

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GEISE KELLY DE DEUS MATOS



Associação Educativa Evangelica
BIBLIOTECA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO SABORELLE

Rubiataba- GO
2012

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GEISE KELLY DE DEUS MATOS

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO SABORELLE

Monografia apresentado ao departamento de Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - FACER como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, orientada pelo professor Marco Antônio Pereira de Abreu.

S - 39007

Tombo nº	19205
Classif:	
Ex:	1
Origem:	d
Data:	15-02-13

Rubiataba - GO
2012

FICHA DE AVALIAÇÃO

Associação Educativa Evangelica
BIBLIOTECA

GEISE KELLY DE DEUS MATOS

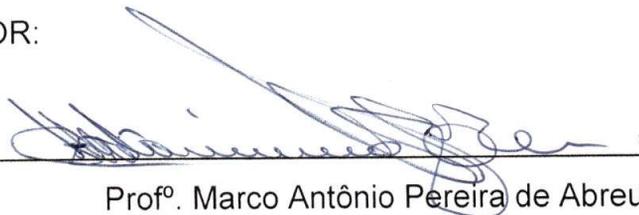
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO SABORELLE

COMISSÃO JULGADORA

Monografia submetida à Comissão Examinadora designado 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.

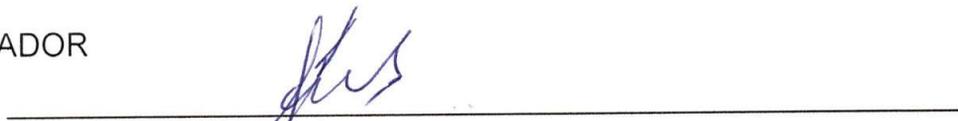
RESULTADO: _____

ORIENTADOR:



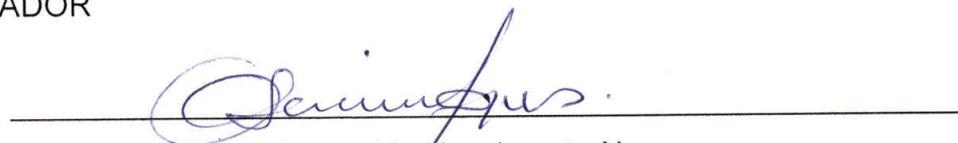
Prof.º Marco Antônio Pereira de Abreu
Mestre em Ecologia e Produção Sustentável

1º EXAMINADOR



Prof.º Enoc Barros da Silva
Especialista em Administração de Empresas

2º EXAMINADOR



Gilda Aparecida Nascimento Nunes
Prof.ª. Especialista em Sistema de Informação

Rubiataba 21 de Janeiro de 2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe e aos meus avós, por todo o amor e dedicação para comigo, por terem sido a peça fundamental na formação do meu carácter e pela educação que me foi dada que resultaram nas conquistas de minha vida.

A minha família pelo carinho e apoio indispensável em todos os momentos que precisei.

AGRADECIMENTO

Como já dizia Anitelli: "Sonho parece verdade quando a gente esquece de acordar". Hoje, vivo uma realidade que parece um sonho, mas foi preciso muito esforço, determinação, paciência, perseverança, ousadia e maleabilidade para chegar até aqui, e nada disso eu conseguiria sozinha. Minha terna gratidão a todos aqueles que colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado.

Primeiramente agradeço a Deus, o centro e o fundamento de tudo em minha vida, por renovar a cada momento a minha força e disposição e pelo discernimento concedido ao longo dessa jornada.

Agradeço aos meus pais Helio Antonio de Deus e Helena Cândida de Matos por terem sido parceiros ímpares nessa minha conquista, com palavras de incentivo, apoio financeiro enfim em tudo que precisei conquistei de vocês, meu muito obrigado.

Aos meus avós Antonio Pereira de Matos e Maria Emilia de Matos vocês devo externar o meu agradecimento eterno, pois foi no lar de vocês que eu aprendi todos os princípios éticos de cidadã, e de uma boa cristã, aprendi com conselhos e bons exemplos de vocês. Obrigada pelas orações, por terem partilhado comigo cada momento de minha vida os tristes e os alegres, se hoje conquisto a conclusão do meu curso superior vocês foram os pilares de tudo, obrigado por tudo.

Ao meu namorado Dhiego Venâncio dos Santos, á você que sempre esteve comigo no decorrer da minha vida acadêmica partilhando comigo todas as barreiras e as conquistas. ES muito especial para mim á você todo meu carinho e amor muito obrigado.

Ao meu orientador, Marco Antonio Pereira de Abreu, que acreditou em mim; que ouviu pacientemente as minhas considerações partilhando comigo as suas ideias, conhecimento e experiências. Quero expressar o meu reconhecimento pela sua competência profissional e minha gratidão pela sua amizade.

“As oportunidades normalmente se apresentam disfarçadas de trabalho árduo e é por isso que muitos não as reconhecem.”

(Ann Landers)

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido na empresa Saborelle localizada na cidade de Rialma - GO, no departamento de Recursos Humanos, mais especificamente na área de Recrutamento e Seleção de Pessoal, e teve como finalidade inicial verificar quais os processos utilizados pela empresa ao fazer o recrutamento e seleção de pessoal de seus funcionários. Foram estudados diferentes autores que apresentam um esclarecimento amplo sobre as teorias correspondente ao tema recrutamento e seleção de pessoal dentro das organizações. Foram analisados também neste trabalho os conceitos de Recrutamento e Seleção de Pessoal, como também as vantagens e desvantagens, avaliação e seus resultados. Foram feitas algumas entrevistas informais com o Gerente de Recursos Humanos da empresa objeto de estudo, como também a realização da aplicação de um questionário para coleta de dados. Este estudo resultou no aperfeiçoamento do conhecimento em relação a esta área estudada. Após analisar alguns os procedimentos utilizados para o processo de contratação, conclui-se que a empresa Saborelle prioriza o método de recrutamento interno, ou seja, a preferência por utilizar os próprios funcionários já inseridos na organização.

Palavras - chave: recrutamento; seleção de pessoal; Saborelle.

ABSTRACT

This study was conducted in Saborelle company located in the city of Rialma - GO, the Human Resources department, specifically in the area of recruitment and selection of staff, and original purpose was to check which processes used by it to make the recruitment and selection personnel of its employees. We studied different authors that present a broad explanation of the theories relevant to the topic recruitment and selection of staff within organizations. We also analyzed in this paper the concepts of Recruitment and Selection of Staff, as well as the advantages and disadvantages, and review your results. There have been some informal interviews with the Human Resource Manager of the company object of study, but also the realization of a questionnaire to collect data. This study resulted in enhancement of knowledge about this study area. After reviewing all procedures for the hiring process, it is concluded that the company Saborelle prioritizes internal recruitment method, there is a preference for using their own employees already in the organization.

Keywords - Keywords: recruitment; staffing; Saborelle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As fases do recrutamento.....	21
Figura 2: Diagrama do processo recrutamento interno e externo.....	24
Figura 3: Técnica de recrutamento.....	29
Figura 4: Ex. cartaz de portaria como técnica recrutamento.....	29
Figura 5: Seleção de Pessoal como uma comparação.....	32
Figura 6: O processo de Seleção de pessoal.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Qual o método utilizado para contratação dos funcionários	42
Gráfico 2: Qual o status de contratação dos funcionários da empresa.....	43
Gráfico 3: Quanto ao número de produtos terceirizados	44
Gráfico 4: Qual a escolaridade dos seus funcionários	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação quanto o número de empresas e pessoal ocupado na cidade de Rialma –GO.....	19
----------------------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

RH: Recursos Humanos

TCC: Trabalho de Conclusão de Curso

RE: Requisição de Empregado

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CTPS: Carteira de Trabalho e Previdência Social

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	13
2- PROBLEMÁTICA.....	15
4- OBJETIVOS.....	17
4.1 Objetivo geral.....	17
4.2 Objetivos específicos.....	17
3- JUSTIFICATIVA.....	18
5- REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
5.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	20
5.1.1 Fases do Recrutamento.....	21
5.3 FONTES DE RECRUTAMENTO.....	23
5.4 RECRUTAMENTO INTERNO.....	24
5.4.1 Vantagens do Recrutamento Interno.....	25
5.4.2 Desvantagens do Recrutamento Interno.....	25
5.5 RECRUTAMENTO EXTERNO.....	26
5.5.1 Vantagens do Recrutamento Externo.....	27
5.5.2 Desvantagens do Recrutamento Externo.....	27
5.6 RECRUTAMENTO ON-LINE.....	28
5.7 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO.....	29
5.8 SELEÇÃO DE PESSOAL.....	32
5.9 FINALIDADE E IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE PESSOAL.....	33
5.10 TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAL.....	34
5.11 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA SELEÇÃO.....	38
6 - METODOLOGIA.....	39
6.1 Tipo de pesquisa.....	39
6.2 Método de pesquisa.....	40
6.3 Coleta de dados.....	40
6.4 Análise dos dados.....	40
7 –ANÁLISE DA PESQUISA.....	43
8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICES.....	50
ANEXOS.....	55

