

Análise do Processo de Recrutamento e Seleção em Varejos: um estudo em duas empresas de Três Lagoas – MS

RESUMO

O crescimento das organizações e as mudanças aceleradas que estão ocorrendo mundialmente fazem com que a competitividade entre as empresas façam-nas optar cada vez mais por inovação, qualidade e recursos humanos que fazem a diferença em suas empresas para que consigam satisfazer as exigências dos clientes. Com base neste contexto, surge a Administração de Recursos Humanos, que objetiva integrar o trabalhador no contexto da organização e aumentar sua produtividade e também os processos de recrutamento e seleção que são a base para o sucesso empresarial. O recrutamento envolve práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes. Já o processo de seleção tem como principal tarefa escolher e classificar entre os candidatos recrutados, os que têm condições de se adequar à vaga. As empresas pesquisadas sabem da importância que os recursos humanos têm em um mercado tão competitivo. Para escolher seus colaboradores, elas utilizam as técnicas de recrutamento mais comuns que são triagem de currículos e indicação e quanto ao processo de seleção, utilizam a entrevista e prova situacional para contratar a pessoa com o perfil exigido pelo cargo.

Palavras Chave: Recrutamento. Seleção. Pessoas. Organização. Mercado Competitivo.

1. INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por mudanças aceleradas de ordem econômica, política e social, onde a competitividade acirrada entre as empresas faz com que os empresários mais e mais optem por inovação, qualidade e também recursos humanos capacitados e talentosos o suficiente para dar conta a essa nova equação do mercado. De acordo com Toledo (1992), o órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20, com o fortalecimento do movimento sindical, provocados pela Revolução Industrial, que auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. A carência de mão-de-obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

Sendo assim, uma boa administração de recursos humanos desempenha papel decisivo nas organizações. Nesse contexto, o processo de recrutamento e seleção surge como a base de sustentação do sucesso empresarial. A função de recrutamento e seleção tem por objetivo captar pessoas que irão desempenhar funções fundamentais na empresa, pois o candidato que mais se adequar à vaga a ser preenchida, devolverá com mais responsabilidade a tarefa que lhe é proposta, portanto há importância de se conhecer melhor sobre seus tipos, processos e técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas. Ainda Chiavenato (2002, p.223) fala que “o recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização”.

O objetivo geral é analisar o processo de Recrutamento e Seleção de duas empresas para constatar se apresentam resultados satisfatórios. O processo de Recrutamento e Seleção nas empresas geralmente ocorre com a verificação dos currículos que são entregues diariamente, em seguida é feita uma entrevista pelo gerente e pela pessoa responsável pelo setor, que desempenham a função de selecionador. O perfil e o comportamento do

entrevistado são fatores importantes a serem considerados na hora da entrevista. Tendo como base às técnicas que estas empresas utilizam, torna-se importante descrever como ocorre o processo de recrutamento e seleção na empresas Alpha e Beta (nomes fictícios)?

2. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal, surge a Administração de Recursos Humanos, que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade, já que a empresa é um sistema onde todas as unidades componentes são interdependentes, portanto não é lógico considerá-la como partes isoladas e não entrosadas com o sistema total (GIL, 1994).

Neste sentido, Toledo (1992), diz que a missão inicial do órgão de Recursos Humanos que era servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo. Como são as pessoas que formam as organizações, nada mais adequado do que se investigar os processos de Recrutamento e Seleção dentro da área de Recursos Humanos, visto que essa apresenta fundamental importância para a vida de toda e qualquer empresa, pois a área tem como objetivo o bem-estar completo dos funcionários e a sua adaptação ao mundo do empregador.

Para Werther Jr. e Davis (1983), o objetivo da Administração de pessoal é prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Neste sentido, Chiavenato (1992), define a Administração de Recursos Humanos como um meio para alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que alcancem seus objetivos pessoais. A integração das áreas da empresa permite que haja uma maior coordenação dos esforços necessários para a realização dos objetivos propostos, mas sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir estes objetivos. Por isso, o lado humano nas empresas merece ser tratado com atenção específica.

Daí vem à necessidade de uma área de Recursos Humanos que tenha meios e técnicas que apresentem resultados favoráveis para a empresa, pois deve exercer, fundamentalmente, um papel de coordenação entre os interesses da empresa e os da mão-de-obra, tendo em vista seu equilíbrio, para que encontre o candidato que se aproxime ao máximo possível do perfil desejado pela empresa para a vaga pré-determinada, evitando assim que haja custos para a empresa relacionados à rotatividade de funcionários. Então, uma boa administração de recursos humanos desempenha papel decisivo nas organizações, tanto é que as organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Nesse contexto, o processo de recrutamento e seleção surge como a base de sustentação do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 1999).

