de prova específica sobre legislação

Teste Psicológico

Entrevista final com o Gestor

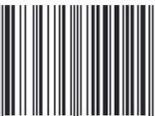


**LESTU**  
Publishing Company

**REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



ISBN: 978-65-85729-02-4



9 786585 729024