1- INTRODUÇÃO

A evolução planetária não tem se concentrado apenas nas questões humanas, há de se compreender que a humanidade evolui a partir de suas ações conscientes desde que as primeiras sociedades se formaram. Eis que, portanto, o próprio homem encarrega-se de disseminar o processo evolutivo a outras dimensões que de alguma forma contribuem para a continuidade dos seus avanços. As empresas de modo geral, são fruto da racionalidade humana desde a primeira Revolução Industrial, visto que o princípio de tudo se deu a partir da invenção da máquina a vapor que, evidentemente, trata-se da materialização do conceito evolutivo humano. E se tratando de "empresas", a associação deste agente à pessoa humana, associa a capacidade de criação com a capacidade de desenvolvimento, no instante que as empresas, sejam ela na prestação de serviços, produção ou comércio, apenas têm o sentido estrito de empresas por terem em sua formação a figura humana com suas ideias, conceitos, criatividade, enfim, sua racionalidade.

Tais perspectivas certificam a importância a que se propõe este trabalho dada a necessidade de manter as discussões em torno dessa associação - homem e empresa - como fator primordial na continuidade desta dita evolução, onde tanto homem como empresa estão unidos por este princípio necessário que é a evolução.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como finalidade vislumbrar sobre esta evolução, especificamente das empresas, a partir do desenvolvimento humano, por acreditar que a qualidade empreendedora de uma empresa nas diferentes áreas de atuação, começa pela qualidade do seu capital humano, e, portanto, buscou-se analisar o departamento de Recursos Humanos (RH), especificamente na área de Recrutamento e Seleção de Pessoal, tendo como cenário a empresa Extra Atacadão Secos e Molhados Ltda., mais conhecida pelo nome fantasia Saborelle, e a qual se concentrou este estudo de caso, no intuito de identificar quais os métodos e/ou critérios utilizados no recrutamento e seleções de seus colaboradores.

Os estudos na área de Recursos Humanos, desenvolvidos durante o curso de Administração, contribuíram na compreensão e percepções quanto à necessidade de se iniciar um processo de mudança dentro da empresa, por conseguinte,

promover melhorias na dinâmica laboral e conseqüentemente proporcionando crescimento e agregando valor aos proprietários e funcionários.

No trabalho que se apresenta as discussões em torno do tema Recrutamento e Seleção de Pessoal, apresentará, preliminarmente, de forma generalizada, os problemas enfrentados por empresas que não aplicam políticas criteriosas na seleção de seus colaboradores, e, por conseguinte, as políticas aplicadas pela empresa objeto de estudo, no caso, a Empresa Saborelle. Em seguida, num primeiro momento, é exposto o referencial teórico que dá sustentação às reflexões oriundas de visitas e observações in loco junto à empresa durante o processo de estudo, essenciais na construção deste trabalho. Num segundo momento, é descrita a metodologia aplicada na construção deste TCC a partir das sustentações de autores estudiosos da área e que se fazem primordiais no direcionamento construtivo e caráter científico a que se faz necessário neste tipo de situação. Em seguida, num terceiro momento, apresenta-se o resultado dos estudos da empresa. Finalmente, as considerações finais trazem a necessidade perceptiva quanto à importância de se aplicar políticas mais criteriosas no desenvolvimento do processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, especificamente na empresa observada.

2- PROBLEMÁTICA

A disseminação tecnológica, ao mesmo tempo em que tem criado oportunidade para aquelas pessoas que buscam qualificações segundo exigências do mercado de trabalho tem gerado resultados positivos a elas, por outro lado, os que não tiveram esta mesma percepção constituem-se membros de uma parcela de excluídos quando submetidos a um processo seletivo de recrutamento de pessoal. A questão é que, por mais que tenham disseminado a tecnologia, esta ainda não é acessível a todos, principalmente à camada mais pobre da população, altamente dependentes de programas de governo, e que formam a grande massa de necessitados por um espaço no mercado de trabalho. As empresas, por consequência destas disparidades, são impedidas de adotarem critérios no Recrutamento de seus colaboradores, onde o leque de escolha entre os candidatos que de fato reúnem condições para desenvolverem suas atividades laborais, acaba sendo limitado, criando, paralelamente, um subgrupo de selecionados movidos pela necessidade, das empresas, de completarem um quadro devido às necessidades operacionais, o que de certa forma, descredencia a qualidade do capital humano. Na empresa Saborelle, foi verificado que as competências de seus colaboradores são frutos de uma rotina do dia-a-dia, e não por consequência de uma preparação do colaborador antes de passar pelo processo de seleção. E ainda, segundo se constatou durante as visitas na empresa, no momento em que há necessidades de contratação, a empresa não pratica anúncios públicos na convocação de interessados, recorre, pois, a currículos outrora deixados na empresa ou mesmo levados por funcionários já locados. Em suma, praticam-se as contratações por meio de indicações, em sua maioria.

Os procedimentos aplicados no processo seletivo demonstram certo descuido da empresa quanto à qualidade no desempenho das rotinas dos seus colaboradores. Eis que surgem os seguintes questionamentos: há de se atribuir estes procedimentos à falta de demanda qualificada na região? Seria um comodismo da empresa ante ao fato de que se tem "funcionado" desta forma anteriormente? Significaria melhoramentos nos resultados da empresa caso fossem implantadas políticas mais criteriosas na seleção de pessoal? O que a empresa poderia sugerir para que houvesse melhoria na demanda de mão de obra que pudesse atender aos interesses da empresa?

É possível que nem todos os questionamentos aqui mencionados tenham as respostas que lhe cabem, porém, há de se buscar a compreensão naquilo que se possa estabelecer como meio de superação nas dificuldades verificadas na empresa Saborelle no que se refere ao Recrutamento e Seleção de Pessoal.

4- OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

- ❖ O objetivo deste trabalho é demonstrar todo o processo de recrutamento e seleção na empresa Saborelle

4.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar quais são os processos de Recrutamento e Seleção existente na empresa Saborelle
- ❖ Conceituar os processos Recrutamento e Seleção

3- JUSTIFICATIVA

O departamento de Recursos Humanos tem por objetivo, junto às organizações, trazer facilitações ao selecionar candidatos para o preenchimento de vagas disponíveis nas empresas, portanto o recrutamento e seleção se constituem como métodos, a princípio, eficientes na conciliação do perfil¹ do candidato com o perfil da empresa.

A competitividade do mercado obriga os colaboradores a assumirem posturas mais dinâmicas e eficazes no ambiente de trabalho. Pessoas que não tem perfil de trabalhar em equipe, que não sejam proativas, criativas, enfim, que não acrescentem algo de novo na organização a que presta, ou pretende prestar, sua mão de obra, este com certeza não perdura num mesmo terreno. Tais expectativas sobre esses perfis esperado começa no recrutamento até a fase final que é a seleção do colaborador.

A justificativa para a escolha do tema se dá em virtude da acadêmica considerar ser um dos que mais lhe atrai na área de Recursos Humanos, desta forma, o trabalho a ser elaborado busca atrair e demonstrar a importância do recrutamento e seleção tanto para os leitores, como para a empresa pesquisada.

Com relação à empresa objeto de estudo, este trabalho se justifica, pois, verifica-se que a Saborelle se destaca na região por sua abrangência na distribuição de produtos com sua marca, e nesse escopo², ou seja, de proceder na distribuição abrangente com cunho eficiente, há de se supor que a empresa é sustentada por critérios de contratação de pessoal bem como de treinamentos dos seus colaboradores³. E, portanto, são concentradas verificações e acompanhamentos junto à empresa no sentido de identificar tais critérios e se os mesmos são compatíveis ao que se exige na justificativa na força da marca.

¹ Perfil: Descrição de uma pessoa;

² Escopo: Observar;

³ Colaboradores: Funcionários.

5- REFERENCIAL TEÓRICO

As diversidades tecnológicas e mais o novo perfil do consumidor de bens e de prestações de serviços, tem provocado acirrada competitividade no mercado. A população de modo geral tem se beneficiado com o surgimento de novas empresas, não somente no que diz respeito à diversidade de oferta de produtos e serviços, mas também por maiores oportunidades de inserção no mercado de trabalho, que dada à estabilidade atual da economia do país, antes o mercado, apresenta-se num estado de competitividade favorável do ponto de vista evolutivo.