2.1. DEFININDO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2.1.1. DEFINIÇÃO DE RECRUTAMENTO:

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p.244) “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”. Neste sentido, Chiavenato (2002, p.173) define recrutamento como “um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

De maneira bem generalizada, Lodi (1992) define o recrutamento como o “processo de procurar empregados”. E ainda Werther Jr. e Davis (1983 p.145) definem como “o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para a solicitação de emprego”. Para Milkovich e Boudreau (2000), recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. De acordo com estes conceitos, o recrutamento em si, é um elo entre o ambiente externo e a organização e funciona como o primeiro ponto de contato entre o trabalhador e a empresa (AQUINO, 1989).

2.2. ETAPAS DO RECRUTAMENTO

De qualquer forma, complexa ou não a situação, o recrutamento envolve muitas etapas preparatórias, pois se procura olhar para o que a companhia e o mercado têm a oferecer e para os passos que serão dados a fim de aproximar o candidato qualificado ao cargo claramente definido. O planejamento precisa ser sistemático e prestativo para que o início das etapas do recrutamento já possa apresentar possíveis resultados satisfatórios durante todo o processo. A preparação do processo de recrutamento necessita passar por fases que visam propor a escolha da melhor forma de recrutar candidatos. Em seguida serão descritos os passos necessários (LODI, 1992).

Determinação de necessidades de pessoal: essa necessidade ocorre quando os supervisores prevêm com certa precisão os recursos humanos de que necessitam. Esta previsão é feita de acordo com os objetivos, os orçamentos ou as tendências da empresa, tendo em vista que o homem é a chave da solução dos problemas de qualidade e competição. Cada empresa possui um formulário de requisição de pessoal, que é emitido pela área que requisita o empregado. Este formulário deve indicar o motivo da requisição e o perfil desejado ao empregado a ser admitido, e também o cargo, o horário de trabalho, salário previsto e data de emissão (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Preparação da requisição de pessoal: esta preparação consiste em identificar as fontes de recrutamento e determinar as qualificações do candidato ideal, portanto deve ser uma requisição minuciosa e específica para aquela vaga, que deverá também indicar onde possivelmente poderão ser encontrados os candidatos potenciais para a vaga. Ainda Lacombe e Heilborn (2003) dizem que se o motivo da requisição for o aumento de quadro, o órgão de recrutamento e seleção deve checar se esse aumento foi previsto e, caso contrário, solicitar que a área requisitante consiga a autorização. Se o motivo for substituição, deve-se verificar quem saiu ou está saindo da empresa, qual o seu salário e as razões da saída. Verifica-se também se o formulário conta todas as aprovações previstas nas normas e devem estar bem caracterizados a função e o perfil do empregado solicitado.

Estudo do mercado de trabalho: consiste em examinar as condições do mercado, pois existe uma interação entre mercado de trabalho e a estrutura de cargos na empresa. Caso o mercado não esteja oferecendo candidatos com o perfil desejado pela empresa, a mesma deverá modificar a estrutura do cargo ou os requisitos de seleção.

A execução do processo de recrutamento refere-se à etapa final de sua preparação.

2.3. FONTES DE RECRUTAMENTO

Segundo Lodi, (1992) as fontes de recrutamento constituem uma bateria completa de instrumentos ou uma variedade de lugares que devem ser familiares ao recrutador. Já Chiavenato diz que as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos sobre os quais indicarão as técnicas de recrutamento. De acordo com as necessidades da empresa, com relação aos candidatos procurados, a mesma

deve fazer dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a pesquisa interna para melhor mapear e identificar as fontes de recrutamento.

Pesquisa Externa: trata-se de uma pesquisa de mercado com segmentação para os interesses da organização e se o mercado tem os candidatos que a mesma procura.

Pesquisa Interna: é uma pesquisa sobre as necessidades da organização bem como as políticas que a mesma deve adotar em relação ao seu pessoal. Chiavenato, (1992). A pesquisa interna envolve: Elaboração das políticas de recrutamento; Organização do recrutamento e delegação de autoridade e responsabilidade; Listagem dos requisitos à força de trabalho; Utilização dos meios e técnicas para atrair fontes de Recursos Humanos e Avaliação do programa de recrutamento.

2.3.1. RECRUTAMENTO INTERNO

De acordo com Chiavenato (2002) o recrutamento é interno quando, havendo uma vaga, a empresa procura preenchê-la remanejando seus empregados, através de promoções (movimentação vertical), transferências (movimentação horizontal) ou transferências com promoção (movimentação diagonal). Recrutamento interno ainda inclui: programas de desenvolvimento de pessoal e planos de encareiramento de pessoal. Para Aquino, (1989 p.161), “o recrutamento interno, constitui, sem dúvida, valiosa tática de motivação, que pode ser explorada pela empresa, além de ser um meio de redução de custos e aumento da produtividade”. O recrutamento interno exige que o órgão de recrutamento esteja constantemente coordenado e integrado aos demais órgãos da empresa. O recrutamento interno é baseado em dados e informações provenientes de outros subsistemas, ou seja, para que o recrutamento interno funcione bem, exige grande coordenação do órgão de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa.

