

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEIDIANE ALMEIDA DE ARAUJO

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Um estudo na Empresa
Agrovet Smart Supermercados**

Rubiataba – GO.

2013

LEIDIANE ALMEIDA DE ARAUJO



Associação Educativa Evangelica
BIBLIOTECA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Um estudo na Empresa Agrovet Smart Supermercados

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula.

S = 42013

Tombo nº:	19636
Classif:	
Ex:	1
Origem:	d
Data:	24-02-14

Rubiataba – GO.

2013

LEIDIANE ALMEIDA DE ARAUJO

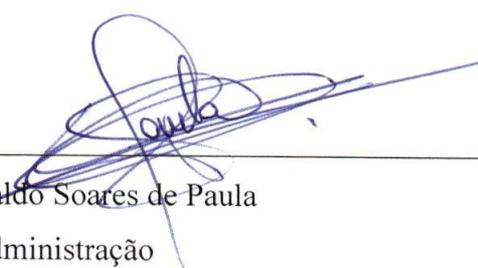
**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Um estudo na Empresa
Agrovet Smart Supermercados**

Associação Educativa Evangelica
BIBLIOTECA

Trabalho de Conclusão de Curso submetido a Comissão Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Rubiataba-GO, 09 de janeiro de 2013.

Resultado: Aprovado

Orientador: 

Prof. Francinaldo Soares de Paula

Mestre em Administração

1ª Examinador: 

Prof. Enoc Barros da Silva

Especialista Administração de Empresas

2ª Examinador: 

Prof.ª Maura Sousa da Silva de Paula

Especialista em Administração

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia ao meus Pais que não mediram esforços para minha formação, me dando todo apoio nas horas mais difíceis da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta Caminhada.

Aos meus Parentes, amigos e familiares, principalmente aos meus pais José e Lucília, e minha Irma Dallyane, a quem eu rogo todas as noites a minha existência, são os que semearam os valores nos quais acredito.

Ao Professor Francinaldo orientador deste trabalho, por acreditar em meu potencial e pela amizade.

À Facer, Instituição de Ensino Superior que muito colaborou para o alcance dos meus anseios.

Ao Grupo Agrovét, especialmente Sr. Mauro Lessa, por ter possibilitado o desenvolvimento da pesquisa em seu estabelecimento.

RESUMO

O alto grau de desenvolvimento da tecnologia, aliado a expansão da globalização pelo mundo tem cada vez mais influenciado nos processos produtivos. As empresas em busca do lucro têm feito de tudo para que não fiquem atrasadas no mercado. Assim sendo, o setor de recrutamento e seleção ganha destaque como aquele que será responsável por recrutar e selecionar as pessoas que irão trabalhar nas empresas. Levando-se em conta que geralmente é um processo demorado o de escolha de pessoal, deve-se buscar aproveitar ao máximo cada processo de seleção, para que se evite perda de tempo e de dinheiro. A escolha exata de pessoal pode gerar benefícios muito grandes as empresas, visto que é notório que um funcionário bem qualificado renderá melhor que outro que não possui requisitos para desempenhar uma função dentro da empresa. O trabalho em questão traz uma análise do processo de recrutamento e seleção, focalizando o processo na empresa Agrovvet Smart Supermercados.

PALAVRAS CHAVE: Agrovvet; Recrutamento; Seleção; Empresa.

ABSTRACT

The high degree of development of technology, coupled with expansion of globalization the world has increasingly influenced the production processes. Companies in search of profit have done everything so that they are not delayed in the market. Thus, the sector recruitment and selection is highlighted as one who will be responsible for recruiting and selecting people who will work in companies. Taking into account what is usually a lengthy process of choosing the staff, should seek to make the most of every selection process, in order to avoid loss of time and money. The exact choice of personal benefits can generate very large companies, since it is clear that a well- qualified employee will yield better than another that has no requirements to perform a function within the company. The work in question presents an analysis of the recruitment and selection process, focusing on the process in the company Agroviet Smart Supermarkets.

KEYWORDS: Agroviet; Recruitment; Selection; Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – O subsistema de provisão de recursos humanos.....	17
Figura 02 – As três fases de planejamento do recrutamento.....	19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Gênero.....	38
Gráfico 02 – Faixa etária.....	38
Gráfico 03 – Estado civil.....	39
Gráfico 04 – Informações sobre a vaga.....	40
Gráfico 05 – Tipo de recrutamento	41
Gráfico 06 – Técnicas de seleção mais apropriadas.....	42
Gráfico 07 – Entrevista	43
Gráfico 08 – Técnicas de simulação.....	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. JUSTIFICATIVA	12
2. PROBLEMÁTICA	13
3. OBJETIVOS	15
3.1 – Objetivos gerais.....	15
3.2 – Objetivos específicos.....	15
4. REFERÊNCIAL TEÓRICO	16
4.1 – Histórico do recrutamento e seleção	16
4.2 – Planejamento Pessoal	18
4.3 – Recrutamento de pessoas	19
4.3.1 – Recrutamento interno	21
4.3.2 – Recrutamento externo	23
4.3.3 – Recrutamento misto.....	25
4.4 – Seleção de pessoas	26
4.4.1 – A técnica de entrevista	27
4.4.2 – As provas de conhecimento.....	29
4.4.3 – Testes psicológicos.....	30
4.4.4 – Técnicas de simulação.....	30
5. METODOLOGIA DE ESTUDO	32
5.1 – Tipos de pesquisa	30
5.2 – Natureza da pesquisa.....	33
5.2.1 – Qualitativa	33
5.3 – Instrumentos de coleta de dados.....	34
5.3.1 – Questionários.....	34
5.3.2 – Entrevista.....	34
5.4 – Análise dos dados.....	35
5.4.1 – Análise do conteúdo	35
6. RESULTADO	36
6.1 – Entrevista.....	36
6.2 – Questionário	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	46

INTRODUÇÃO

O trabalho em questão traz o tema da importância do recrutamento e seleção de pessoas como sistema de avaliação e contratação de funcionários de uma empresa, aqui a empresa Agrovét Smart.

Busca-se a partir desse momento, descobrir os métodos de recrutamento e seleção utilizados por essa empresa para montar o quadro de funcionários, assim como se esse método tem atendido as expectativas da empresa.

Com essa pesquisa tem-se a possibilidade de mostrar a importância do recrutamento e seleção para uma empresa, assim como observar a opinião dos funcionários e donos da empresa em relação ao método utilizado para recrutamento e seleção.

O trabalho é de grande valia, pois a empresa em questão é uma das grandes empregadoras da cidade, sendo que a demanda de jovens funcionários é grande, outro fator que torna o trabalho importante.

A aplicação de questionários talvez seja a melhor maneira de entender o que realmente acham de determinado assunto, por esse motivo foi o meio utilizado para chegar aos resultados obtidos durante a pesquisa.

1. JUSTIFICATIVA

O tema Recrutamento e Seleção é um dos que mais chamam a atenção no âmbito da administração de empresas, visto sua importância para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

O recrutamento e seleção de pessoas tornam-se bastante importante à medida que visa resolver problemas futuros da empresa, ou seja, ao recrutar e selecionar a empresa procura encontrar pessoas capazes de desenvolver suas atividades. Através dessas duas fases tenta-se preencher as vagas que são disponibilizadas na empresa.

Assim torna-se extremamente útil para o trabalho entender as técnicas utilizadas pelo Grupo Agrovét durante as fases de Recrutamento e Seleção de pessoas, fases que possibilitam o preenchimento das vagas oferecidas pela empresa.

O Grupo Agrovét está a quase cinquenta anos na cidade de Crixás, inicialmente praticou a venda de produtos do gênero alimentício. Nos últimos anos, ao perceber outras oportunidades, o grupo se expandiu ao começar a realizar outras atividades comerciais. Passou a praticar o comércio de produtos agropecuários, materiais de construção e móveis. Assim, está se consolidando como o maior comercial da cidade.

Atualmente, o Grupo Agrovét possui três supermercados, duas lojas de materiais de construção, uma loja de móveis e eletrodomésticos. Sendo responsável por grande geração de emprego na cidade. O trabalho terá como foco a principal e maior loja de supermercados do grupo, a Agrovét Smart Supermercados.

O presente trabalho analisou a importância do Grupo Agrovét no cenário crixense para, a partir disso, desenvolver a pesquisa. Pelo tempo de presença do grupo na cidade, assim como o destaque nesses ramos de atuação, foram fatores determinantes para que essa empresa fosse escolhida.

Além disso, a empresa oportuniza para vários jovens o tão sonhado primeiro emprego, fator que mostra a importância do grupo para a economia local.

Desse modo, busca-se compreender os principais métodos utilizados pelo Grupo Agrovét na fase de recrutamento e seleção de pessoas, visto que quando a seleção de pessoas é feita de maneira correta, maior será os benefícios trazidos para a empresa e melhor será o desempenho dos colaboradores no trabalho.

2. PROBLEMÁTICA

A área de recrutamento e seleção é uma das principais áreas dentro de uma empresa, visto que trata de atender necessidades futuras de pessoal de uma empresa. A contratação de funcionários a princípio é uma atividade fácil de ser resolvida. Porém, com o alto grau de industrialização das empresas atualmente, faz-se necessário um estudo do perfil das pessoas mais aprofundado antes da contratação, para que se evitem perdas de tempo e dinheiro nesse processo de recrutamento e seleção.

Nota-se que na visão de Pontes (1991) o setor de Recrutamento e Seleção é um dos principais setores de uma empresa. Trata-se do processo em que a empresa busca candidatos para atender sua demanda por recursos humanos.

Primeiramente é feito o recrutamento. Após o recrutamento é feita a seleção de pessoas. É através da seleção que as pessoas que se inscreveram no processo são escolhidas, existindo várias técnicas para escolha das pessoas mais apropriadas, evitando transtornos futuros.

Um dos problemas enfrentados pelas empresas atualmente é quanto à qualidade da mão de obra a ser contratada. Existe um grande número de pessoas procurando emprego, embora não possuem qualificação necessária para atender à demanda das empresas, o que gera um duplo problema. Falta trabalho e, também, faltam pessoas qualificadas para trabalhar.

Esse é um dos problemas que a fase de recrutamento e seleção tenta solucionar, que é procurar as pessoas mais qualificadas para atender a demanda dessas empresas.

O Grupo Agrovet é atualmente o principal grupo comercial de Crixás, com uma atuação em diversas áreas. O grupo possui três supermercados, duas lojas de materiais de construção, além de uma casa agropecuária e uma loja de móveis e eletrodomésticos. O trabalho terá como foco o estudo de uma das empresas do grupo, a Agrovet Smart Supermercados.