O quadro a seguir traz um perfil da evolução, em que para ganhar vantagens neste cenário de inúmeros concorrentes, surge dentro das organizações o recrutamento e seleção, com intuito de classificar os melhores candidatos e assim fazer toda diferença na empresa.

Quadro 1 – Relação quanto o número de empresas e pessoal ocupado na cidade de Rialma-Go.

HISTÓRICO	EVOLUÇÃO		
	2008	2009	2010
Número de unidades locais	273	276	309
Pessoal ocupado total	1.468	1.645	1.735
Pessoal ocupado assalariado	1.203	1.336	1.402
Empresas atuantes	269	271	305

Fonte: IBGE Cidades -(2008-2010). Adaptado pela autora.

O quadro revela ascendência quanto às relações entre empresa e mão de obra onde o número de unidades locais (Rialma), nos períodos assinalados, houve uma evolução apenas de 1,1% de 2008 para 2009 e um considerado salto de 2009 para 2010 na casa de 12%, o que confirma que a partir de 2009 houve aumento no número de empresas na cidade de Rialma. Porém, ao se analisar a evolução do pessoal ocupado, este evoluiu em 12,1% de 2008 a 2009, e de 5,5% de 2009 para 2010. Quando comparados o número de empresas e Pessoal ocupado⁴, percebe-se que a evolução do pessoal ocupado em 2008 comparado a empresas, este foram maior. Tal fenômeno se deve em função de um considerado número de pessoas que abriram seu próprio negócio ou que se inclinou para a informalidade.

O processo de recrutamento e seleção, respectivamente, tem nos seus objetivos, atrair o interesse dos indivíduos que buscam uma colocação no mercado

⁴Pessoal ocupado total traz referência tanto daqueles inseridos no trabalho formal quanto os inseridos na informalidade.

de trabalho e conseqüentemente inseri-lo num ambiente de desafios e constantes necessidades de manter-se qualificado e capacitado para o desenvolvimento das suas atividades. Quanto ao Recrutamento, Chiavenato (2000, p.197) sustenta que o

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimento que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher.

E quanto a Seleção, Toledo (1992, p. 73), descreve que: "Um programa de Seleção tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial".

Importante que, diante de tais sustentações, se busque uma compreensão separada da dicotomia⁵ recrutamento/seleção, em suas particularidades e devidas aplicações e desenvolvimentos. Nesse sentido a seguir são contextualizadas etapas desse processo de imensurável importância para as organizações na constituição da qualidade de suas atividades a partir do seu quadro de pessoal.

5.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Entende-se, pois, que o recrutamento se define a partir das necessidades organizacionais de obterem um novo candidato para preencher vagas disponíveis na empresa. Assim, entende-se que o recrutamento é responsável no estabelecimento do vínculo entre as organizações, seja da produção de bens ou prestação de serviços, e o mercado de trabalho.

Sendo assim o recrutamento, é a atividade de responsabilidade do departamento de pessoal das empresas, que tem no seu objetivo encontrar pessoas com mão de obra qualificada, para ocupar vagas em aberto, visto que as considerações de Lodi (1992, p.16) nesse sentido, revelam que o "recrutamento é uma função do Departamento de Pessoal, consistindo em procurar empregados para a Organização, a fim de preencher as vagas nas várias seções e departamentos".

Essa procura faz com que só os melhores possam ser recrutados e assim passar para segunda fase que é a de seleção. Essa é a melhor forma para que

⁵ Dicotomia: Método de classificação em que cada uma das divisões e subdivisões não contém mais de dois termos.

empresas tenham profissionais com perfis adequados para ocupar cargos nas diversas áreas solicitadas. Tais reflexões se sustentam em Gil (2001, p.80) quando este afirma que “[...] o recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

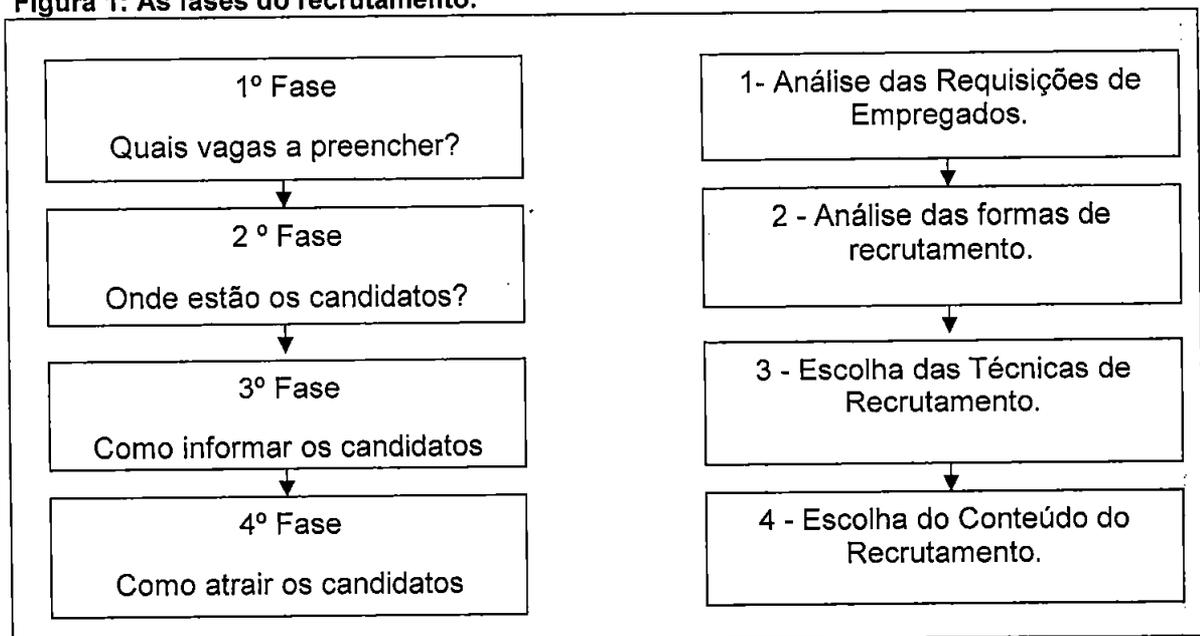
Com base em Lodi (1992, p.16) “os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidades, conhecimentos, experiências, personalidade”.

5.1.1 Fases do Recrutamento

As diferentes fases do recrutamento têm no seu propósito levar ao conhecimento dos interessados quais as vagas disponíveis dentro da organização, onde localizar e como informar os candidatos que a empresa necessita de mão de obra. Os candidatos interessados nessa nova oportunidade de emprego devem comparecer na organização para uma entrevista.

A seguir é apresentado o quadro que, na visão de Chiavenato (1990), ilustra esta movimentação entre as fases do recrutamento, e na sequência o detalhamento de cada uma das fases:

Figura 1: As fases do recrutamento.



Fonte: Adaptado por Chiavenato (1990, p.20)

1º Fase: Análise das Requisições de Empregados

Quando a organização necessita preencher uma vaga disponível em qualquer departamento, o chefe responsável por este órgão envia um documento denominado "Requisição de Empregado" (RE), que o encaminha ao departamento de Recrutamento e Seleção, ao recebê-lo inicia-se o processo de recrutamento de pessoal. Com base, nisso Chiavenato (1990, p. 20) sustenta que a

A Requisição de Empregado constitui uma espécie de ordem de serviços para o órgão de Recrutamento e Seleção começar a funcionar, pois nela estão contidas todas as informações a respeito da vaga a ser preenchida e quais as características que deverá possuir o seu futuro ocupante. A partir do recebimento da Requisição de Empregado o órgão de Recrutamento e Seleção começa a funcionar.

Logo após o recebimento da RE o departamento de Recrutamento e Seleção inicia - se suas atividades, ou seja, começa a funcionar.

2º Fase: Análise das Fontes de Recrutamento

Logo após a Requisição de Empregado, o departamento de Recrutamento e Seleção analisa onde poderá localizar os candidatos qualificados para preencher a vaga disponível.

Para Chiavenato (1990, p. 21), "Trata-se de analisar as prováveis fontes de recrutamento, isto é, onde recrutar os candidatos".

3º Fase: Escolha das Técnicas de Recrutamento

Assim que determinar as fontes de recrutamento, a próxima fase é optar pelas técnicas que tem como propósito principal informar aos prováveis candidatos sobre as vagas disponíveis na organização. Para Chiavenato (1990, p. 21) "A fase seguinte é a escolha das técnicas para informar os prováveis sobre a vaga existente na empresa".