Assim como todas as áreas da empresa, o órgão de recrutamento precisa estar interligado com as demais áreas da empresa para que se possa obter informações do candidato, tais como: Resultados obtidos nos testes de seleção quando ingressou na empresa; Resultado das avaliações de desempenho dos programas de treinamento e aperfeiçoamento; Condições de promoção do candidato interno, para saber se ele está pronto para ser promovido e se tem substituto para ocupar seu lugar.

Vantagens do recrutamento interno:

- É mais econômico, pois evita despesas com anúncios, honorários com empresas de recrutamento, custos de admissão, etc;
- É mais rápido porque se o candidato tiver condições imediatas de ser transferido ou promovido, evita-se as demoras frequentes de todo o processo de recrutamento externo;
- Apresenta maior índice de validade e de segurança, tendo em vista o fato da empresa já possuir um volume de informações do candidato, pois já é conhecido e avaliado constantemente;
- É uma fonte poderosa de motivação para os empregados, quando os mesmos vêem na empresa possibilidade de crescimento decorrente de futuras promoções;
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal. Estes investimentos geralmente têm seu retorno quando o funcionário passa a ocupar cargos mais elevados;
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, já que as oportunidades são oferecidas a todos que tem condições.

Desvantagens do recrutamento interno:

- Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos, no mínimo, a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos, e motivação suficiente para chegar lá. Se a empresa não oferecer a oportunidade no momento certo, pode frustrar os empregados e causar até mesmo o desligamento da organização, a fim de aproveitar as oportunidades lá fora.
- Pode gerar conflito de interesses, pois, ao explicar as oportunidades de crescimento dentro da organização, tende a criar uma atitude negativa nos empregados que, por não demonstrarem condições, não alcançarem aquelas oportunidades;
- Quando administrado incorretamente, pode levar à situação que Laurence Peter denomina de “princípio de Peter”, as empresas, ao promoverem incessantemente seus empregados, elevam-no sempre à posição onde demonstram o máximo de sua incompetência;
- Quando efetuado continuamente, pode levar os empregados a se limitarem, perdendo sua criatividade e atitude de inovação, pois as pessoas passam a raciocinar somente dentro dos padrões da cultura da organização;
- Não pode ser feito em termos globais dentro da organização, pois o recrutamento interno só pode ser feito quando o candidato tiver condições de, no mínimo igualar-se, em curto prazo, ao antigo ocupante.

2.3.2. RECRUTAMENTO EXTERNO

Limongi-França e Arellano (apud Fleury 2002) definem o recrutamento externo como a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas. No entanto, existem aspectos positivos e negativos na captação de indivíduos por essa modalidade. Segundo Chiavenato (2002) o recrutamento externo funciona como elo de ligação entre a empresa e os candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. Principais técnicas utilizadas:

- Consulta aos arquivos de candidatos;
- Apresentações de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contatos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centro de integração empresa-escola;
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado;
- Viagens de recrutamento em outras localidades;
- Anúncios em jornais e revistas;
- Agências de recrutamento.

Na maioria das vezes, as técnicas de recrutamento são utilizadas conjuntamente. Os fatores custo e tempo são importantes para escolher a técnica mais indicada de recrutamento externo. Geralmente, quanto menos tempo, ou seja, quanto maior a urgência para se recrutar um candidato, maior será o custo da técnica de recrutamento a ser utilizada. Quando se desenvolve o recrutamento externo contínua e sistematicamente, a organização pode dispor de candidatos a um custo bem menor de processamento (CHIAVENATO, 2004).

Vantagens do recrutamento externo:

- Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização. Com o recrutamento externo a empresa mantém-se atualizada com o ambiente externo, através dos novos funcionários, que trazem também novas idéias para a organização;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização, quando a empresa admite pessoal com gabarito igual, ou melhor, do que os já existentes na empresa;
- Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados, exatamente para evitar despesas adicionais de treinamento e desenvolvimento e obter resultados de desempenho em curto prazo.

Desvantagens do recrutamento externo:

- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno, pois o período despendido desde o momento das técnicas de recrutamento até a contratação não é pequeno, portanto os fatores tempo e urgência não podem ser levados em conta neste caso;
- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas. A empresa terá custos com anúncios, jornais, despesas de recrutamento, etc;
- Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, já que os candidatos são desconhecidos e não tem como a empresa verificar e confirmar a exatidão da trajetória profissional do candidato;
- Pode causar frustração no pessoal que deseja crescimento profissional;
- Afeta a política salarial da empresa e influencia as faixas salariais inteiras.

Ainda Chiavenato (2004) diz que como o recrutamento interno como o externo possui vantagens e desvantagens, uma solução preferida pela maioria das empresas tem sido o recrutamento misto, que aborda tanto fontes internas como externas de recrutamento.