Ao oferecer as vagas de emprego, o grupo busca pessoas que possam atender as expectativas e desempenhar da melhor maneira possível as atividades a serem desenvolvidas. Do outro lado, ao criar a vaga de emprego, a empresa possibilita que uma pessoa possa ser contratada e assim mostre seu valor a empresa.

Observa-se, que essa quantidade de estabelecimentos comerciais faz com a empresa tenha importante participação na geração de empregos dentro do município de Crixás.

Dentro de uma empresa existem várias áreas, cada uma com uma atuação pré-definida. No quesito de geração de vagas e ocupação das mesmas, destaca-se o setor de

recrutamento e seleção de pessoal. Pontes (1991, p.73) cita que “através do planejamento de recursos humanos, a administração se prepara para ter as pessoas certas nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto os objetivos organizacionais como individuais”.

Cada empresa possui seu método de recrutar e posteriormente selecionar o pessoal que irá trabalhar nas vagas disponibilizadas. Desse modo, este trabalho pauta-se na busca por conhecer os métodos utilizados pela Agrovét Smart Supermercados no recrutamento e seleção de seus colaboradores.

Sendo assim busca-se responder com o desenvolvimento deste trabalho a seguinte pergunta: Quais as práticas utilizadas pelo Agrovét Smart Supermercados que se refere ao Recrutamento e Seleção de pessoa

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

- Identificar os métodos desenvolvidos pela empresa Agrovét Smart Supermercados durante sua fase de recrutamento e seleção.

3.2 Objetivos específicos

- Mostrar os meios pelo qual a empresa pratica o recrutamento na busca de funcionários;
- Verificar as técnicas de seleção de pessoas utilizadas pela empresa;
- Diferenciar as visões dos funcionários com relação aos métodos utilizados pela empresa durante o recrutamento e seleção de pessoas.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Histórico do recrutamento e seleção

No século XVIII, o mundo passava por uma transformação, em que as empresas começaram a deixar aqueles métodos artesanais de trabalho e começaram a inserir no processo produtivo as máquinas. A essa transformação deram o nome de Revolução Industrial. A Revolução Industrial foi um dos grandes acontecimentos da história da humanidade até os dias atuais, sendo responsável por modificar toda a estrutura trabalhista da época em que ocorreu, afetando as gerações que estavam por vir. (SOUSA, 2013, p.2)

O mundo passava por alterações não somente no sistema econômico, já que o sistema feudal havia entrado em declínio. Posterior a esse declínio surge a burguesia, classe responsável por solidificar as estruturas do sistema capitalista. Os feudos se encontravam em ruínas; com isso as cidades foram renascendo, assim como o comércio. A burguesia era a classe responsável pela posse dos meios de produção; as pessoas que trabalhavam para os burgueses eram os proletários. (SOUSA, 2013, p.2)

Com o passar dos anos as atividades industriais foram evoluindo, cada vez mais se buscava o lucro. Aumentam-se também os problemas relacionados às condições do trabalho, ou seja, as condições que os trabalhadores encontravam nessas empresas para desenvolverem suas atividades. Surge, então, a necessidade de criar departamentos responsáveis por áreas dentro da empresa, com objetivo de cada segmento contribuir da melhor maneira possível para o desenvolvimento da empresa. Assim, o Departamento dos Recursos Humanos foi criado em meados do século XX. (CHIMPOLO, 2009, p. 24)

Observa-se, a partir dessa visão, que o Departamento de Recursos Humanos assumiu um papel de ligação entre os empregadores e os empregados de uma empresa. Sendo que esse departamento desempenha um papel de destaque dentro da empresa por ser responsável pela seleção de pessoas para desempenhar as funções dentro dos estabelecimentos. Quanto a isso, Pontes (1991, p.73) cita que “portanto, o planejamento de recursos humanos visa estimar as necessidades futuras e detectar internamente indivíduos para ocuparem essas vagas”. Pontes (1991) destaca o objetivo dessa área, é o de escolher as pessoas que melhor desenvolverão as atividades dentro da empresa.

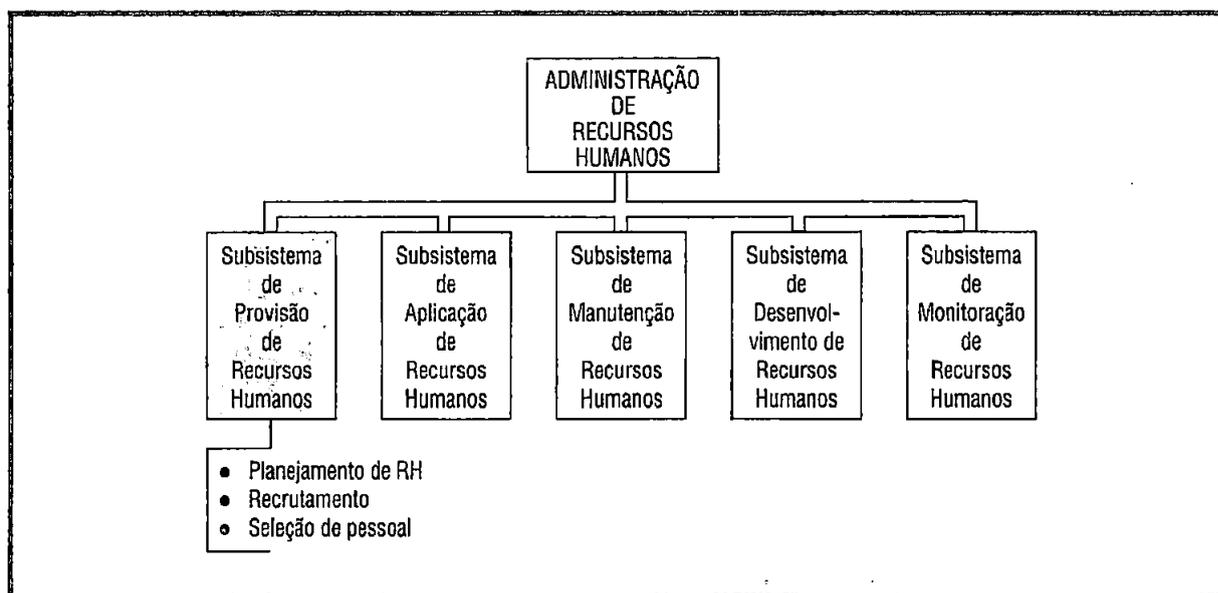
Ainda sobre os Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2008 p. 17), observa-se que:

A expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando em organizações. As organizações requerem pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais, e tecnológicos.

Observa-se que quanto maior é o número de empregados de uma empresa, mais importante será o desenvolvimento dessa gestão de recursos humanos, aliado a isso, o grau de industrialização da empresa mostrará os meios como esses recursos humanos serão geridos e aplicados.

A Figura 1 mostra os cinco subsistemas existentes dentro da Administração de Recursos Humanos. O primeiro é o Subsistema de Provisão de Recursos Humanos. Dentro desse subsistema está um dos mais importantes da atuação da Administração de Recursos Humanos. Destaca-se o subsistema de Recrutamento e Seleção. É através desse subsistema que são recrutadas e selecionadas as pessoas para preencher as vagas disponíveis nas empresas.

Figura 1: O subsistema de provisão de recursos humanos



Fonte: Chiavenato, 2008.

Nessa fase de provisão é que são decididas, como serão recrutadas as pessoas, os critérios de seleção a serem utilizados dentro da empresa, assim como a pesquisa de mercado de RH, para saber onde procurar funcionários, para maior eficácia dessa seleção.

4.2 Planejamento de pessoal

O sistema de provisão tem como objetivo selecionar quem irá trabalhar nas empresas, para isso, desenvolve-se as atividades de pesquisa de mercado de RH, assim como o recrutamento e fim da seleção de pessoas. (DIAS, 2004, p. 3).

Atualmente, a ausência de mão de obra qualificada é um dos problemas bastante enfrentados pelas empresas. Na realidade, esse problema é acentuado à medida que faltam pessoas sem qualificação para ocupar certos cargos. Isso torna a fase de recrutamento e seleção de grande valia dentro da empresa, visto que é nessa fase que as vagas são preenchidas. (DIAS, 2004, p. 3).

Um dos grandes problemas das empresas é quando a contratação não tem o efeito esperado e a empresa perde tempo e dinheiro nessa escolha. Sendo assim, se uma vaga é ocupada por alguém que não possui qualidades para tal, acaba por atrapalhar no desenvolvimento das atividades da empresa. Nota-se então que nessa fase, a escolha das pessoas é importante, pois a escolha errada levaria a um novo processo de seleção, causando mais gastos e perda de tempo, por parte de ambos os lados. (DIAS, 2004, p. 3).

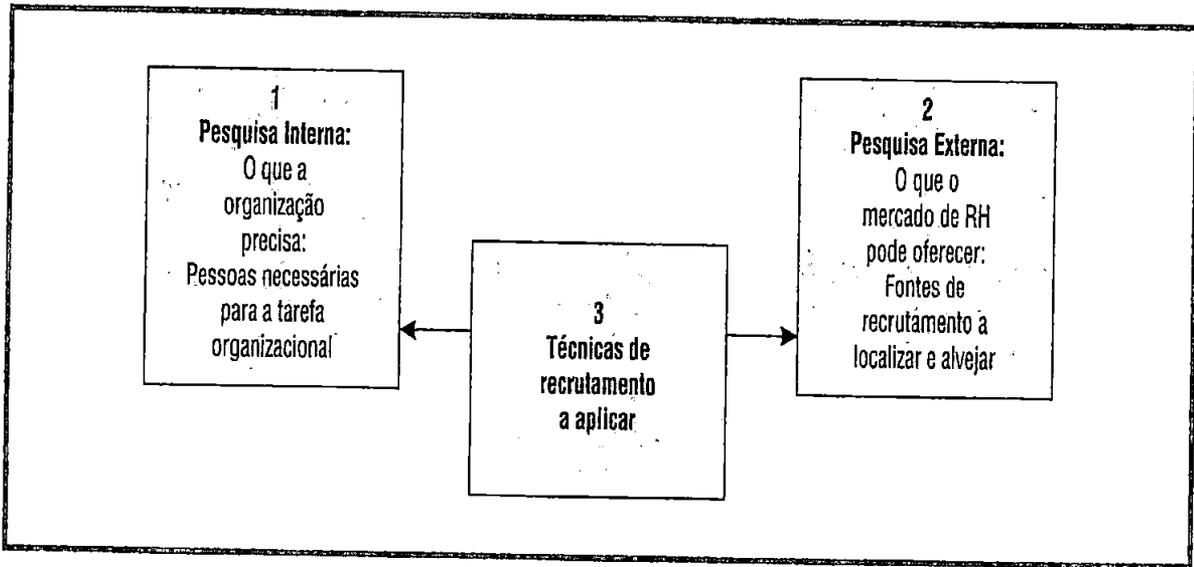
Anterior à fase de recrutamento de pessoas, o planejamento pessoal consiste na estimativa das necessidades futuras de pessoal. Sobre a importância do planejamento pessoal, Silva (2002, p. 16) cita que “sem ele torna-se difícil a missão de recrutamento interno, pela falta de tempo no desenvolvimento do funcionamento do funcionário com potencial para promoção”. Silva (2002) tenta então demonstrar com a fala a importância do planejamento pessoal antes de se fazer o recrutamento.