4º Fase: Escolha do Conteúdo do Recrutamento

O conteúdo do recrutamento é o que será informado aos candidatos interessados a preencher a vaga existente, mais para isso se faz necessário à

utilização das técnicas de recrutamento que tem a finalidade de atrair candidatos e poder interessá-los a enviarem seus currículos para ocupar esta vaga disponível.

De acordo com Chiavenato (1990, p. 21) a Escolha do Conteúdo do Recrutamento "Trata-se do que será transmitido aos candidatos a respeito da vaga existente e dos aspectos relacionados com ela".

5.2 FONTES DE RECRUTAMENTO

As fontes de recrutamento parte do pressuposto de onde podem estar localizados os futuros candidatos à vaga que a empresa pretende disponibilizar. As fontes de recrutamento são os recursos humanos, ou seja, a mão de obra que serve para abastecer a empresa e atender suas necessidades.

De acordo com Lodi (1992, p. 41) "As fontes de recrutamento consistem uma bateria completa de instrumentos ou uma variedade de lugares que devem ser familiares ao recrutador".

Desta forma, verificamos que existem duas fontes de recrutamento: recrutamento Interno e recrutamento Externo.

No recrutamento interno, os candidatos são os próprios funcionários de dentro da empresa que recebem promoções ou transferências de cargos. Já no recrutamento externo é através do mercado de mão de obra, com objetivo de trazer sangue novo e experiências novas para organizações. Nas sustentações de Chiavenato (1990, p. 22) "Existem duas espécies de fontes de recrutamento: as fontes internas (isto é, os próprios empregados da empresa) e as fontes externas (os candidatos que estão no mercado de mão de obra)".

Para uma melhor compreensão, faz-se necessário uma abordagem mais detalhada das fases do recrutamento onde se percebe que independentemente do ambiente onde é cometido, o objetivo principal se acentua na busca por qualidade humana na organização.

5.3 RECRUTAMENTO INTERNO

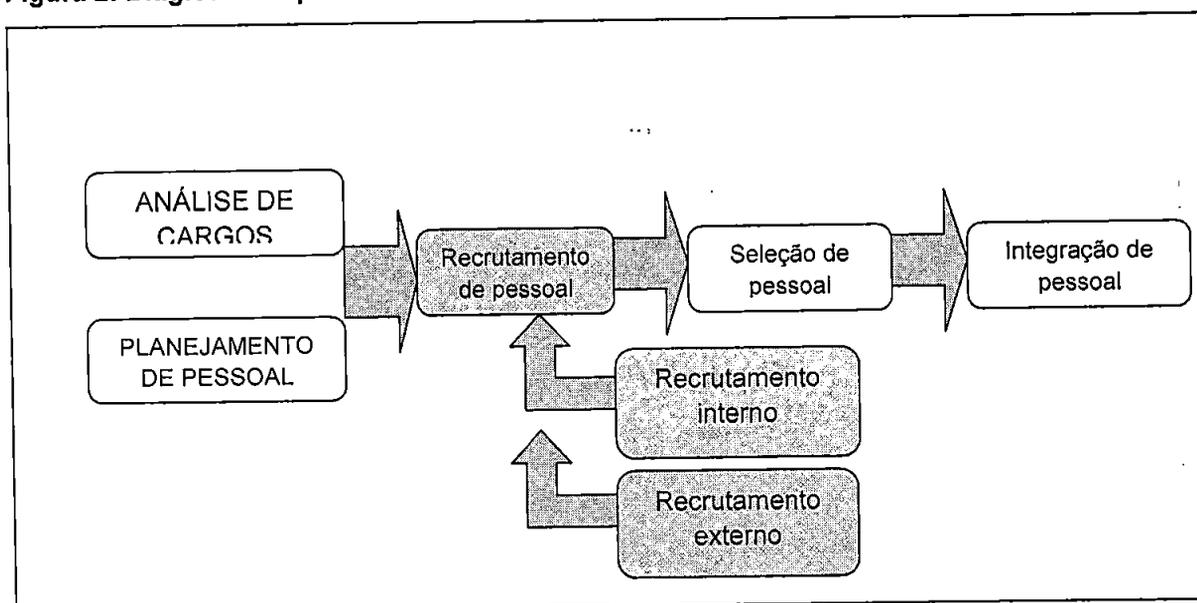
O recrutamento interno acontece dentro da empresa, com os próprios colaboradores, esse é um dos critérios utilizados para proporcionar oportunidades de crescimento e valorizar a mão de obra interna. Quanto a isto, Carvalho e Nascimento (1993, p. 92) vislumbram que

o recrutamento interno está fundamentado na movimentação de quadro de pessoal da própria organização [...] transferência de empregados, promoções de colaboradores, programa de desenvolvimento de RH, plano de carreira funcional.

Diante de tais afirmações, há de se supor que o recrutamento interno configura-se em uma ação positiva. No caso da empresa objeto de estudo, a Saborelle, esta empresa pratica tal modelo de recrutamento, ou seja, parte do princípio do aproveitamento do seu efetivo, tendo em vista que, até certo ponto, tal prática se dá em função de que as empresas em geral buscam trabalhar com mão de obra já analisada, experimentada e prepara no seio de seus regimentos, porém não se trata de uma regra (observa-se que se menciona o termo "até certo ponto").

O diagrama a seguir traz um desenho quanto aos procedimentos peculiares nos tipos de recrutamento.

Figura 2: Diagrama do processo de recrutamento interno e externo.



Fonte: Adaptado por Pontes (2008, p. 113).

É observado que somente a partir do "Recrutamento de pessoal" são apresentadas distinções quanto a serem interno ou externo, passando ambos os modelos, posteriormente pelos mesmos procedimentos, ou seja, pela seleção e finalmente a integração do selecionado.

5.3.1 Vantagens do Recrutamento Interno

O recrutamento interno traz inúmeras vantagens para a organização dentre elas podem ser destacadas: os funcionários passam a ser mais produtivos e darem o melhor de si; motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos colaboradores; estimula a permanência e a fidelização por parte dos funcionários á empresa; além de possuírem menores custos. Enquanto a isto, Pontes (2008, p. 107) aponta que

O recrutamento interno traz para a organização uma série de vantagens. A primeira, e talvez a mais importante, é que, com a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno. É o reconhecimento que a companhia faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais.

As vantagens encontradas ao utilizar o recrutamento interno na empresa Saborelle é o fato de ser um processo rápido, e principalmente por já terem conhecimento das competências e habilidades de seus funcionários, assim é fácil selecionar quem é mais qualificado para ocupar um cargo de maior nível dentro de empresa. Assim todos dão o melhor de si ao realizar suas tarefas no dia-a-dia. Desta forma a empresa acredita estar proporcionando aos seus funcionários o plano de carreira.

5.3.2 Desvantagens do Recrutamento Interno

O recrutamento interno apresenta desvantagens no sentido em que a empresa, por às vezes, não possui um funcionário qualificado para ocupar um cargo de alto nível, ou seja, um cargo que exija maiores excepcionalidades do seu ocupante, assim, caso opte por aproveitamentos internos, é necessário investir em

treinamento, qualificação e capacitação onde o custo nem sempre é compensatório, além disso, ainda cria-se uma situação ou sentimento de competição negativa entre os colaboradores, prejudicando assim a eficiência na realização das tarefas. Diante disto, Chiavenato (2008, p.175), discorre que as desvantagens do recrutamento interno

- Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos a alguns níveis acima do cargo em que estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá [...]
- Pode gerar conflito de interesse, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições, ou não realizam aquelas oportunidades.

A principal desvantagem que a Saborelle encontra ao utilizar os métodos do recrutamento interno é o inevitável "ciúme" ocorrente entre os próprios funcionários. Principalmente quando a pessoa escolhida tem menos tempo de trabalho que outro colaborador ou colaboradores pretensos à ascensão. Geralmente o maior desafio da Saborelle é escolher o colaborador que irá ocupar um cargo melhor, sem gerar conflito entre os demais ou produzir um clima desagradável. Isso acaba gerando um desconforto por parte dos gerentes e proprietários.

5.4 RECRUTAMENTO EXTERNO

Num simples entendimento empírico, há de se entender tal modalidade de recrutamento como sendo algo de fora dos limites físicos da empresa para o seu ambiente interno, o que de fato corresponde à descrição. Segundo Chiavenato (2000, p. 212) "o recrutamento externo funciona com 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".

Perante tais afirmações, pode-se dizer que o recrutamento externo apresenta de forma positiva para empresa Saborelle, principalmente para o nível operacional na qual se faz uso deste recrutamento.