2.3.3. RECRUTAMENTO MISTO

Para Chiavenato (2004) existem três tipos de recrutamento misto: Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso o externo não apresente resultados desejáveis. A empresa prefere a entrada de recursos humanos à sua transformação, ou seja, precisa de pessoal já qualificado no curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos adequados, usa-se o próprio pessoal, não considerando inicialmente os critérios sobre as qualificações necessárias. Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso o interno não apresente resultados desejáveis. A empresa prioriza seus empregados na disputa das oportunidades existentes, não havendo candidatos internos adequados parte para o recrutamento externo. Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. É o caso onde a empresa

se preocupa mais em preencher a vaga existente seja através de input ou transformação de recursos humanos. Uma boa política de pessoal prioriza os candidatos internos ao invés dos externos, caso suas condições sejam iguais. Assim, a empresa não descapitaliza seus recursos humanos e ao mesmo tempo cria condições de sadia competição profissional.

Para o autor, de acordo com o perfil definido tem início o processo de recrutamento, usando-se um ou diversos métodos anteriormente mencionados. Ao se obter um universo relativamente amplo para escolher um bom empregado, tem início à segunda etapa do processo de admissão: a seleção.

2.4. A FUNÇÃO DO RECRUTADOR

Habitualmente a responsabilidade pelo recrutamento é do departamento de pessoal, mas o recrutador de uma empresa pode ser alguém não só do departamento de Recursos Humanos, mas também supervisores, colegas do local de trabalho e até subordinados. Os requisitos do cargo a ser preenchido influenciam os métodos do recrutador para encontrar candidatos satisfatório. Ele pode influenciar nas percepções dos candidatos, pois estudos realizados demonstraram que os recrutadores percebidos como bem apessoados e comunicativos parecem sinalizar característica de trabalho e ambiente organizacional atraente (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Neste sentido, Chiavenato (1999) diz que quando os recrutadores são escolhidos e treinados, o processo de recrutamento tem mais chances de ser bem sucedido, pois os mesmos causam forte impressão nos candidatos podendo ser positiva ou negativa. Os recrutadores que são percebidos como agressivos, mostram uma imagem negativa da empresa e diminuem no candidato o desejo da vaga proposta. Outra variável a ser considerada neste sentido é a própria empresa, pois a mesma precisa oferecer condições para atrair os candidatos como: boa política de pessoal, imagem, nome no mercado, etc. Quando a imagem da empresa é negativa, dificilmente atrai bons candidatos, do mesmo modo, a localização da mesma também pode contar como fator negativo à atração dos candidatos (AQUINO, 1989).

2.5. SELEÇÃO DE PESSOAL: O CONCEITO

Segundo Werther Jr. e Davis (1983, p 171), “o processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados”. Limongi-França e Arellano (apud Fleury 2002, p.66) dizem que “seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Já Lacombe e Heilborn (2003, p.251) definem que “seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. Para Limongi-França e Arellano (apud Fleury 2002) recrutamento e seleção é uma ferramenta importante e integrada na estratégia de negócio da empresa. Quando a empresa precisa passar por mudanças e renovação, necessitará de um perfil de profissional. Quando a empresa for conservadora, o perfil do profissional necessário será outro.

2.6. TÉCNICAS DE SELEÇÃO

De acordo com Chiavenato (2002) como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade. O padrão ou critério é obtido a partir das características do cargo a ser preenchido. Dessa maneira, a base para a seleção é a obtenção de informações para o cargo. Ainda Chiavenato (2002) diz que as informações sobre o cargo a ser preenchido podem ser obtidas de cinco maneiras. Obtenção de informações sobre o cargo:

1) Descrição e análise do cargo: é o levantamento do conteúdo do cargo e dos requisitos que o cargo exige do ocupante (fatores de especificação). Independente do método de análise aplicado, o importante para a seleção são as informações sobre os requisitos e as características que o ocupante do cargo deverá possuir para que o processo de seleção se concentre neles;

2) Aplicação da técnica dos incidentes críticos: consiste em os chefes diretos anotar sistemática e criteriosamente os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado que produziram melhor ou pior desempenho no trabalho. Essa técnica identifica as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (as que pioram o desempenho) nos futuros candidatos. Os pontos negativos são: a técnica a fundamentar-se no arbítrio do chefe direto, e ser difícil definir com exatidão o que o chefe direto deve considerar comportamento desejável ou indesejável.

3) Requisição de empregado: consiste em verificar os dados na requisição do empregado, que foram preenchidos pelo chefe direto e especificam os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá ter. Se a empresa não possui um sistema de análise do cargo, o formulário de requisição de empregado deverá ter campos apropriados para o chefe direto especificar esses requisitos e características, pois esses dados serão a base da seleção.

4) Análise do cargo no mercado: se for um cargo novo, sobre o qual a empresa não tem nenhuma definição inicial, nem mesmo o chefe direto, pode-se verificar em empresas semelhantes cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características dos seus ocupantes.

5) Hipótese de trabalho: se nenhuma das alternativas anteriores puder ser utilizada, pode ser empregada uma hipótese de trabalho, que é uma precisão aproximada do conteúdo do cargo e o que ele exige de seu ocupante (requisitos e características necessárias), como simulação inicial.