Assim, cabe à fase de recrutamento, o papel de cobrir as carências de recursos humanos na empresa. Também, nessa fase se faz a pesquisa interna, responsável por estudar e sistematizar as áreas que necessitam de pessoas. O planejamento de pessoal busca descobrir os dons que as têm pessoas para preencher as vagas disponíveis. Ainda faz-se um processo externo de recrutamento, baseado numa pesquisa. Essa pesquisa externa divide-se em duas fases: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento. A segmentação de mercado é a divisão do mercado em classes, de acordo com os interesses de cada empresa.

4.3 O recrutamento de pessoas

Como citado, anteriormente, as fases de recrutamento e seleção de pessoas fazem parte do sistema de Provisão de pessoas, uma área dentro da Administração de Recursos Humanos.

Figura 2: As três fases do planejamento do recrutamento



Fonte: Chiavenato, 2008.

A Figura 2 mostra as três etapas da fase de Recrutamento. É nessa fase que são utilizadas técnicas e métodos que trarão pessoas que irão ser contratadas para trabalhar nas empresas. Esse processo é composto pela divulgação e pela oferta de emprego aos candidatos.

Goleman (2008, p. 153) cita que “a primeira parte do processo de recrutamento, antes da condução de entrevistas, refere-se à verificação da existência de vaga”. Observa-se que nesse momento, há uma troca de interesses, já que alguém servirá de mão de obra à empresa e a empresa oferece a oportunidade de emprego a alguém.

A fase de recrutamento é classificada em três tipos: o recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto. Desses três tipos, o mais utilizado atualmente é o recrutamento misto, pois faz uma análise mais ampla dos mais variados candidatos.

Arruda (2009, p. 2) afirma que:

[...] é a competência dos empregados a condição essencial para a competitividade e sobrevivência das empresas. Saber escolher os colaboradores adequados é prover os meios para se ganhar as etapas da corrida – e assim se distanciar dos concorrentes.

Nota-se que na visão do autor o recrutamento deve ser bem feito para evitar perdas de tempo em escolhas erradas.

Para atender a demanda da empresa, é de grande valia o método de divulgação utilizada pela empresa para divulgar as vagas. Destaca-se jornais, internet, *outdoors*, rádios, cartazes, folders.

Quanto mais acessível à sociedade for esses métodos, atingirá o maior número de pessoas, aumentando a possibilidade de encontrar funcionários qualificados. Atualmente, existem muitas empresas que fazem esse papel de divulgação de vagas, funcionam como banco de dados, tanto para as pessoas que procuram empregos, tanto para as empresas. A internet, também, tem sido um trunfo bastante utilizado pelas empresas, visto o seu crescente uso por parte das pessoas.

Sobre a fase de recrutamento, Goleman (2008, p. 156) dispõe que:

O anúncio deverá mostrar a imagem de uma empresa interessante e dinâmica – ele é um veículo de relações públicas que atinge todos os que veem, igualmente candidatos e não candidatos.

Nota-se que o anúncio pode ter um efeito não somente para uma eventual contratação, visto que um anúncio que chame a atenção das pessoas pode servir de estratégia de marketing e divulgação dos produtos oferecidos pela mesma.

A empresa deve garantir a todos os candidatos, igualdade na disputa pela vaga, sendo assim, o candidato, que for selecionado para atender a demanda da empresa deverá ser aquele que melhor se sair nos processos de seleção.

Assim, deve-se analisar a real capacidade dos candidatos, considerando aspectos como: parentesco com outros membros do quadro de funcionários, amizade, distinção pelo sexo. Essa questão da distinção pelo sexo é um dos problemas que ainda encontram-se bastante explícitos no Brasil. Já que as mulheres costumam ganhar bem menos que os homens, mesmo quando ocupam vagas semelhantes nas empresas.

Quanto a isso, Marchioretto e Bressiani (2010, p.2) citam que o processo de recrutamento se dá de tal maneira:

Tal procura se faz com base na requisição de pessoal emitida pelos supervisores e no mercado de trabalho, no qual de um lado competem os empregadores e de outro os próprios profissionais. Os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade.

As pessoas ao procurarem emprego, buscam empresas que possam lhe garantir além de uma boa remuneração, benefícios necessários para desenvolvimento de suas atividades de maneira mais digna. Também, para selecionar pessoas de melhor qualidade profissional, as empresas costumam desenvolver estratégias onde chamem a atenção dos candidatos.

4.3.1 O Recrutamento interno

O recrutamento interno é aquele que a empresa busca preencher as vagas de acordo com o quadro de funcionários já existentes, seja pelo remanejamento ou por promoção de funcionários. Segundo ele, é “o recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados”. (CHIAVENATO, 2004, p. 68)

Esse tipo de recrutamento pode trazer benefícios para a empresa, visto que diminuem os gastos com anúncios. Os candidatos para as vagas já são funcionários e por isso, já são conhecidos os perfis de cada candidato.

Outro fator que merece destaque no recrutamento interno é a possibilidade de ascensão de um funcionário. À medida que é reconhecida sua capacidade de desempenhar outra função dentro da empresa, o mesmo poderá ocupar a vaga que está sendo ofertada.

Reis e Rodrigues (2010, p. 37) relatam que:

As organizações de hoje necessitam responder de forma precisa às novas necessidades criadas pelo mercado. Para que isso seja possível as organizações estão revendo toda sua estrutura, desde sua organização formal até os programas de incentivo aos funcionários.

Portanto, as empresas, atualmente, buscam mostrar ao funcionário a sua importância dentro da organização, visto que um funcionário que gosta do ambiente em que está inserido, tende a render mais do que um que não está satisfeito com o tratamento da empresa para com funcionário.

Quanto ao recrutamento interno, tem-se que:

Recrutamento Interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou que enviem seus dados para análise (MARRAS, 2002 *apud* ROLIM, 2010).

Retrata-se que na visão de Marras (2002*apud* ROLIM, 2010) é uma forma de divulgação que surge efeitos dentro da empresa, e não gera muitos custos para a mesma. O que de fato interessa aos donos, visto que o principal objetivo das empresas é o lucro. Também isso, leva certos funcionários a buscar um aperfeiçoamento constantemente, para que quando surgirem as oportunidades, adentrem em áreas que melhor lhes deem possibilidades de crescimento profissional.

Embora existam fatores negativos nesse processo interno, como a disputa entre os funcionários, ou seja, conflitos que podem ser gerados, criando desinteresse dos que não forem escolhidos. Guzo (2002) cita que “os candidatos internos são conhecidos pelos gestores; suas competências são conhecidas, idem para os princípios e valores – os candidatos já assimilaram a cultura da empresa”.

Observa-se também o lado da motivação, um funcionário se sentirá motivado, se quando a empresa necessitar de uma pessoa, o deslocar para atender tal demanda, visto que sua capacidade será reconhecida. Esse é um dos grandes pontos positivos do recrutamento interno. Porém, como citado anteriormente, poderá atingir um sentido inverso quanto aos não escolhidos, que poderão se sentir inferiores em relação aos escolhidos.

Marchioretto e Bressiani (2010, p. 12) citam que:

O Recrutamento Interno é quando a vaga é divulgada para os funcionários da organização e disputam uma vaga entre si. Pode ser feita por inscrições dos funcionários ou também por indicação. Frequentemente, os candidatos indicados são aqueles que possuem melhor desempenho na empresa e que de alguma forma se destacam em seu ambiente de trabalho.

Nota-se na visão das autoras, que nem sempre o preenchimento da vaga se dá por uma disputa classificatória e sim a partir da promoção de pessoas pelo mérito dos serviços prestados ou por indicação de outros funcionários.

Outra forma de recrutamento é o externo, feito quando o quadro de funcionários da empresa não permita que a empresa atenda suas necessidades. O recrutamento externo trará candidatos externos ao quadro de funcionários da empresa, ou seja, pessoas vindas de fora da empresa.

4.3.2 O Recrutamento Externo

O recrutamento externo se dá com a busca de funcionários fora da empresa, ou seja, diferente do recrutamento interno (onde os funcionários já são contratados da mesma). Várias são as técnicas utilizadas nesse tipo de recrutamento como jornais, internet, anúncios, agências de recrutamento, recrutamento *online*, entre outros métodos. Chiavenato (2008, p.52) cita que “as técnicas de recrutamento citadas são os métodos através dos quais a organização divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de RH mais adequadas”.

A presença de agências de emprego que servem como banco de dados sobre candidatos, tem facilitado bastante a vida das empresas na fase de recrutamento. Atualmente, existem várias empresas responsáveis por compilar os dados de futuros candidatos a vagas e a partir disso fazer a escolha. Geralmente, essa técnica é utilizada para cargos de maior qualificação profissional, que exige uma mão de obra mais qualificada. Essa forma de recrutamento externo é uma das que mais gera gastos as empresas, visto que é uma das formas de recrutamento mais caras.

Outra maneira é o recrutamento externo feito nas universidades, visto que a presença de pessoas recém chegadas ao mercado de trabalho pode caracterizar um aprendizado mais rápido e fácil, à medida que esse novo funcionário será moldado com as características da empresa, não possuindo assim, certos vícios adquiridos em outra empresa. (LIMA; TOLEDO, 2008, p. 6).

Muitas vezes, os candidatos entram nas empresas ainda como estagiários e após um período de estágio, por terem desempenhado bem suas atividades, são efetivados como funcionários, atendendo a demanda da empresa (LIMA; TOLEDO, 2008, p.6).

A internet tem contribuído bastante para a divulgação dessas vagas de emprego e para o recrutamento dessas pessoas, visto a grande interação de pessoas nesse meio de comunicação. As empresas, também, têm utilizado a internet para analisar o perfil dos candidatos nas redes sociais, à medida que pelo comportamento de certas pessoas nessa rede, muitas empresas analisam o perfil das mesmas, caracterizando em um método de escolha do possível candidato. “Ainda que os anúncios em jornais sejam usados de forma extensiva, as pesquisas mostram que eles, frequentemente, atraem candidatos com pior desempenho e com maior índice de abandono de emprego” (LIMA; TOLEDO, 2008, p.6)

Uma técnica bastante utilizada e que não gera custos para a empresa é quando um candidato apresenta outro para ocupar a vaga em aberto. Geralmente, um amigo apresenta

outro para a empresa, visando que o mesmo seja contratado. Esse contato se dá sem que a empresa precise gastar com cartazes, divulgação em mídias, consultar bancos de dados, etc.