5.4.1 Vantagens do Recrutamento Externo

Entende-se por recrutamento externo, a chegada de novos funcionários para a organização, na qual estes trazem consigo novas experiências, ideias inovadoras e mudanças satisfatórias. Desta forma a organização não precisa, a princípio, ter custos com treinamentos, pois se supõe que os recrutados já possuem experiências necessárias na desenvoltura no cargo. Portanto para Pontes (2008, p. 115). “O recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no tocante á renovação de ideias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadoras á organização.”

Refletindo em tais afirmações, a empresa Saborelle utiliza o recrutamento externo para encontrar ajudantes de armazém, carregadores, secretárias e motoristas e dentre outros, principalmente para os que fazem parte do nível operacional, apesar de ser cargo simples, toda pessoa tem algo para acrescentar na empresa, seja com sua experiência ou uma nova ideia que às vezes pode fazer toda a diferença.

5.4.2 Desvantagens do Recrutamento Externo

As desvantagens que o recrutamento externo traz são os elevados custos com anúncios de diversas formas ou buscar em empresas especializadas prestadoras de serviços neste ramo, além de ser um processo demorado que se inicia a partir do envio dos currículos pelos candidatos, passando por suas análises e seleção. Perante isto, Chiavenato (2000, p. 217)

- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários etc.
- Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno. Os candidatos externos são desconhecidos, provêm de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão. Apesar das técnicas de seleção e do prognóstico apresentado, as empresas admitem o pessoal por meio de um contrato com um período experimental e probatório, para se garantir da relativa insegurança do processo.

Portanto, a desvantagem que a Saborelle encontra ao fazer o recrutamento externo é simplesmente pelo fato de não conhecer bem esse candidato, qual a sua forma de trabalhar em equipe, se é uma pessoa que aceita mudanças ou críticas na sua forma de executar as tarefas, como também adaptar este candidato com as normas, valores e políticas da empresa.

5.5 RECRUTAMENTO ON-LINE

O recrutamento *on-line* está se tornando uma ferramenta importante para as organizações como também para a sociedade. Com a praticidade que a internet trouxe para as pessoas, se tornou fácil e rápido para candidatos interessados a ocupar determinada vaga enviarem seu currículo. É um método simples onde, através da internet, é possível os candidatos coletarem dados da empresa na qual deseja trabalhar. Sustentado por Chiavenato (2000, p. 216)

A internet está revelando-se um importante canal de contato entre as organizações e candidatos. Os sites de procura de emprego na Internet estão se multiplicando-se a cada dia. As organizações estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. A internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado, mesmo estando em casa.

A empresa Saborelle considera a internet como um método interessante e fundamental para atrair candidatos. Assim é possível encontrar pessoas com inúmeras habilidades e competências para preencher uma vaga assim que necessário. Os gerentes de diversas áreas da empresa recebem diariamente currículos via internet, desta forma os candidatos interessados em fazer parte do grupo Saborelle não deixam seu currículo na própria empresa, mas sim recorrem ao *Curriculum Vitae*⁶.

⁶ Curriculum Vitae: Conjunto de dados concernentes ao estado civil, ao preparo profissional e às atividades anteriores de quem se candidata a um emprego, a um concurso.

5.6 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (1990, p. 23) “As técnicas de recrutamento são as maneiras pelas quais o recrutamento é feito. Em outros termos, são os meios através dos quais a empresa informa ao mercado de mão de obra que dispões de vaga e serem preenchidas”.

Em seguida são apresentadas detalhadamente as principais técnicas de recrutamento que de acordo com Chiavenato (1990) são:

Figura 3: Técnicas de recrutamento.

- Cartazes na portaria da empresa
- Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa
- Arquivos de candidatos
- Visita a escolas
- Anúncios em jornais
- Agências de recrutamento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990).

✓ **Cartazes na Portaria da Empresa**

Muitas organizações expõem cartazes em suas portarias ou em locais de fácil visualização, onde há movimentação constante de pessoas.

Neste caso este método é utilizado para cargos operacionais

Segue logo a baixo o exemplo de cartaz de portaria como técnicas de recrutamento.

Figura 4: Exemplo de cartaz de portaria como técnicas de recrutamento.

Vagas para:
Eletricista
Encanadores
Soldadores
Operários
Apresentar-se à Seção de Recrutamento e Seleção

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990).

Este é um método simples e muito eficaz para atrair candidatos que pretendem ocupar algum cargo de nível operacional. A empresa Saborelle não utiliza desta técnica de recrutamento, mesmo tendo funcionário que pertence a este nível.

✓ **Apresentação de Candidato pelos Funcionários da Empresa**

É um sistema de recrutamento extremamente barato, pois não gera para empresa despesas e nem gastos, além de incentivar seus colaboradores a apresentarem pessoas de suas relações pessoais para concorrer com os outros candidatos á vaga disponível na empresa.

O único investimento gerado para a organização são com as comunicações através dos editais das vagas que surgem para que os colaboradores possam trazer e apresentar amigos e conhecidos.

Quando a Saborelle possui alguma vaga que precisa ser preenchida seja em qualquer departamento, todos os funcionários referentes a esta área ficam sabendo e logo vão indicando nomes de amigos e familiares. Assim se torna uma forma rápida e segura de contratar um novo colaborador. Principalmente quando a pessoa que indica tem boa índole no seu local de trabalho e possui qualidades que a empresa prestigia.

✓ **Arquivo de Candidatos**

O arquivo de candidatos pode ser considerado a técnica mais eficaz do recrutamento, pois a partir do momento que os candidatos vão surgindo e não são escolhidos por algum motivo, a empresa arquiva o currículo destes candidatos, caso possa surgir uma nova oportunidade de emprego. Desta forma surge o arquivo de candidatos. A estrutura deste arquivo pode ser feito de duas formas, em ordem alfabética ou pelo cargo desejado. Para que, quando surgir uma vaga disponível, o departamento de Recrutamento e Seleção apenas verifica em seu arquivo se possui algum candidato para ocupar esta vaga.

A empresa Saborelle faz uso do arquivo de candidatos, principalmente quando há mais de um candidato preparado tecnicamente e profissionalmente, interessado em ocupar a vaga disponível. Desta forma a Saborelle analisa quem tem o perfil e as características para está ocupando esta vaga. Logo em seguida o

departamento de Recursos Humanos (RH), arquiva os currículos dos demais candidatos, caso surja futuras oportunidades a emprego.

✓ **Visita a Escolas**

Essa técnica de recrutamento é muito utilizada por organizações de grande porte é a visita em algumas escolas que tem como principal objetivo de convocar o maior número de alunos a comparecerem para participar do Recrutamento e Seleção. Essas visitas podem ser acompanhadas de palestras para demonstrar aos futuros candidatos as oportunidades de desenvolvimento que a empresa pode oferecer.

Visitas em escolas são importantes, pois proporcionam aos alunos a oportunidade de entrar no mercado de trabalho e se desenvolverem em uma carreira profissional. Já a Saborelle não faz uso desta ferramenta, mesmo sendo uma empresa que atende a nível nacional.

✓ **Anúncios em Jornais**

Os anúncios em jornais são considerados de suma das técnicas de recrutamento mais conhecida e eficiente para atrair o maior número de candidatos. Esses anúncios são caros e seu impacto é surpreendente. As vagas mais importantes, ou seja, para cargos de níveis hierárquicos mais elevados são direcionadas para os anúncios em jornais.

Quando uma empresa precisa de pessoas para trabalhar ela busca meios de atrair o maior número de candidatos, e os anúncios em jornais é uma dessas opções. No entanto a Saborelle também não faz uso deste método.

✓ **Agências de Recrutamento**

As agências de Recrutamento são organizações prestadoras de serviços especializadas em recrutamento e seleção de pessoal. Existem algumas agências de recrutamento que se especializam em diversas áreas profissionais como: engenheiros, secretárias, pessoal de escritório, operários, ferramenteiros etc. Essa técnica geralmente é a mais rápida e a que menos envolve a empresa interessada em ocupar a vaga existente.

Muitas organizações com intuito de evitar todo o processo cansativo e demorado em atrair candidatos buscam as agências de recrutamento. Mas a

empresa Saborelle ainda não aderiu a esse processo de utilização das agências de recrutamento, pois acha desnecessária a contratação de empresas especializadas neste tipo de prestação de serviço.