Ainda esse autor, coloca que as informações que o órgão de seleção recebe sobre os cargos e seus ocupantes são transformados em uma ficha de especificações do cargo, ou ficha profissiográfica, que contém os atributos físicos e psicológicos necessários ao ocupante do cargo considerado. Com essa ficha o órgão de seleção pode escolher as técnicas de seleção adequadas ao caso, e também através da ficha o selecionador saberá o que e quanto pesquisar nos candidatos.

2.7. ESCOLHA DAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO

As técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas pelas empresas, por se tratar de procedimentos simples e que podem trazer resultados satisfatórios para a empresa (MIKOVICH; BOUDREAU, 2000). De acordo com Limongi-França e Arellano (apud Fleury 2002) as principais técnicas utilizadas no processo seletivo são: entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais e avaliação de saúde. A seguir as técnicas serão analisadas detalhadamente:

1) Entrevistas: é a ferramenta mais importante do processo de seleção, e por isso, deve ser feita por um profissional experiente e que identifique que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc.). Recomenda-se que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para reduzir este problema. Convém lembrar que as entrevistas são usadas em vários momentos do processo seletivo. Para Toledo (1992), a entrevista é um instrumento fundamental na Seleção de Pessoal, é basicamente uma fonte coletora de fatos aparentes e de fatos passados.

2) Provas de Conhecimento: podem ser gerais ou específicas. As gerais procuram avaliar o grau de cultura geral do candidato. Essas provas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, mas servem para compreender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal – profissional. As provas específicas procuram avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, indispensáveis para o bom desempenho da função. Esses instrumentos devem ser desenvolvidos e validados internamente na empresa para não eliminar bons candidatos.

3) Testes Psicológicos: são instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento do examinado. Servem para prever o comportamento humano baseado no que o teste revelou. Os testes psicológicos podem ser divididos em psicométricos e de personalidade. Os testes psicométricos medem as aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validado anteriormente. É o caso dos testes de inteligência. Outros testes psicométricos usados no processo seletivo WAIS, WISC, Cubos de Kolis, Matrizes progressivas de Raven.

4) Técnicas Vivenciais: exigem respostas a situações de modo que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Podem ser classificadas em: I) Provas situacionais: relacionadas às tarefas do cargo. Podem ser, por exemplo, um teste de digitação e a operação de uma empilhadeira; II) Dinâmica de grupo: envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relacionadas ou não ao cargo, onde os integrantes interagem. É uma técnica bastante usada, pois permitem observar problemas de relacionamento, integração social, liderança, etc.; III) Psicodrama: tem como base a expressão da personalidade através de um papel social atribuído, onde o candidato deve expressar-se de acordo com a linguagem e as dimensões desse papel. Como se trata de uma representação, o candidato é livre para expressar sentimentos, valores e emoções.

5) Avaliação de Saúde: o médico deve conhecer a função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não apto para o desempenho. Junto com a avaliação de saúde, são feitos exames clínicos específicos, obedecendo à legislação e a política da empresa. Após a escolha da técnica, dá-se início ao processo de seleção.

2.4. O PROCESSO DE SELEÇÃO

De acordo com Chiavenato (2004) a seleção pessoal é um processo com várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. Nas primeiras etapas estão as técnicas mais simples e econômicas, ficando as mais caras e sofisticadas para o final. O processo de seleção abaixo. Como, normalmente, é aplicada mais de uma técnica de seleção, existem várias alternativas do processo de seleção que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido:

a) Seleção de estágio único de decisão: é a abordagem na qual as decisões se baseiam no resultado de uma única técnica de seleção, podendo ser uma entrevista ou prova de conhecimentos. É o tipo mais simples e imperfeito de seleção.

b) Seleção sequencial de dois estágios de decisão: é o processo utilizado quando as informações colhidas no primeiro estágio são insuficientes para decidir definitivamente aceitar ou rejeitar um candidato. O objetivo é aumentar a eficiência do programa de seleção, através do plano sequencial que permite ao tomador de decisão continuar testando o candidato através de outra técnica seletiva. Essa seleção exige uma decisão terminal após o segundo estágio. Ainda é um processo simples de seleção, sujeito a erros e distorções em seu processamento.

c) Seleção sequencial de três estágios de decisão: é um processo de seleção com uma seqüência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção.

d) Seleção sequencial de quatro ou mais estágios de decisão: utiliza um maior número de técnicas seletivas. Esta seleção é sempre superior em termos utilitários, à de estágio um. A sua principal vantagem é a economia e custo de obtenção das informações sobre o candidato, realizadas separadamente segundo a necessidade de cada caso. Recomendam-se métodos sequenciais quando as despesas com testes são altas como, por exemplo, nos testes que exigem aplicações e avaliações individualizadas.

2.5. FUNÇÃO DO SELECIONADOR

Selecionar pessoas não é tarefa fácil, portanto o selecionador desempenha papel fundamental na hora da escolha dos candidatos, pois ele será o responsável por escolher a pessoa que vai preencher a vaga oferecida, mais do que isto será responsável por escolher o novo membro da empresa. Para Aquino (1989), a qualidade primordial do selecionador é saber analisar as informações transmitidas pelos candidatos, montando, ao término da entrevista um quadro global do perfil do candidato, sendo assim, ele precisa evitar a subjetividade na avaliação ou, pelo menos, amenizar as influências dos julgamentos estereotipados.