Sobre essa forma de recrutamento externo, Lima e Toletto (2008, p.6) afirmam:

Talvez isso se deva ao fato de que quem indica faz uma pré-triagem dos candidatos ou lhes dizem o que esperar do emprego. Ou talvez exerça uma pressão sobre o recém contratado para que fiquem no emprego, não comprometendo assim a sua imagem.

Constata-se que na visão dos autores, essa forma de recrutamento leva candidatos que já possuem certo conhecimento sobre a empresa, o que facilitaria, à medida que não aconteceriam problemas relativos à adaptação do novo funcionário à empresa.

O recrutamento externo tem como vantagens, a chegada de novas ideias na empresa, traz pessoas com boa qualificação, evita gastos com aperfeiçoamento de funcionários.

Uma das grandes vantagens do recrutamento externo é que ele não possibilita a formação de intrigas entre os funcionários, à medida que uma disputa interna por vagas pode gerar conflitos, que ocasionaram em um desgaste entre os colegas de serviço, atrapalhando o desempenho de suas funções.

Embora o recrutamento externo tem como desvantagem o fato de ser mais demorado, pois o processo não se dá somente dentro da empresa. Também é um processo mais caro, visto que engloba várias atividades de divulgação.

Marchioretto e Bressiani (2010, p.12) retratam que:

O recrutamento externo ocorre após verificar que não há possibilidade de fazer um recrutamento interno dentro da organização. Os motivos pelos quais o recrutamento interno não seja realizado podem ser: necessidade de contratar um colaborador com ideias novas, atualização de tendências no mercado ou também por não ter encontrado em sua organização alguém com o perfil da vaga.

Também existe o fato do recrutamento externo, às vezes, desmotivar as pessoas que trabalham na empresa, pois podem entender que não foram valorizados pela empresa. Geralmente, as pessoas que são contratadas de fora recebem remuneração maior que os que já estão inseridos no quadro de funcionários da empresa. Isso pode gerar certo desgaste em relação aos já contratados, que podem ser tratados de maneira desigual, formando certas “panelinhas” na organização.

Atualmente, diversas empresas têm optado por desenvolver um recrutamento utilizando tanto o recrutamento interno e externo. Essa nova forma recebe a denominação de

recrutamento misto e acaba por ser uma que embora reúna mais candidatos para uma vaga, é a forma também que mais traz possibilidades às empresas de fazerem a escolha correta.

4.3.3 O Recrutamento Misto

O recrutamento misto é mais desenvolvido, pois alia técnicas do recrutamento interno e externo. Sobre sua importância, ressalta Chiavenato (2008, p. 180) que:

Devido às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

O recrutamento misto é, atualmente, o mais utilizado. Também caracteriza-se por ser o mais caro dentre eles. Primeiramente se faz o recrutamento externo, ou seja, fora da empresa. Posterior a isso, faz-se o recrutamento interno.

O recrutamento externo se faz primeiro, pois a empresa tem prioridade em pessoas que já pratiquem a atividade requerida pela empresa, ou seja, pessoas já qualificadas no mercado de trabalho. Já o recrutamento interno é utilizado quando o externo não atinge as expectativas da empresa. Sobre isso, Marchioretto e Bressiani (2010, p.12) retratam que:

O Recrutamento Misto que nada mais é do que a junção do Recrutamento Interno e Recrutamento Externo. Chama-se recrutamento misto, pois quando há um recrutamento interno, o funcionário se desloca para outro cargo o que faz com que sua vaga fique aberta, conseqüentemente haverá a necessidade de preencher essa vaga e assim surgirá a necessidade de fazer o recrutamento externo, a menos que a vaga seja cancelada. Da mesma forma, que se houver primeiro o recrutamento externo, deverão surgir oportunidades aos funcionários da organização para que não se sintam desmotivados.

Ao deslocar um funcionário de lugar para atender à necessidade da empresa abrirá uma nova vaga, visto que um funcionário foi deslocado e assim, sua vaga ficou vazia, que poderá ser preenchida por alguém vindo de fora da empresa. Assim fazem-se os dois modos de recrutamento de uma vez só, formando o recrutamento misto.

Posterior a fase de recrutamento, existe a fase de seleção de pessoas, onde os candidatos que se inscreveram no processo serão selecionados de acordo com suas aptidões e com as necessidades da empresa. Talvez seja a fase mais importante, pois o recrutamento

permite que qualquer pessoa possa participar do processo, enquanto na seleção será analisada se essa pessoa é capaz de desempenhar tal função na empresa.

4.4 A seleção de pessoas

O processo de recrutamento e seleção de pessoas é importante para o desenvolvimento da empresa, visto que traz o preenchimento de vagas disponíveis em cada organização. Chiavenato (2008) cita que “a seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento”.

As empresas exigem cada vez mais de seus funcionários, que estão continuamente sendo solicitados a trabalhar mais com menor retorno salarial. Para alcançar seu potencial, qualquer organização precisa ter o tempo todo, as pessoas certas para que seja realizado o trabalho exigido, e isso poderá acontecer através do planejamento de recursos humanos. (REIS; RODRIGUES, 2010, p.31)

O objetivo de toda empresa é o lucro, sendo assim, quanto menor forem os gastos, maior será o lucro. Geralmente, quanto maior for a procura por empregos, a faixa salarial será menor, pois mesmo que os funcionários estejam insatisfeitos com a remuneração, sempre haverá pessoas que queiram entrar em suas vagas.

Alguns aspectos são analisados durante o processo de seleção, como a liderança do candidato em dinâmicas de grupo, o relacionamento entre os candidatos, a criatividade, o conhecimento sobre o cargo vago na empresa, o raciocínio lógico (REIS; RODRIGUES, 2010, p. 33).

Moraes (2012, p. 2) cita que

Selecionar bem o pessoal é lucrativo para as duas partes, Organização x Colaborador, quando a mão de obra já vem qualificada os gastos para aprimorá-la são menores, em contra partida, para o colaborador, quão melhor seu potencial, melhor será seu reconhecimento perante a organização.

As fases de recrutamento e seleção diferem-se, pois enquanto a fase de recrutamento consiste na utilização de técnicas para buscar candidatos aos cargos disponíveis, a fase de seleção consiste na escolha desses candidatos, analisando aquele que melhor se encaixe com as necessidades da empresa.

Lima e Toledo (2008, p. 2) afirma que:

O denominado índice de seleção guarda estreita relação entre candidatos recrutados e aprovados, sendo a proporção existente entre o número de candidatos potenciais e o número de aprovados no processo seletivo. O recrutamento é positivo quando estimula e aumenta o índice de seleção podendo afirmar, então, ser o recrutamento uma função criativa, enquanto que a seleção é uma atividade classificatória.

Retrata-se na visão desses autores, uma distinção clara entre recrutamento e seleção. Enquanto o recrutamento assume um papel de convocação de pessoas para participar de um processo, a seleção consiste no processo de classificação dessas pessoas, sendo que as que se saírem melhor durante esse processo, tendem a serem contratadas pelas empresas.

Tavares (2008, p. 123) cita que “a seleção de pessoal visa a introduzir na organização os candidatos mais apropriados às suas necessidades”. Cada vaga que a empresa possui, tem uma especificidade, sendo que a seleção apropriada para ocupar essa vaga ocasiona um grande avanço para os objetivos da empresa.

O processo de seleção consiste em comparar os candidatos, avaliando as necessidades da empresa, através disso são observados os prós e contras de cada pessoa.

Sobre isso, Reis e Rodrigues (2010, p. 22) dizem que:

O processo de seleção é posterior a realização do recrutamento, seja ele interno ou externo, é nessa fase que se escolhe qual candidato que obteve melhor desempenho no processo anterior.

Além disso, são utilizadas algumas técnicas de seleção de pessoas. Destacam-se as entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, técnicas de simulação como as mais desenvolvidas pelas empresas durante a seleção pessoal.

4.4.1 A técnica de entrevista

A entrevista é a técnica mais utilizada no processo de seleção; consiste no diálogo entre candidato e um representante da empresa. É através da entrevista que o candidato tem um conhecimento mais a fundo sobre as expectativas da empresa, assim como o responsável por conduzir a entrevista passa a ter uma primeira percepção sobre o entrevistado.

As entrevistas constituem a parte do processo em que os gestores participam mais ativamente do processo de seleção, pois dentro das empresas de pequeno e médio porte, além de ser comum, e quase uma regra, são os gestores que geralmente conduzem as entrevistas de seleção. (ROLIM, 2010, p. 9)

Esse contato entre gestores e candidato pode trazer benefícios, pois há a aproximação entre gestor e futuro funcionário, à medida que a pessoa geralmente é entrevistada de maneira separada, não tendo contato com outras pessoas no momento da entrevista.

Faz-se necessário no momento da entrevista, a descrição do cargo disponível. Essa descrição é útil para que o candidato se atente para as atividades a serem desenvolvidas pelo escolhido. O processo de formulação das perguntas também é bastante importante, pois se pode através dele, ter um maior conhecimento sobre as qualidades do candidato.

Tavares (2008, p. 130) diz sobre a entrevista:

Durante a entrevista, devem ser analisados também os comportamentos não-verbais do entrevistado, verificando-se a existência ou não de sincronia entre esses comportamentos e o relato verbal. De modo geral, costuma ser necessário que o candidato demonstre confiança, segurança, assertividade e simpatia, entre outras características. Estas podem ser averiguadas por meio de comportamentos não-verbais, como postura corporal firme, contato visual, gestos articulados, entonação de voz adequada, modulação da voz, sorrir em momentos apropriados, etc.

O comportamento do entrevistado pode ser determinante para sua contratação ou dispensa, já que a empresa ao buscar a seleção, já tem um perfil de funcionário a ser escolhido, assim, durante o contato, o entrevistado poderá revelar sintomas que não condizem com o esperado pela empresa, tornando mais fácil a tomada de decisão. Quando o candidato consegue durante a entrevista demonstrar firmeza, ter capacidade para responder aos questionamentos expostos, expor segurança e vontade de trabalhar no estabelecimento, torna-se favorável para sua escolha.

Durante a elaboração das perguntas as empresas devem buscar questionamentos que não deem margem a duplas interpretações por parte dos candidatos, pois atrapalha na eliminação ou escolha do candidato, cabendo também ao candidato responder com clareza e objetividade às perguntas que lhe forem feitas.

Apesar de sua aplicação ser comum, a entrevista nem sempre é conduzida com o cuidado necessário, de forma a conseguir a obtenção de dados confiáveis e transmissão da boa imagem da empresa ao entrevistador. (CAXITO, 2007).