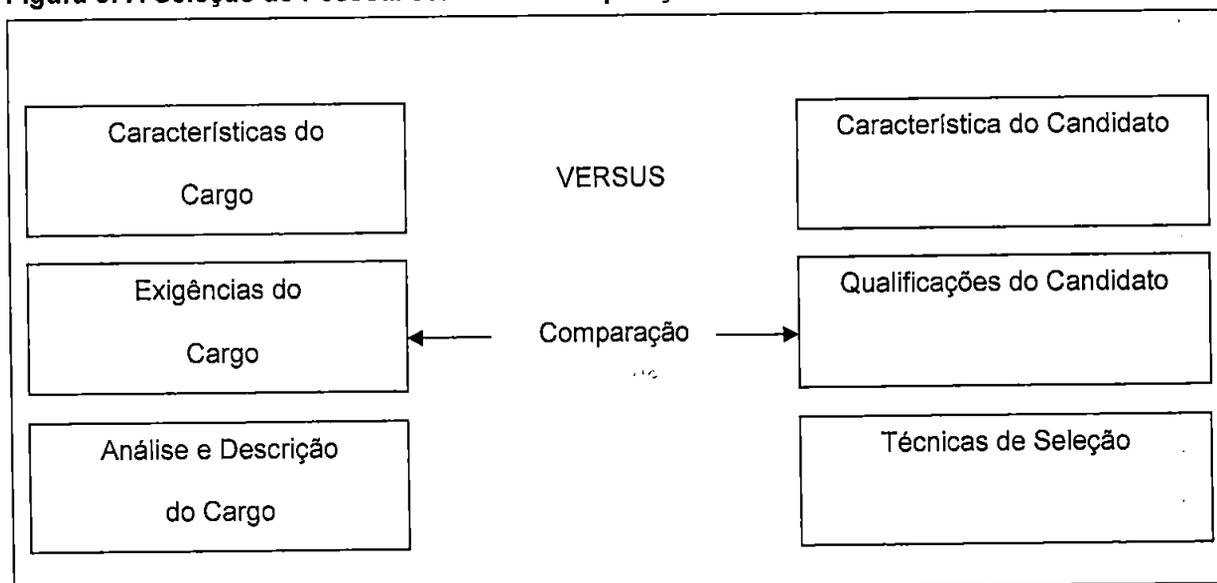
5.7 SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo de seleção é realizado depois de fazer o recrutamento, seja ele interno ou externo, é nessa fase que se deve escolher quais candidatos que obteve melhor desempenho no processo anterior.

O recrutamento tem a função de atrair candidatos, enquanto a seleção busca entre os candidatos recrutados aquele que tem o perfil adequado para ocupar a vaga disponível na empresa. Portanto para Chiavenato (1990, p. 29);

A Seleção de Pessoal é, ao mesmo tempo, uma comparação e uma escolha. E, para que possa ser científica, precisa estar baseada nas características que o cargo vago exige, do seu futuro ocupante. É o que chamaremos de exigências do cargo. Assim, o primeiro cuidado ao se fazer a Seleção de Pessoal é conhecer quais as exigências do cargo a ser preenchido. A seguir, compara-se cada candidato com as exigências do cargo e escolhe-se o candidato mais adequado para aquelas exigências.

Figura 5: A Seleção de Pessoal como uma comparação.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1990, p. 29).

Desta forma a Seleção é um processo de comparação entre as qualificações de cada candidato com as exigências do cargo, ou seja, primeiro a empresa analisa as características que o cargo exige como: qualificação profissional, escolaridade, experiência e dentre outros. Segundo será avaliado se os candidatos recrutamentos têm o perfil adequado para está ocupando este cargo.

Para Chiavenato (1990), a seleção de pessoal é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* (prestadora de serviço). Portanto o órgão de Recrutamento e Seleção tem a finalidade de prestar seus serviços utilizando as técnicas de seleção e indicando aqueles candidatos que julgam mais adequados ao

cargo. Sendo assim a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é de sempre responsabilidade do chefe do órgão requisitante. Perante isso, Chiavenato (1990, p. 30)

Com esses ingredientes, podemos dizer que o moderno conceito de Seleção de Pessoal é o seguinte; a seleção é uma comparação e uma escolha de candidatos que envolve uma função staff e uma responsabilidade de linha. O órgão de staff presta os serviços de aplicação das técnicas de seleção comparando os candidatos, e a chefia do órgão requisitante procede á escolha final dos candidatos recomendados

A empresa Saborelle ao fazer o recrutamento e selecionar os candidatos que tem maior qualificação, dá início ao processo de seleção, através dos métodos de seleção é possível identificar qual dos candidatos tem competência, habilidade e o perfil necessário para ocupar a vaga disponível. Na empresa Saborelle o gerente de cada departamento é responsável por fazer a seleção e a contratação dos novos colaboradores. Segue alguns exemplos abaixo:

- “Secretária é selecionada pela gerencia administrativa e diretor administrativo”.
- “Motorista é selecionado pelo gerente de logística.”
- “Á área comercial a seleção é feita pelo Gerente Comercial, se for à área administrativa é feito pelo diretor administrativo.”
- “Para cargos de níveis hierárquicos mais elevados quem escolhe é o próprio dono da empresa, onde geralmente é parente ou amigo próximo, na qual muitas vezes nem se faz a análise curricular desta pessoa, o que prevalece na hora da contratação é a amizade”.

Desta forma cada gerente tem a responsabilidade e o poder de selecionar, seus funcionários utilizando seus próprios critérios de avaliação.

5.8 FINALIDADE E IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE PESSOAL

A principal finalidade da Seleção de Pessoal é identificar os candidatos mais adequados aos cargos da organização. Entretanto nem sempre o mais adequado, é o que possui as melhores qualificações, pois diante de determinados cargos o

candidato necessita ter qualificações exatas. Os candidatos que possuem melhores qualificações geralmente são indicados para cargos de níveis hierárquicos elevados, pois dificilmente se adaptaria a um cargo que exigisse pouco de sua experiência profissional e suas habilidades. Com base em Chiavenato (1990, p. 30/1),

A Seleção de Pessoal cumpre a sua finalidade quando coloca nos cargos existentes na empresa os ocupantes adequados às suas necessidades e que podem, na medida em que adquirem maiores conhecimentos e habilidades, ser promovidos para cargos mais elevados que exigem esses maiores conhecimentos e habilidades.

Portanto a finalidade e importância de se fazer a seleção de pessoal para Saborelle, é ter em seu quadro de funcionários as melhores habilidades, competências, experiências e qualificações profissionais. É por esse motivo que os próprios gerentes de cada área fazem a escolha de seus empregados, pois só eles sabem qual o perfil adequado para ocupar o cargo existente.

5.9 TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAL

Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o passo a seguir é a escolha das técnicas de seleção adequadas para conhecer os futuros candidatos. Portanto para Chiavenato (1990, p. 31),

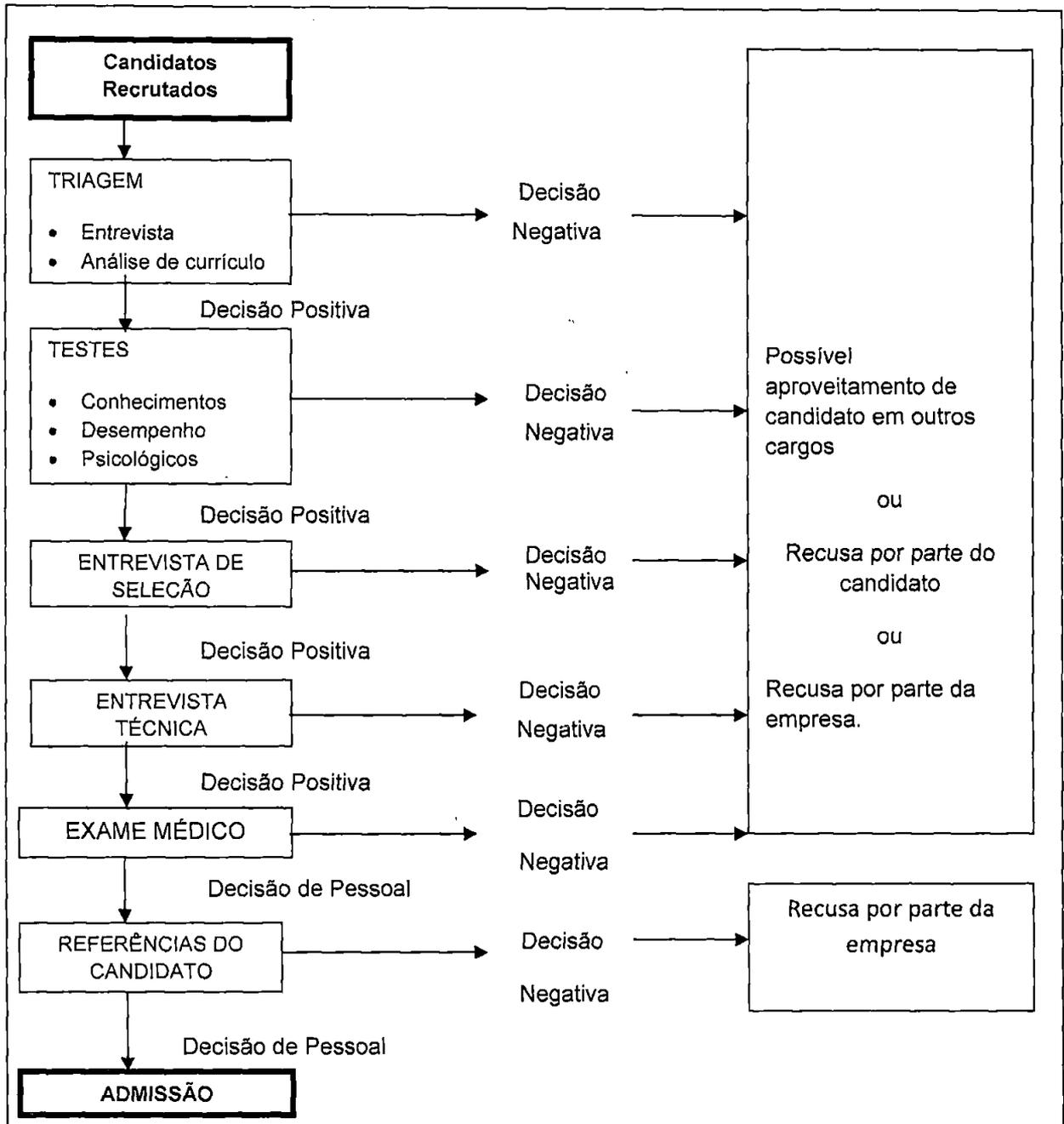
Em outras palavras, as técnicas de seleção visam fornecer informações objetivas sobre as qualificações e características dos candidatos que demandariam muito tempo para serem obtidas através da simples observação diária daqueles [...].