Segundo Toledo (1992) há alguns entrevistadores que utilizam técnicas próprias de julgamentos, onde uns decidem pelo “olhar” dos candidatos, outros pela primeira impressão, outros pela maneira de a pessoa reagir, etc. Quando um processo de seleção é bem conduzido, mapeado o perfil de competências para aquele cargo, planejada e realizada uma boa entrevista comportamental e criadas atividades ou jogos que possibilitem por em prática seus conhecimentos, habilidades e atitudes, fica evidente a escolha pelo candidato ideal.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração do presente trabalho, foi feita uma pesquisa bibliográfica para maior conhecimento teórico sobre o tema. De acordo com Gil, (1996 p. 48) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

De acordo com essas teorias, independente de qual for à espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, seja como atividade exploratória, ou seja, para conhecer os fundamentos teóricos do assunto (RUIZ, 1992). Sendo assim, a pesquisa bibliográfica serve de base, de fundamento para o assunto que se pretende pesquisar, servindo também para se ter um maior aprofundamento teórico, para comparar os argumentos teóricos com a prática.

Com base no objetivo geral deste trabalho, a pesquisa foi do tipo descritiva, que para Gil (1996, p 46) “tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Para Andrade (1997), na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles, e uma de suas principais características refere-se à padronização da técnica de coleta de dados, como questionário e observação sistemática. Com a pesquisa descritiva, são expostos os fatos observados como acontecem, sem interferência, para que na interpretação dos dados coletados, haja a comparação entre a teoria e o que acontece, sem julgamentos próprios.

Para a realização da pesquisa em torno do problema proposto, foi feito um estudo de caso, que para Gil (1996 p. 58): “É caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. De acordo com Vergara (2005) estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas

como pessoa, família, produto, empresa. Órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Os dados foram coletados por meio de entrevista, que Vergara (2005 p. 55) define como sendo “um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que oralmente lhe responde”. Segundo Andrade (1997 p. 126): “Uma entrevista pode ter como objetivos averiguar fatos ou fenômenos; identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias...”. A entrevista (roteiro apresentado no Apêndice 1) foi realizada com a pessoa responsável pela contratação das pessoas em duas empresas de Três Lagoas – MS, para ver que técnica a empresa utiliza recrutamento e seleção e se apresenta resultados satisfatórios.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA

4.1. ESTUDO DE CASO NA LOJA ALPHA

A Alpha (nome fictício) atua no mercado varejista há 98 anos, fruto de muito trabalho e seriedade. Com sede na cidade de São Paulo, conta atualmente com 12 mil funcionários e acredita que o melhor da empresa são seus funcionários, portanto está sempre buscando profissionais talentosos, determinados e que tenham vontade de crescer profissionalmente. A Alpha é reconhecida em todo País, com lojas em sete estados (MT, MS, GO, MG, SP, PR e SC). A unidade de Três Lagoas - MS, conta atualmente com 31 funcionários, alguns com mais de 20 anos trabalhando na empresa com o objetivo de sempre atender bem.

O processo de recrutamento e seleção na empresa ocorre da seguinte forma “*Nosso recrutamento é feito por seleção de currículo recebido e indicações de pessoas conhecidas, porém em alguns casos é realizado prova situacional*”. A seleção de currículos e a apresentação dos candidatos por funcionários da empresa são técnicas utilizadas conjuntamente, pois os fatores custo e tempo são importantes na hora de escolher a técnica mais adequada para a empresa. (CHIAVENATO, 2004). A pessoa responsável pela seleção dos candidatos, sua formação e o processo de seleção ocorre: “*Responsável – Gerente; Formação – Atuável de treinamento interno; Conforme citado no item um e prova situacional*”.

A empresa utiliza seleção de estágio único de decisão: é a abordagem na qual as decisões se baseiam no resultado de uma única técnica de seleção, podendo ser uma entrevista ou prova de conhecimentos, é o tipo mais simples de seleção (CHIAVENATO, 2004). A responsabilidade da pessoa que realiza a seleção dos candidatos é de suma importância, pois será ele que vai escolher o novo membro da organização. Poderia ter outra pessoa para acompanhar a entrevista, para evitar distorções ou julgamentos próprios na avaliação. Durante a entrevista de seleção, o candidato é avaliado e o que é mais importante “*Para a empresa, o Comportamento, a Comunicação e a Expressão Corporal*”. A linguagem corporal do candidato pode acrescentar informações importantes sobre como ele responde a determinadas situações, mas o entrevistador deve evitar julgamentos próprios, pois ele pode perder um bom candidato por impressões erradas (WEISS apud FLEURY, 2002).