Observa-se que durante uma entrevista, pode haver distorções quanto a realidade a ser enfrentada, pelos dois lados. Enquanto quem faz a entrevista pode passar uma imagem diferente da empresa, geralmente para atrair as pessoas a trabalhar, quem está sendo entrevistado pode simular características que não são próprias dele, que poderão ser

descobertas com outros métodos de seleção, como testes psicológicos e testes de personalidade.

Existem, então, duas fases distintas dentro de uma entrevista, a triagem, que corresponde à fase que são averiguados os dados pessoais e os dados profissionais dos candidatos a vaga. A outra fase corresponde à entrevista técnica em que serão analisadas as características das pessoas em relação ao trabalho a ser desenvolvido. (MARTINS, 2012).

Entrevistas podem ser elaboradas de duas maneiras: estruturadas e não estruturadas. As entrevistas estruturadas são aquelas que seguem um roteiro pré-determinado, bastante estudado e que busca informações bem concisas dos candidatos. São boas por, na maioria das vezes, não deixar temas que deveriam ser abordados durante a entrevista sem respostas. (MARTINS, 2012).

Já as entrevistas não estruturadas são elaboradas de maneira bem informal, onde os candidatos não se veem presos a certas etiquetas, podendo assim se sentir mais a vontade e divulgar informações mais reais, quanto as suas experiências profissionais. (MARTINS, 2012).

4.4.2 Provas de conhecimento

As provas de conhecimento são utilizadas para analisar os conhecimentos de cada candidato. Essas provas podem ser teóricas ou práticas, algumas empresas ainda fazem a análise de maneira mista, unindo teoria e prática.

Os testes de conhecimento medem os conhecimentos adquiridos por meio de estudo, exercícios e experiência de vida. Servem de apoio para decidir se o candidato será aprovado ou não. Esses testes podem ser realizados de diversas formas, são elas: oral, escrita e de realização, podendo ser testes com questões gerais ou específicas (MARCHIORETTO; BRESSIANI, 2010, p. 3).

Essas provas, na maioria das vezes, são responsáveis por fazer uma seleção mais justa quanto à igualdade de oportunidade, visto que todos os candidatos enfrentam as mesmas perguntas. Quanto a isso, o resultado da avaliação dependerá unicamente das suas capacidades, diferente da entrevista e testes psicológicos, que a análise se dará por outra pessoa e difere-se também dos testes de simulação, que os candidatos são postos em contato com outros e assim tem certa dependência da ação dos outros.

O resultado dessas provas é importante, pois garante uma disputa igual para todos os candidatos, pois será analisado o nível do conhecimento dos candidatos em relação à vaga ofertada.

4.4.3 Testes psicológicos

Esses testes devem ser aplicados por profissionais qualificados, geralmente psicólogos, que a partir dos dados colhidos traçam o perfil dos candidatos, tendo a capacidade de captar informações relevantes sobre o temperamento do candidato.

Testes que são analisados com base na comparação entre os resultados obtidos pelo teste. Através dessa comparação, nota-se a aptidão de cada candidato para tal função.

Autores enfatizam que os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podendo ser utilizado para avaliar o potencial intelectual dos candidatos, sua habilidade específica (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, etc.) bem como de seus traços de personalidade (ROLIM, 2010, p. 10).

É através deles que se têm informações se o candidato tem características compatíveis às exigidas para o cargo. Alguns testes são baseados na análise de desenhos, outro bastante conhecido é a grafologia, que analisa a escrita do candidato.

Marchioretto e Bressiani (2010, p. 12) enfatizam que:

Os testes de personalidade são utilizados para analisar os traços de personalidade do candidato, verificando quais as características o cargo exige e quais o candidato possui para atender às exigências. O teste de personalidade tende a medir equilíbrio emocional, interesses, motivação.

Muitas vezes, a pessoa durante uma seleção cria um tipo, diferente do seu habitual e consegue passar pela fase de entrevistas, sem que sejam notados. A partir desse momento, a maneira de descobrir a real personalidade do candidato são estes testes, que desvendam a capacidade intelectual dos candidatos. A rapidez de raciocínio, a necessidade de relacionamento com outros candidatos, o humor são características que podem ser desvendadas através da realização desses testes psicológicos.

4.4.4 Técnicas de simulação

Essa simulação baseia-se numa situação real e tem como objetivo dar ao candidato a chance de demonstrar qual seria sua reação, frente a certas situações que poderiam acontecer no cotidiano.

As dinâmicas de grupo é uma das técnicas de simulação mais utilizadas pelas empresas, através delas o candidato deixa de ser analisado de maneira individual e passa a ser analisado através do tratamento no grupo, no desenvolvimento das atividades, juntamente com outras pessoas.

Bressiani e Marchioretto (2010, p.12) relatam que:

Com a dinâmica fica mais fácil visualizar as características mais marcantes nos candidatos, pois exige que eles conversem, debatam, analisem, exponham seus pensamentos, ficando mais fácil selecionar.

A interação entre as pessoas no trabalho é importante nessa técnica de seleção de pessoas, visto que na maioria dos cargos disponibilizados no mercado de trabalho, o candidato terá esse contato com outros colegas de trabalho. Essa forma de seleção é a que mais se aproxima da realidade a ser encontrada nas empresas.

Rolim (2010, p.9) cita que “os testes práticos serão de extrema importância para as organizações, pois será através deles que os candidatos terão a oportunidade de demonstrarem determinado conhecimento ou prática de trabalho”.

Uma das profissões que mais são utilizados esses testes de simulação é a de motorista, visto que, muitas vezes, uma pessoa possui qualificação no papel, mas não possui qualificação na prática para assumir o cargo desejado. Esse é um exemplo claro, em que os testes de simulação mostram sua importância como forma de seleção de pessoal.

5. METODOLOGIA DO ESTUDO

5.1 Tipo de pesquisa

Para esta pesquisa optou-se pela pesquisa descritiva. Por não haver muitos dados relativos à atuação dessa empresa no cenário crixaense, essa pesquisa se faz bastante importante, pois será uma das primeiras que trará informações relacionadas a Agrovét Smart Supermercados. Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva em relação ao grupo em questão.

[...] as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Por exemplo, quais as características de um determinado grupo em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade etc. (GIL, 2008*apud*SANTOS, 2010, p.3).

Ainda sobre a pesquisa descritiva, tem-se que:

[...] visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (SILVA, 2001, p.2).

Busca-se através da pesquisa descritiva descrever as características da empresa, assim como as características dos grupos de funcionários da empresa, através dessa forma de pesquisa pode-se fazer um perfil dos colaboradores internos da Agrovét Smart Supermercados.

Segundo Gil (2008, p. 4), a pesquisa descritiva é:

Pesquisa Descritiva: descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Ex.: pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição etc.

Ainda sobre a pesquisa descritiva, tem-se que:

Considera-se ser este o tipo de pesquisa que explica a razão, o porquê dos fenômenos, uma vez que aprofunda o conhecimento de uma dada realidade. Assim, pelo fato de esta modalidade estar calcada em métodos experimentais, ela se encontra mais direcionada para as ciências físicas e naturais. Mesmo que a margem

de erros represente um fator relevante, sua contribuição é bastante significativa, dada a sua aplicação prática. Em face dessas características, pode-se dizer que a pesquisa explicativa geralmente utiliza as formas relativas à pesquisa experimental. Por exemplo, a partir de um objeto de estudo, no qual se identificam as variáveis que participam do processo, bem como a relação de dependência existente entre estas variáveis. Ao final, parte-se para a prática, visando à interferência na própria realidade.

É a pesquisa descritiva que faz uma análise de todos os aspectos do objeto de estudo a partir da observação e assim lançando informações bastante úteis para o desenvolvimento da pesquisa. Esse tipo de pesquisa é bastante utilizada nas ciências que estudam os elementos físicos.

5.2 Natureza da pesquisa

5.2.1 Qualitativa

De acordo com a natureza da pesquisa pode-se classificá-la em qualitativa ou quantitativa. Diferem-se quanto ao objetivo de cada tipo de pesquisa.

A pesquisa qualitativa é aquela que busca demonstrar de maneira mais detalhada o perfil dos candidatos, sem se preocupar tanto com dados estatísticos, que é a principal característica das pesquisas quantitativas.

Liebscher (1998 *apud* DIAS, 2004, p.1) cita que:

Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas.

Dentro dos métodos qualitativos destacam-se as entrevistas e questionários, por aproximarem o pesquisador da realidade, visto que ele estará inserido no cenário onde está sendo desenvolvido o trabalho.

Nesse trabalho, será desenvolvida a pesquisa qualitativa, onde serão observados as opiniões de alguns funcionários da empresa e de um responsável da mesma com relação ao processo de recrutamento e seleção de pessoal.

5.3 Instrumentos de coleta de dados

5.3.1 Questionário

Durante a fase de coleta de dados, o principal método utilizado foi o questionário, onde vários funcionários responderam a questões relacionadas ao processo de recrutamento e seleção ao qual passaram quando foram selecionados para a empresa.

Amaro, Povia e Macedo (2005, p.54) citam que:

Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos.

Sobre a importância dos questionários tem-se que:

Um questionário é extremamente útil quando um investigador pretende recolher informação sobre um determinado tema. Deste modo, através da aplicação de um questionário a um público-alvo constituído, por exemplo, de alunos, é possível recolher informações que permitam conhecer melhor as suas lacunas, bem como melhorar as metodologias de ensino podendo, deste modo, individualizar o ensino quando necessário. (AMARO; PÓVOA; MACEDO, 2005, p. 4).

Observa-se que quando se tem um público geralmente maior, busca-se a aplicação de questionários, no caso em questão, os questionários foram aplicados aos funcionários da Agrovét Smart Supermercados.

5.3.2 Entrevista

Uma das maneiras de conseguir informações quanto ao recrutamento e seleção da empresa foi aplicar uma entrevista com um dos funcionários responsáveis por essa área da empresa. A entrevista se faz de grande valia, pois confronta dois lados importantes do processo.

Júnior (2011, p.1) cita sobre a entrevista que:

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas, atualmente, em trabalhos científicos. Ela permite ao pesquisador extrair uma quantidade muito grande de dados e informações que possibilitam um trabalho bastante rico.

Foi elaborada uma entrevista e aplicada frente a um dos proprietários da Agrovet Smart Supermercados, nela foram abordadas questões relativas as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa, assim pode-se compreender se os métodos desenvolvidos pela mesma estão sendo absorvidos de maneira satisfatória pelos proprietários.

5.4 Análise dos dados

5.4.1 Análise de conteúdo

É através da análise do conteúdo que são quantificadas e expostas as informações obtidas das mais diversas maneiras durante a fase de pesquisa. Trata-se na fase que o autor analisa as informações adquiridas.