Assim as técnicas de seleção buscam demonstrar de forma rápida o comportamento de cada candidato, através de um conjunto de informações aprofundadas de cada um, a partir da qualidade dessas técnicas e dos profissionais que as utilizam.

Diante disso, as organizações podem optar pelas seguintes etapas de seleção de pessoal:

O diagrama a seguir traz um desenho quanto aos procedimentos do processo de seleção de pessoal.

Figura 6: O processo de seleção de pessoal.



Fonte: Adaptado de Pontes (2008, p. 137).

Portanto para Pontes (2008), o processo de seleção de pessoal é mais comum iniciar-se pela triagem entre os candidatos recrutados. Esta normalmente procede por meio de três métodos, a primeira uma entrevista rápida, ou através da análise curricular e por fim ficha de inscrição dos candidatos. Essa triagem tem como objetivo analisar quais são os requisitos que o cargo exige, como também se o

candidato estará satisfeitos com que a empresa poderá lhe oferecer. Logo em seguida são aplicados os testes de conhecimento ou psicológico. Onde essa etapa ainda não é utilizada por todas as empresas. Assim como estes testes não é comum aplicá-los para alguns cargos executivos.

A próxima etapa é a entrevista na qual quem realiza é o departamento de Recursos Humanos. Sua principal finalidade é conhecer quais são as qualificações e motivação que o candidato tem diante do cargo. Através da entrevista a organização pode obter maior conhecimento do candidato como também o candidato conhecer melhor a empresa na qual deseja trabalhar.

Assim que a entrevista for finalizada e o candidato for escolhido, o passo seguinte são os exames médicos. Na qual será avaliado se este candidato tem condições físicas e psíquicas para executar suas atividades dentro da empresa.

A última etapa do processo de seleção, é a busca de referências pessoais ou profissionais deste candidato. Essas referências pessoais podem ser obtidas através de amigos e familiares, e as profissionais são fornecidas por empresa onde este candidato já trabalhou.

Diante de tais informações acima, pode-se dizer que a empresa Saborelle ao fazer o recrutamento e selecionar de três a quatro candidatos inicia-se a triagem, na qual dependendo do cargo disponível ela pode optar por dois métodos, a entrevista rápida e análise curricular. Principalmente quando o cargo exige alguma experiência técnica e profissional. Dependendo do cargo disponível a empresa Saborelle faz uso apenas dos testes de conhecimento. Após a triagem e o teste de conhecimento caso necessário, o gerente do RH faz uma simples entrevista com os candidatos, com intuito de conhecê-los melhor, e ao mesmo tempo este candidato possam conhecer quais são as regras, normas, costumes e valores da empresa que pretende trabalhar. A Saborelle não faz uso dos exames médico do candidato escolhido, pois acredita não ser necessário. Geralmente a empresa busca informação deste candidato, quando é através de indicação a própria pessoa que indicou já passa algumas informações, caso seja por análise curricular a Saborelle verificar quais organizações este candidato já trabalhou. Após o candidato passar por todo o processo de seleção e ser aprovado este será admitido, e fará parte do grupo de trabalhador Saborelle.

5.10 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA SELEÇÃO

O processo de seleção de pessoal desenvolvidos nas empresas custa caro. Porém, não fazer esta Seleção de pessoal custa mais caro ainda para as organizações.

Para Chiavenato (1990, p. 38) "boa Seleção de Pessoal proporciona os seguintes resultados que podem ser avaliados no decorrer do tempo."

- a) A seleção permite a adequação do homem ao cargo e decorrente satisfação do pessoal com o emprego e satisfação da empresa com o seu pessoal.
- b) A seleção permite rapidez na integração e ajustamento do novo empregado a seu cargo.
- c) A seleção proporciona maior estabilidade do pessoal e redução da rotação de pessoa (*turnover*⁷). Rotação de pessoal significa os desligamentos que promovem a necessidade de admissões de pessoal.
- d) A seleção permite maior rendimento e produtividade do pessoal pela sua capacidade no cargo.
- e) A seleção permite redução no absentéismo do pessoal. Absenteísmo é a quantidade de faltas e atrasos ao trabalho e está intimamente relacionado com a insatisfação no trabalho.
- f) A seleção permite melhoria nas relações humanas no trabalho.

Apesar de a empresa ter custos altos com o processo de Seleção de Pessoal, isso significa investimento futuramente, devido trazer resultados positivos á organização. É por esse motivo, que as empresas de pequeno, médio e grande porte aderem esse método.

⁷ Turnover: A rotatividade de pessoal

6 - METODOLOGIA

O presente trabalho apoiou-se na autenticação das reflexões por meio de fundamentações exploratórias e bibliográficas através dos princípios da pesquisa, considerando as afirmações de Gil (2002, p. 17) quanto ao fato que a

Pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

A pesquisa proporciona a organização levantar dados realistas que a direcionam resolução dos problemas relativos à sua atuação no mercado. Seu objetivo é encontrar a resposta ou solução para esses problemas.

De base em Cervo e Bervian (1996, p. 44)

Define pesquisa como uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. A pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução. Os três elementos são imprescindíveis, uma vez que uma solução poderá ocorrer somente quando algum problema levantado tenha sido trabalhado com instrumentos científicos e procedimentos adequados.

6.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa exploratória permite uma intimidade maior entre o pesquisador e o tema pesquisado. Logo após definir o tema a ser pesquisado, o pesquisador inicia um processo de busca, com a finalidade de aprimorar ideias, e tornar os problemas de forma mais claros, posteriormente, construir hipóteses. Diante a isto, Gil (2002, p. 41), sustenta que

As pesquisas podem ser classificadas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas, pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descobertas de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem compreensão."

A finalidade da realização deste trabalho, que tem no seu objetivo de estudo o departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa Saborelle, é fundamentado por conceitos bibliográficos de pesquisa, conforme afirmados autores. Deste modo define-se a pesquisa do tipo exploratória.

Para Gil (1999, p. 43):

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento.

6.2 Método de pesquisa

Considerando que o objeto de estudo da presente pesquisa tem como finalidade investigar quais são as técnicas utilizadas para o recrutamento e seleção na empresa Saborelle, foi aplicado o método de pesquisa exploratória, pois, pretende-se identificar a qualidade dos dados obtidos. Portanto foi aplicado um questionário específico e algumas entrevistas informais com o departamento de Recursos Humanos da organização. Há isto, Cervo e Bervian (1996, p.138) conferem que o

Questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra "questionário" refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com o problema central.

6.3 Coleta de dados

Com base em Gil (2002, p. 163), "A coleta de dados, envolvem a descrição das técnicas a serem utilizadas para a coleta de dados. Modelos de questionários, testes ou escalas deverão ser incluídos, quando for o caso".