Nesta empresa a rotatividade de funcionários e os que foram demitidos ou pediram demissão no ano passado à rotatividade foi baixa. A rotatividade de funcionários é reduzida à medida que o perfil do funcionário contratado se encaixe com as necessidades do cargo, pois assim ele permanecerá no cargo e desenvolverá com comprometimento a atividade que lhe for proposta. Quanto à eficácia do método de seleção utilizado, a empresa considera que “*Dentro dos recursos disponíveis é eficaz*”. De acordo com a realidade da empresa e da região, há necessidade de se fazer mudanças no processo de recrutamento e seleção. A empresa considera que “*Sim, o mercado se torna mais competitivo, então precisamos de*

colaboradores mais eficazes”. O colaborador da empresa é fator fundamental para o seu sucesso, sendo assim, o mesmo precisa estar sempre acompanhando as tendências do mercado que estão cada vez mais exigentes através de seus clientes.

Quando há uma vaga para um cargo melhor dentro da empresa, a preferência da mesma é *“Pelo tipo de recrutamento interno, pois, visa valorizar o pessoal”*. Com o recrutamento interno, a empresa cria motivação para os empregados que querem crescimento dentro da empresa decorrente de futuras promoções (CHIAVENATO 2002).

4.2. ESTUDO DE CASO NA LOJA BETA

A Organização X, empresa que deu origem a Beta foi fundada em Campinas em 1993. Em 1995, quando adotou a atual bandeira, a empresa começou a se expandir. A primeira loja com a marca Beta foi inaugurada em 1995 (nomes fictícios). A atual rede conta com 17 lojas, distribuídas em 14 cidades. Com o objetivo de satisfazer e fidelizar os clientes, as lojas Beta, além de vender cama, mesa, banho e decoração, hoje comercializam também moda masculina, feminina e infante-juvenil, artigos para bebês, celular, calçados infantis, material escolar e bomboniere. A Beta tem investido em parcerias com fornecedores que garantem excelente padrão de qualidade, beleza e variedade em seus produtos.

O processo de recrutamento e seleção na empresa ocorre da seguinte forma *“Quando surge vaga dentro da loja, porque cada loja faz sua própria seleção de pessoal, área administrativa, crediário, caixa, atendente, etc. Solicitamos sempre que o candidato traga seu currículo, o mesmo é analisado, não necessita ter experiência porque preparamos o funcionário através de treinamento, voltado para a função que vai exercer”*. A análise dos currículos deixados na empresa é uma das técnicas mais utilizadas e a partir daí serão chamados os candidatos que apresentarem condições de disputar a vaga oferecida. A pessoa responsável pela seleção dos candidatos, sua formação e o processo de seleção ocorre: *“O responsável é um colaborador da loja que cuida exclusivamente do RH [Recursos Humanos], acompanhado pelo gerente da loja. Hoje o mercado está solicitando pelo menos o segundo grau completo. O processo é feito através de testes e avaliação do potencial de cada candidato”*.

O fato de a empresa possuir mais de uma pessoa responsável pela escolha do candidato é bom pelo fato de poderem trocar idéias a respeito do candidato e para que se evite assim o julgamento de apenas uma pessoa. Durante a seleção, o candidato é avaliado e o que é mais importante são *“Os testes são aplicados e os candidatos são avaliados através de uma redação, cálculos matemáticos. Quantidade livros de conhecimento do candidato, entrevista, fluxograma perfil de cada pessoa. Não há por importância, é aquele que melhor se sobressair através da entrevista e testes”* Para Toledo (1992), a entrevista é um instrumento fundamental na Seleção de Pessoal, é basicamente uma fonte coletora de fatos aparentes e de fatos passados. As provas de conhecimento servem para compreender melhor a atitude pessoal e profissional do candidato.

Nesta empresa a rotatividade de funcionários e os que foram demitidos ou pediram demissão o ano passado. *“A empresa não tem grande rotatividade de funcionários, não tenho números, mais são pequenos devido à dificuldade de se manter emprego cada funcionário busca se dedicar ao máximo para seu desenvolvimento e manter o emprego”*. A busca pelo emprego é uma tarefa que se tornou parte do cotidiano das pessoas, por isso, de forma geral, as pessoas tendem a manter o emprego conseguido, se dedicando e se atualizando constantemente. Quanto à eficácia do método de seleção utilizado, a empresa considera que: *“Sim. Os métodos dos testes são aplicados de forma justa, para que todos tenham a mesma oportunidade de disputar o cargo. Cada empresa aplica uma forma de selecionar seus funcionários e todos os métodos são justos porque a oportunidade é para todos”*. De acordo

com Chiavenato (2002) a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha, então, os testes aplicados devem oferecer a mesma oportunidade para todos os concorrentes. De acordo com a realidade da empresa e da região, há necessidade de se fazer alguma mudança no processo de recrutamento. A empresa considera que *“Não há necessidade de mudança uma vez que todas as pessoas de hoje estão buscando seu desenvolvimento pessoal, uma grande maioria da população, está fazendo curso ou cursando faculdade, para buscar seu crescimento profissional”*. O mercado de trabalho está bem diversificado, oferecendo profissionais nas mais diversas áreas, sendo assim, as pessoas buscam cada vez mais seu aperfeiçoamento. Quando há uma vaga para um cargo melhor dentro da empresa, a preferência da mesma é pelo tipo de recrutamento. *“A empresa sempre dá preferência para o recrutamento interno, porque os funcionários que estão na ativa dentro da empresa têm a preferência, caso o cargo a ser ocupado, a empresa não tenha o funcionário adequado para a função busca o profissional no mercado”*.