Rocha e Deusadará (2005, p.308) citam sobre a análise de conteúdo que:

Análise de Conteúdo se define como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que aposta grandemente no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto. Nascida de uma longa tradição de abordagem de textos, essa prática interpretativa se destaca, a partir do início do século XX, pela preocupação com recursos metodológicos que validem suas descobertas. Na verdade, trata-se da sistematização, da tentativa de conferir maior objetividade a uma atitude que conta com exemplos dispersos, mas variados, de pesquisa com textos.

Após a análise dos dados foram elaborados gráficos, onde as informações foram aglutinadas e assim puderam ser melhor expostas e observadas pelas pessoas.

6. RESULTADO

6.1 Entrevista

A entrevista é bastante importante, pois aproxima o autor da realidade a ser estudada, no caso, através da entrevista pode-se notar o que o processo de recrutamento e seleção vem representando para a empresa em questão.

Quanto à entrevista, Freitas (2010, p. 8) cita que:

Entrevista é um texto jornalístico que tem por objetivo expor informações, opiniões e experiências pessoais e profissionais de uma pessoa de destaque. O tema está relacionado com o perfil do entrevistado. O texto é construído a partir de perguntas do entrevistador e respostas do entrevistado. A linguagem geralmente está de acordo com a variedade padrão da língua, mas pode variar, dependendo do perfil do entrevistado.

As perguntas foram direcionadas a um dos donos da empresa, Sr. Mauro Lessa, que respondeu questões relativas ao desenvolvimento da área de recrutamento e seleção da empresa.

Sobre a entrevista, Lopez (2013, p. 3) relata que:

Entrevista: é um gênero textual fundamentalmente dialogal, representado pela conversação de duas ou mais pessoas, o entrevistador e o(s) entrevistado(s), para obter informações sobre o entrevistado, ou de algum outro assunto. Geralmente envolvem também aspectos dissertativo-expositivos, especialmente quando se trata de entrevista a imprensa ou entrevista jornalística. Mas pode também envolver aspectos narrativos, como na entrevista de emprego, ou aspectos descritivos, como na entrevista médica.

Primeiramente, foram feitas algumas perguntas quanto tempo ao em que a empresa está no mercado. A empresa está há trinta e dois anos no mercado crixense, praticando comércio de produtos do gênero alimentício. Atualmente possui cerca de setenta funcionários. Atuando na venda diversos produtos, principalmente do gênero alimentício. Segundo o proprietário, o fato da empresa possuir uma tecnologia mais avançada em relação aos demais se torna um diferencial para que os funcionários prefiram trabalhar na empresa. Ainda segundo o proprietário, a empresa ao recrutar e selecionar busca candidatos que sejam honestos e que estejam dispostos a aprender e ensinar.

Posterior a fase de conhecimento a cerca da empresa, buscou-se entender o processo de recrutamento e seleção pelo qual a empresa seleciona seus funcionários.

A partir disso, observou-se que a empresa pratica principalmente o recrutamento interno, baseado na promoção de seus funcionários, buscando a valorização dos funcionários já presentes na empresa. Quando faz-se necessário o recrutamento externo, são utilizados panfletos colados no mural e divulgação das vagas via rádio local.

Como técnicas de seleção, a empresa pratica a entrevista e os testes psicológicos. A entrevista é a fase em que o candidato tem o primeiro contato com a filosofia da empresa, sendo analisado seus dados. Já durante os testes psicológicos, que são aplicados por uma psicóloga, são analisados os traços de desenvolvimento da pessoa, fatores que não podem ser observados na entrevista. Segundo o proprietário, esse processo tem atendido as expectativas da empresa.

Para ele, a contratação de pessoas internas à empresa é melhor, pois elas já sabem a filosofia da empresa. Segundo ele a rotatividade de pessoas é grande, pois a cidade possui ouro, o que a faz ter melhores pagamentos, chamando a atenção das pessoas.

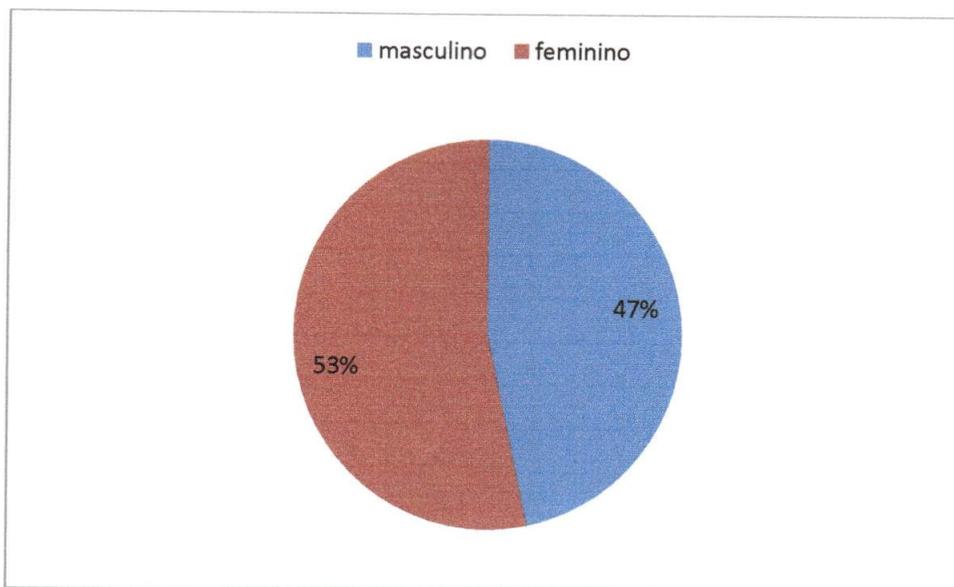
Por fim, foi perguntado a importância do recrutamento e seleção para desenvolvimento da empresa. Segundo o proprietário, é a partir dele que se contrata a pessoa certa, para o local certo.

6.2 Questionários

A aplicação de questionários para os funcionários da empresa AgrovSmart Funcionários se fez de grande valia ter informações sobre a opinião dos funcionários a cerca dos métodos de recrutamento e seleção pelo qual passaram durante a sua contratação.

Foram aplicados quinze questionários, o que representa 21, 42% dos funcionários da empresa. Assim, pode-se ter uma noção da opinião de um grupo dos funcionários a cerca do processo de recrutamento e seleção ali desenvolvidos.

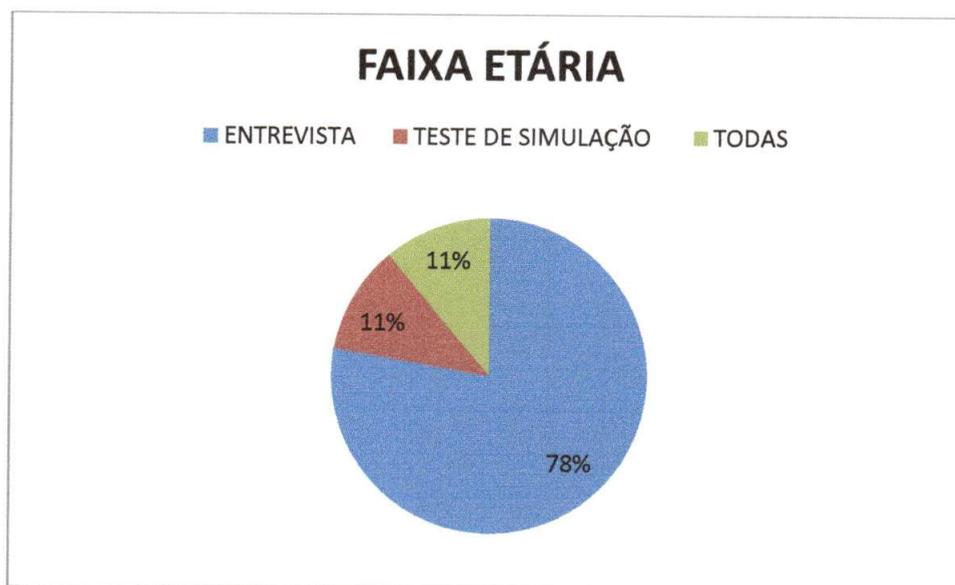
O primeiro questionamento foi relacionado ao sexo dos funcionários, de acordo com o Gráfico 1, cinquenta e três por cento dos entrevistados são do sexo feminino, enquanto quarenta e sete por cento são do sexo masculino, nota-se então um maior número de mulheres trabalhando no estabelecimento.

Gráfico 1: Gênero

Fonte: Elaborado pela autora, 2013

A segunda pergunta foi relacionada a faixa etária dos entrevistados, para isso, foram divididos em três grupos, o primeiro de dezesseis a trinta anos, o segundo de trinta a quarenta anos e o terceiro, acima de quarenta anos.

O Gráfico 2 mostra que oito dos entrevistados possuem entre dezesseis e trinta anos. Cinco dos entrevistados possuem entre trinta e quarenta anos de idade. Dois dos entrevistados possuem mais de quarenta anos de idade.

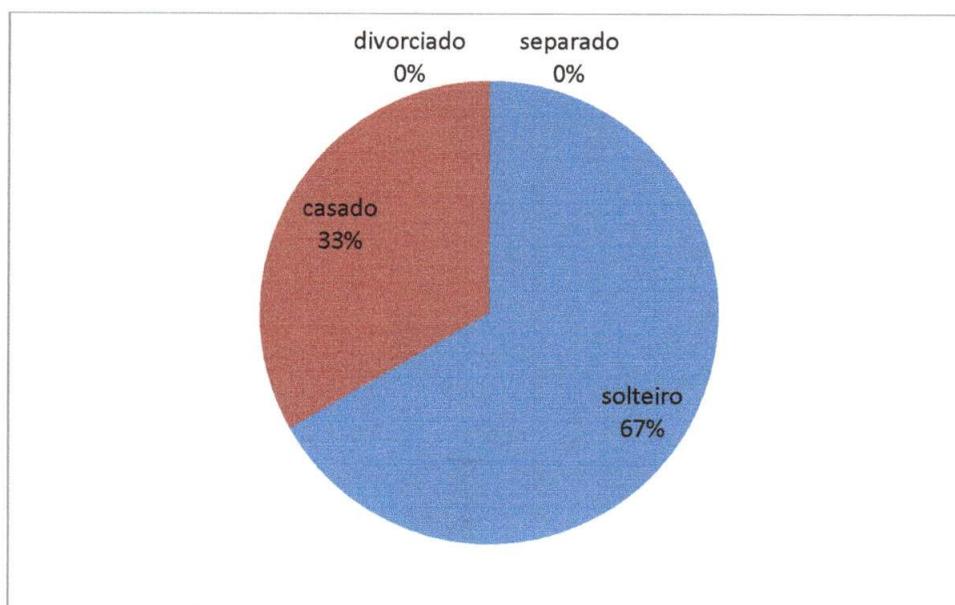
Gráfico 2: Faixa etária

Fonte: Elaborado pela autora, 2013

Nota-se a partir disso a grande variedade de jovens que essa empresa possui no seu quadro de funcionários, grande parcela desses jovens encontram nesse ambiente seu primeiro emprego.