Segundo Chiavenato (2004), a empresa dá preferência pelo recrutamento misto, onde, se inicia com recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso o interno não apresente resultados desejáveis. As empresas pesquisadas, de acordo com o número de funcionários, são classificadas como pequena empresa, que de forma geral desempenham um importante papel para a economia do país. A contribuição está no fato de elas serem responsáveis por grande parte do total de bens e serviços produzidos, introduzir inovações, estimular a competição, auxiliar as grandes empresas e produzir bens e serviços com eficiência. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) adota o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa.

4.3. SUGESTÕES PARA AS EMPRESAS EM ESTUDO

De acordo com a teoria, os processos de recrutamento e seleção devem ser considerados como uma ferramenta importante para o sucesso das empresas. A adoção das técnicas deve estar de acordo com a realidade, os objetivos e o porte da empresa. A sugestão apresentada a seguir vai oferecer um parâmetro para as empresas no sentido de contratar a pessoa com o perfil mais próximo possível do desejado pelo cargo.

- Fazer a análise e descrição do cargo, pois o selecionador precisa ter as informações sobre os requisitos que o ocupante do cargo deverá possuir;
- Fazer uma triagem dos currículos que foram entregues na empresa para aquela vaga;
- Realizar uma entrevista com o gerente da loja e outra pessoa, ou do setor que vai contratar, ou alguém da empresa ligada à área de Recursos Humanos;
- Aplicar seleção seqüencial de quatro ou mais estágios de decisão: utiliza um maior número de técnicas seletivas. Esta seleção é sempre superior em termos utilitários. A sua principal vantagem é a economia e custo de obtenção das informações sobre o candidato, realizadas separadamente segundo a necessidade de cada caso.

As utilizações destas sugestões pelas empresas analisadas, não vão acarretar custos para as mesmas, pois de acordo com a realidade de ambas, é possível para que melhore continuamente o processo de recrutamento e seleção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas analisadas neste trabalho estão no mercado atuando na área de confecções em geral e foram estudadas com relação à realização dos processos de recrutamento e seleção que ambas utilizam para a contratação dos funcionários. O tipo de recrutamento utilizado por ambas é o recrutamento misto, onde ocorre inicialmente o recrutamento interno e caso o mesmo não apresente resultado, faz o externo, portanto, pode-se perceber que as empresas pesquisadas adotam uma política de valorização dos funcionários. Com relação ao processo de recrutamento, quando surge uma vaga é feita uma triagem dos currículos, recrutando os candidatos que se identificam com a vaga.

Comparando a teoria com a prática, pode-se perceber que embora a teoria sugira um processo bastante estruturado, na qual a área que requisita um empregado emite um formulário de requisição de pessoal contendo a função e o perfil do funcionário solicitado, dando início ao processo de recrutamento, nas empresas de pequeno porte pesquisadas isto não ocorre. O que ocorre é que, quando surge a vaga já é do conhecimento do gerente da loja, portanto ele já sabe qual perfil o candidato deve ter, tanto no recrutamento interno, quanto no externo.

No caso da seleção, as técnicas utilizadas pela empresa Alpha são a entrevista e técnicas vivenciais (prova situacional) já a outra empresa utiliza a seleção seqüencial de três estágios de decisão: entrevista, provas de conhecimento e técnicas vivenciais (prova situacional). Após confrontar teoria e prática, foi constatado que nas empresas pesquisadas o processo de recrutamento e seleção não ocorre de maneira tão sistemática como é colocado pela teoria. Levando-se em consideração que a teoria utilizada como base para este trabalho foi desenvolvida de acordo com a realidade das grandes empresas, seria recomendável o desenvolvimento de ferramentas adequadas às necessidades das empresas consideradas na pesquisa. Portanto pode-se concluir que as empresas têm preocupação em recrutar e selecionar candidatos que tenham um bom desenvolvimento em ambas, portanto aplicam as técnicas que suprem as necessidades da empresa.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Atlas, 1995.

AQUINO, C. P. Administração de Recursos Humanos – Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, I. Desempenho Humano nas Empresas. Como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos – Um Enfoque Profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; Marconi, M. A. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1995.

LODI, J. B. Recrutamento de Pessoal. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LONGENECKER, J. G., Moore, C. W. e PETT, J. W. Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gestão empresarial. São Paulo. Makron Books, 1991.

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

RUIZ J. A. Metodologia Científica – Guia para Eficiência nos Estudos. São Paulo: Atlas, 1992.

TOLEDO, F. de. Administração de Pessoal – Desenvolvimento de Recursos Humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

WERTHER JR., B.; DAVIS, K. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.