O terceiro questionamento foi relacionado ao estado civil do funcionário. O Gráfico 3 mostra que sessenta e sete por cento dos entrevistados são solteiros, equivalente a dez funcionários, já trinta e três por cento dos entrevistados são casados, equivalentes a cinco funcionários.

Gráfico 3: Estado civil



Fonte: Elaborado pela autora, 2013

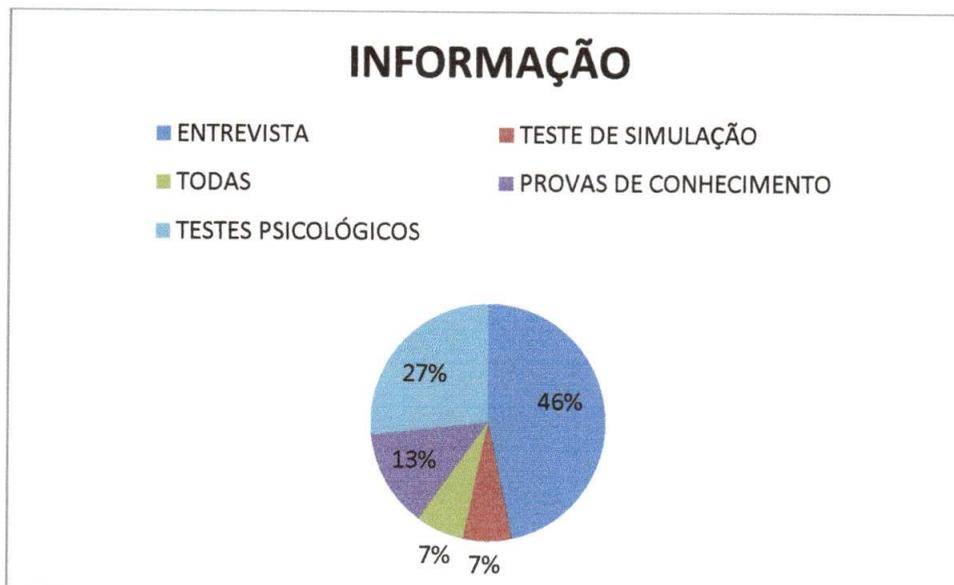
O quarto questionamento feito aos funcionários da empresa foi quanto ao cargo que eles ocupavam na empresa, assim dois dos funcionários que responderam ao questionário trabalham no açougue. Três deles trabalham na padaria, já um tem a função de motorista na empresa e nove possuem a função de vendedor na empresa.

O quinto questionamento foi relacionado ao tempo de trabalho na empresa. Cinco dos questionados possuem dois anos de trabalho na AgrovSmart Supermercados. Quatro dos questionados possuem três anos de serviços prestados a empresa. Três possuem um ano no estabelecimento. Dois possuem mais de quatro anos e um está há quatro meses na empresa.

O sexto questionamento foi relacionado a forma que o funcionário ficou sabendo da vaga na empresa. O Gráfico 4 corresponde ao meio de comunicação que foi utilizado para que o candidato tomasse conhecimento da vaga. Nove dos questionados foram informados por

funcionários já existentes na empresa. Quatro dos funcionários ficaram sabendo via rádio, já dois dos entrevistados ficaram sabendo por anúncios espalhados pela cidade.

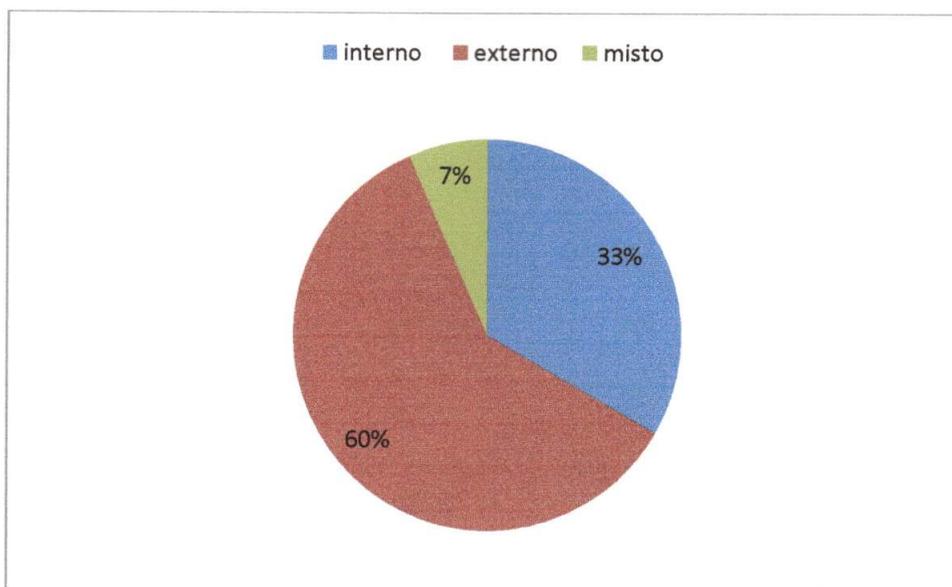
Gráfico 4: Informação sobre a vaga



Fonte: Elaborado pela autora, 2013

O sétimo questionamento foi quanto ao motivo que motivou a concorrência pela vaga. Seis dos questionados citaram a oferta salarial vantajosa como motivo pelo qual resolveu participar da seleção. Já cinco dos questionados expôs que participou da seleção pela necessidade de renda. O restante de quatro questionados citou os benefícios como carteira assinada como motivo para adentrarem na empresa como funcionários.

O oitavo questionamento foi sobre o tipo de recrutamento pelo qual passaram, seja ele interno, externo ou misto. O Gráfico 5 traz esses dados expressos em porcentagem. De acordo com esse gráfico, sete por cento dos questionados (uma pessoa) passaram pelo recrutamento misto. Já trinta e três por cento (cinco pessoas) passaram pelo recrutamento interno. Sessenta por cento dos questionados são pessoas vindas de fora da empresa, ou seja, passaram pelo recrutamento externo (nove pessoas).

Gráfico 5: Tipo de recrutamento

Fonte: Elaborado pela autora, 2013

O nono questionamento foi quanto à opinião dos funcionários a cerca do recrutamento interno. Sete dos questionados acreditam que a maior vantagem do recrutamento interno são os baixos custos de seu recrutamento. Cinco dos questionados acreditam que ele possibilita o crescimento do funcionário dentro do emprego. Três citam o comprometimento dos funcionários como maior benefício do recrutamento interno.

O décimo questionamento refere-se ao principal problema que cerca o recrutamento interno. Todos os questionados citaram a concorrência interna entre os funcionários como principal problema gerado pelo recrutamento interno.

O décimo primeiro questionamento é sobre principal benefício do recrutamento externo. Cinco dos questionados citaram a possibilidade de dar oportunidades a pessoas de fora da empresa como principal benefício. Já oito citaram a experiência trazida por pessoas de fora como maior benefício. Dois citaram que evita a concorrência na empresa.

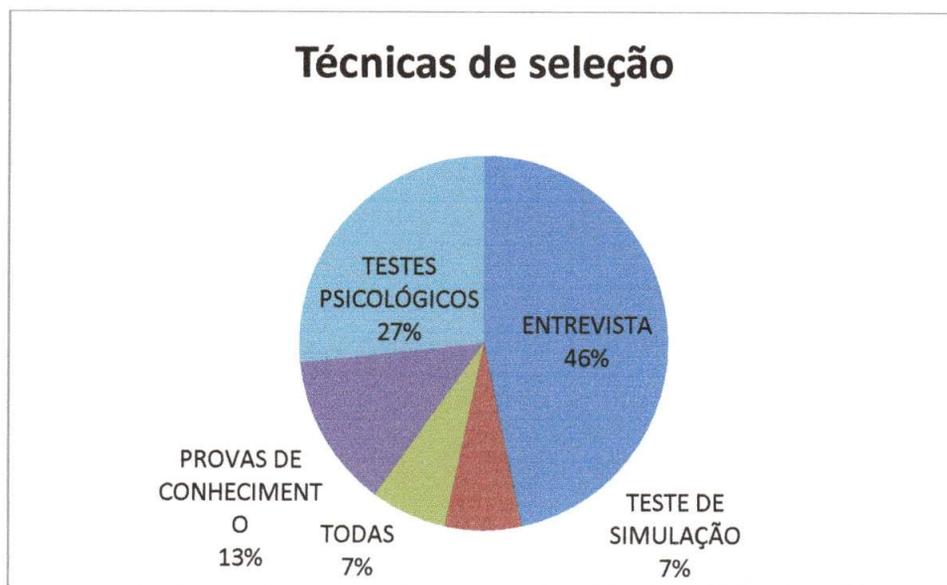
O décimo segundo questionamento foi a cerca dos benefícios do recrutamento misto. Seis dos entrevistados citaram que o maior benefício é o fato de possibilitar a seleção de pessoas mais qualificadas na empresa. Já nove dos entrevistados disseram que o recrutamento misto é benéfico, pois dá oportunidade tanto para pessoas internas e externas a empresa.

O décimo terceiro questionamento relata o principal problema do recrutamento externo. Sete pessoas citam que o fato da concorrência pela vaga ser o maior problema desse recrutamento. Já cinco dos questionados retratam que a entrada de pessoas desconhecidas é o

principal problema. Três pessoas citaram a desmotivação dos funcionários internos como principal problema.

O décimo quarto questionamento refere-se à técnica de seleção que o funcionário considera mais adequada. O gráfico 06 expõe que sete dos questionados acredita que a entrevista é a técnica de seleção mais apropriada. Um cita as técnicas de simulação. Quatro os testes psicológicos. Dois destacam as provas de conhecimento. Um dos questionados acredita que todas as técnicas devem ser aplicadas durante o processo de seleção.

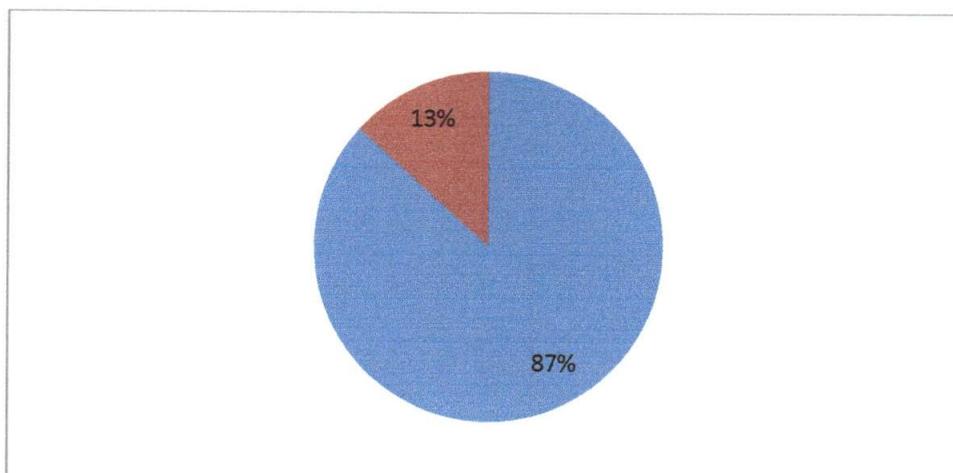
Gráfico 6: Técnicas de seleção mais apropriadas



Fonte: Elaborado pela autora, 2013

O décimo quinto questionamento foi a cerca das técnicas de seleção pela qual os funcionários passaram durante a sua seleção, todos os questionados foram submetidos à entrevista e testes psicológicos.

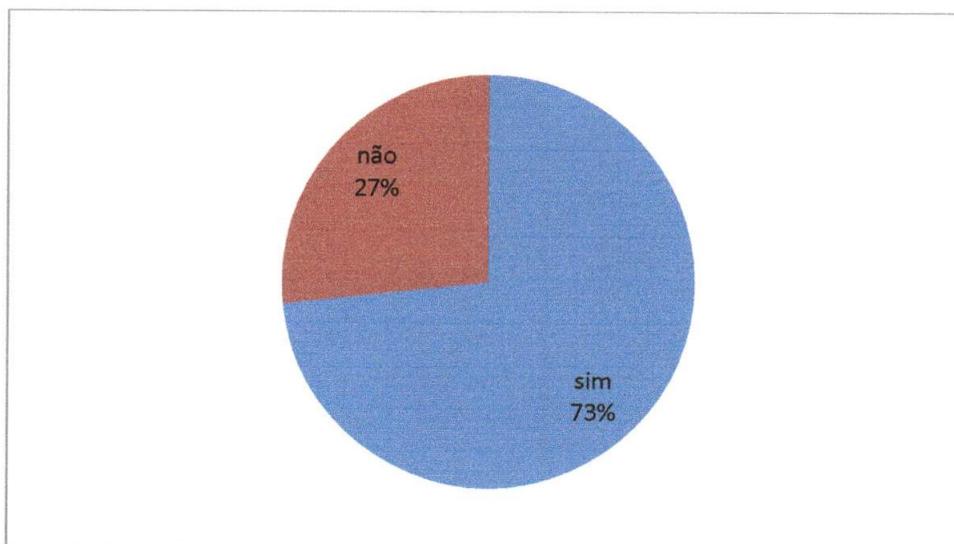
O décimo sexto questionamento é sobre a eficácia das técnicas de seleção pela qual passou. Conforme o gráfico 07, nota que oitenta e sete por cento, equivalente a treze dos questionados dizem que foi apropriado. Já treze por cento, o que se refere a dois entrevistados não aprovam as técnicas utilizadas.

Gráfico 7: Entrevista

Fonte: Elaborado pela autora, 2013

O décimo sétimo questionamento é sobre a eficácia das entrevistas como técnica de seleção. Todos os questionados, ou seja, cem por cento dos questionados acreditam que as entrevistas são uma boa técnica de seleção.

O décimo oitavo questionamento relata as provas de conhecimento como boas ou ruins técnicas de seleção. Doze dos questionados não consideram as provas de conhecimento uma boa técnica de seleção. Sendo assim, apenas três pessoas gostam dessas técnicas de simulação.

Gráfico 8: Técnicas de simulação

Fonte: Elaborado pela autora, 2013

O décimo nono questionamento foi sobre a eficácia das técnicas de simulação. Quatro dos questionados acreditam que as técnicas de simulação são boas técnicas de seleção, equivalente a vinte e sete por cento deles. Setenta e três por cento ou onze dos entrevistados gostam de técnicas de simulação.

O vigésimo questionamento retrata os testes psicológicos como técnica de seleção. Todos os entrevistados acreditam que os testes psicológicos são técnicas bastante importantes durante uma seleção de pessoal.

O vigésimo primeiro questionamento foi sobre qual técnica era menos apropriada para uma fase de seleção. Treze dos questionados citaram as provas de conhecimento como a pior das técnicas. Outras duas pessoas acreditam que as técnicas de simulação são as piores técnicas a serem aplicadas.

O último questionamento refere-se ao crescimento da empresa relacionado às técnicas de seleção citadas. Todos os questionados acreditam que essas técnicas trazem benefício para a empresa. Alguns citam que funciona como se fosse um filtro, pois à medida que são aplicadas as técnicas, somente os melhores qualificados vão continuar no processo de seleção.

Alvarenga (2011, p.2) cita que de acordo com Santos (1985, p. 72).

A seleção de pessoal compreende "o processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional". Assevera ainda que: "seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados [...] e, sim, os mais adequados a uma situação predeterminada.

Nota-se na visão do autor, que existe uma individualização de cada caso, não existindo uma regra geral, um modelo de profissional a ser seguido para cada área. Ou seja, cada empresa tem o perfil desejado. Sendo assim, buscará em cada funcionário as características que mais se assemelhem com o que é esperado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recrutamento e seleção é uma área bastante importante dentro das empresas nos dias atuais. É ela que é a responsável por selecionar pessoas a entrar nas empresas.

Nota-se que atualmente, as empresas têm desenvolvido principalmente o recrutamento do tipo misto, que é aquele onde a empresa busca pessoas tanto dentro da empresa, quanto fora da empresa, ou seja, existem os dois tipos de recrutamento ao mesmo tempo, o que possibilita uma escolha mais justa e possivelmente a pessoa contratada seja a mais qualificada. Analisar os principais meios de recrutamento e seleção que a empresa Agrovét Smart utiliza para seleção de pessoal foi uma tarefa dura, visto a pouca disponibilidade de horário com qual os funcionários contavam para responder os questionários. Observa-se também, que a metodologia aplicada no estudo de caso surtiu efeito, à medida que aproximou a pesquisa dos maiores interessados, a empresa e os funcionários.

A grande variedade de autores analisados permitiu uma reflexão melhor sobre o assunto e delimitação de meios para se chegar aos resultados obtidos pela pesquisa. Assim como os resultados refletiram a importância da empresa no cenário crixaense, frente a geração de empregos.

Na empresa Agrovét Smart Supermercados nota-se que ainda é praticado primeiramente o recrutamento interno, visando a valorização dos funcionários, além disso, o recrutamento interno é bem visto na empresa por ter menos gastos que os demais tipos de recrutamento. Posterior à fase de recrutamento, existe a fase de seleção, onde a empresa em questão desenvolve duas das técnicas de seleção, a entrevista e os testes psicológicos.

Aliado a isso, nota-se que essas técnicas têm atendido a demanda da empresa, assim como a expectativa dos funcionários que são contratados. Por se situar em uma cidade pequena, os meios são bastante eficazes. Sendo que as entrevistas merecem destaque.

Conclui-se então, que a empresa Agrovét Smart Supermercados embora esteja inserida em um mercado bastante competitivo, desenvolve as técnicas mais simples de recrutamento e seleção de pessoas para preencher o quadro de funcionários.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **As técnicas de seleção de pessoal realizadas na admissão do trabalhador.** Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/18898/as-tecnicas-de-selecao-de-pessoal-realizadas-na-admissao-do-trabalhador>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lucia. **A arte de fazer questionários.** [s.n.], 2005.

ARRUDA, Jaqueline. **O que é recrutamento e seleção.** 2009. Disponível em: <www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=385>. Acesso em: 20 out. 2013.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas.** Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 3.ed. São Paulo: Makron-Books, 2004.

_____. **Recrutamento e seleção por competências.** São Paulo: Editora da FGV, 2008.

CHIMPOLO, João Maria Fungi. 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/31696137/1/Surgimento-e-evolucao-de-gestao-de-recursos-humanos>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

DEUSDARÁ, Bruno; ROCHA, Décio. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, July/Dec. 2005.

DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa: características gerais e referências.** 2004. Disponível em: <<http://www.reocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

FIALHO, José Tarcilho; NEUBAER, Filho Airton. **O estudo de caso dirigido como metodologia de pesquisa para a educação à distância (Ead).** Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/644_503.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2013.

GOLEMAN, Daniel. **Tecnologia e gestão da informação.** São Paulo: Campus, 2008.

GUZO, Jorge. **Gestão de negócios e gestão de pessoas.** 2002. Disponível em: <<http://www.guzoconsultoria.com.br/?m=201202>>. Acesso em 21 nov. 2013.

FERES JÚNIOR, Nazir; BRITTO JÚNIOR, Álvaro Francisco de. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá, 2011.

LIMA, Ariela Cristina de; TOLEDO, Carlos Eduardo Araújo de. **Uma abordagem ao recrutamento externo.** Unisalesiano, 2008. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0159.pdf>>. Acesso em 12 dez. 2013.

MARCHIORETTO, Monique Diez; BRESSIANI, Taís. **Recrutamento e seleção de pessoas. TCC (Graduação) - FACECAP, Capivari, 2010.**

MORAES, Vanderlei. **Recrutamento e seleção de pessoas.** Disponível em: <<http://www.gpportal.com.br/2012/04/recrutamento-e-selecao-de-pessoal.html>>. Acesso em: 20 out. 2013.

MUNIZ, Egli. **Orientações para processos de recrutamento e seleção de pessoal no Sistema Único de Assistência Social.** Brasília, DF: MDS. Secretaria Nacional de Assistência Social, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 1986.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** 5.ed. rev.eampl. São Paulo, 1991.

REIS, Jennifer Martins; RODRIGUES, Vanessa de Souza. **Recrutamento e seleção: um estudo de caso na empresa Celeiro Supermercado.** TCC (Graduação) –Universidade Estadual de Goiás, Caldas Novas, 2010.

ROLIM, Aline Silveira. **O processo de recrutamento e seleção de pessoas para pequenas e médias empresas.** TCC (Graduação) - Universidade Luterana do Brasil, 2002.

SILVA, Elane Batista da. **Recrutamento e seleção.** TCC (Graduação) - Universidade Candido Mendes. Tijuca, 2002.

SANTOS, Adriana Barbosa; MANZATO, Antonio José. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa.** Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE – UNESP, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 2001. Disponível em: http://www.cursos.unisanta.br/civil/arquivos/Pesquisa_Cientifica_metodologias.pdf. Acesso em: 24 nov. 2013

SOUSA, Rainer. **Revolução industrial.** Disponível em: <<http://www.brasile scola.com/historiag/revolucao-industrial.htm>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

TAVARES, Liany. **Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical.** Universidade Federal do Pará. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v28n1/v28n1a10.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1-1528