Para o levantamento dos dados, foi desenvolvido um questionário com perguntas direcionadas ao departamento de Recursos Humanos, como também a utilização de entrevistas informais, sendo estes fundamentados no referencial teórico com a finalidade de buscar informações reais do processo de recrutamento e seleção da empresa Saborelle.

Outra metodologia utilizada na elaboração deste trabalho foi às pesquisas bibliográficas. Sendo assim Gil (1999, p. 48) "diz que esta pesquisa é desenvolvida a partir de material já elaborado, construído principalmente de livros e artigos. Esta pesquisa será utilizada para obter um embasamento teórico, comparando-o com a prática".

6.4 Análise dos dados

A análise dos dados auxilia na tomada de decisão, pois seus números e informações são levantados a fim de contribuir para o desenvolvimento da atividade empresarial.

Segundo Roesch (1999, p. 187):

A análise propicia a identificação de problemática existente. Os dados poderão ser cruzados a fim de possibilitar a identificação de pontos críticos, problemas, descobertas etc. algumas vezes, envolve o uso de estatísticas. Os resultados podem ser comparados com outros projetos ou situações. Em alguns casos, cabe analisar os resultados á luz de modelos teóricos sobre o tema.

A análise de dados só é possível se houver ferramentas que possam lhe fornecer dados quantitativos e qualificativos, para que assim sejam analisados e estudados.

De acordo com Gil (2002, p. 163)

A análise de dados, envolve a descrição dos procedimentos a serem adotados para análise quantitativa. Muitos estudos de campo possibilitam a análise estatística de dados, sobretudo quando se valem de questionário ou formulários para coleta de dados. No entanto, diferentemente dos levantamentos, os estudos de campo tendem a utilizar variadas técnicas de coleta de dados. Daí porque, nesse tipo de pesquisa, os procedimentos de análise costumam ser predominantemente qualitativos. A análise qualitativa é menos informal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples.

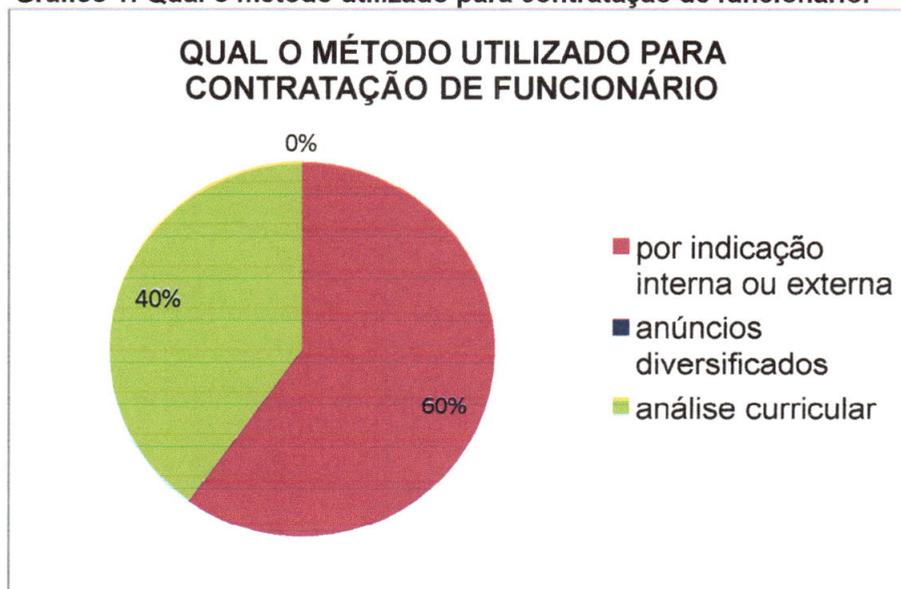
Os gráficos expostos neste trabalho são do tipo informativo, pois a intenção da exposição dos mesmos foi apresentar conhecimento da situação real e atual da empresa da Saborelle objeto de estudo.

Neste caso, apesar de a amostra ser pequena, os gráficos foi utilizado para a apresentação dos resultados, pois se acredita que estes facilitaram o entendimento dos mesmos.

7 – ANÁLISE DA PESQUISA

A seguir será apresentada uma análise da pesquisa coletada na empresa Saborelle. Os gráficos têm por objetivo proporcionar um melhor entendimento e visualização dos dados, logo abaixo, cada gráfico virá acompanhado da análise.

Gráfico 1: Qual o método utilizado para contratação de funcionário.



Fonte: Dados do trabalho, elaborados pela autora (2012).

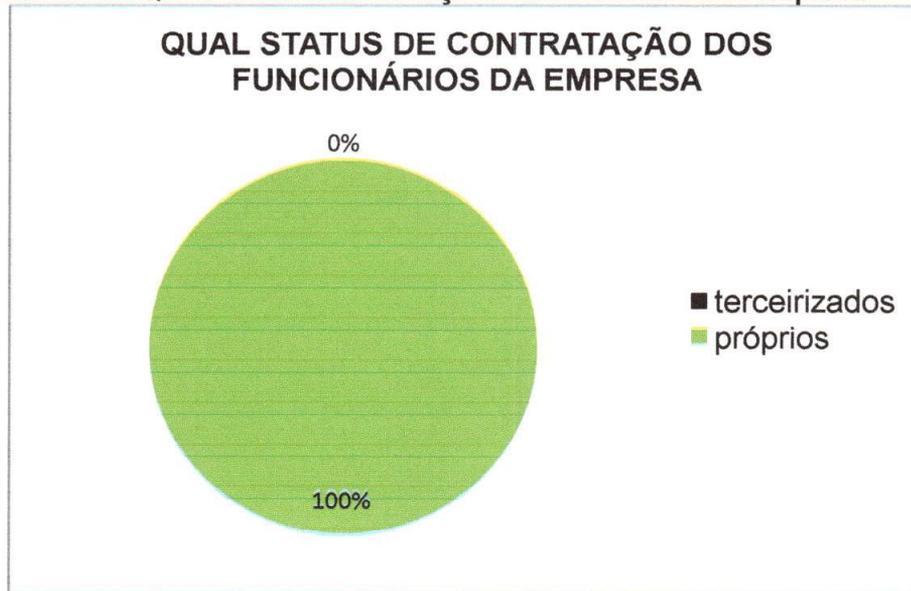
A partir dos dados do gráfico acima apresentado, pode-se notar que 60% dos colaboradores que foram contratados pela empresa Saborelle, foi através de indicações interna/externa, ou seja, indicadas por pessoas que já fazia parte do quadro de funcionários da empresa, por parentesco ou amizade. Os outros 40% foram contratados por análise curricular, portanto na hora da contratação o que prevaleceu foram suas experiências, habilidades e competências como profissional.

Por mais que uma empresa prefira utilizar do método indicação, jamais será de 100%, pois o mercado vive em constantes mudanças, por isso é essencial trazer mão de obra de fora, pois estes trazem consigo experiências vividas em outras organizações e novas ideias.

Quando a organização opta por fazer suas contratações na maioria das vezes utilizando o método "indicação", isso se torna um fator negativo e prejudicial a ela. Isso pode significar funcionários com qualificações elevadas exercendo funções que

exijam pouco de si, desta forma não podem demonstrar sua capacidade profissional até gerando desmotivação; ou pessoas despreparadas assumido cargos que exija conhecimento e habilidade. Sendo assim, primeiro a empresa avalia quais são as exigências do cargo e, segundo as características dos candidatos para depois fazer suas contratações.

Gráfico 2: Qual status de contratação dos funcionários da empresa



Fonte: Dados do trabalho, elaborados pela autora (2012)

Apesar de todos os produtos serem terceirizados, a empresa conta com 195 funcionários. Sendo sua totalidade registrada com CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social).

Desta forma, observando os dados obtidos na pesquisa, identificamos que 100% dos métodos adotados para a contratação de funcionários é feita pela própria empresa Saborelle.

Hoje em dia as pessoas vão para o mercado de trabalho, em busca de um emprego que possa proporcioná-lo a ele benefícios, tais como registro na carteira de trabalho, férias, 13º salário e dentre outros, além de poder gozar dos benefícios previdenciários como o auxílio - doença, licença – maternidade e seguro – desemprego, vistos que todos esses é de direito do empregado, pois é regido por lei.

A Saborelle é uma organização que cumpri com todos os Direitos Trabalhistas, ou seja, aqueles regidos por Lei. Essa também é uma forma de

valorizar seus empregados, diante das muitas empresas na cidade de Rialma – GO, não proporcionarem registro na Carteira de Trabalho de seus colaboradores.

Gráfico 3: Quanto ao número de produtos terceirizados

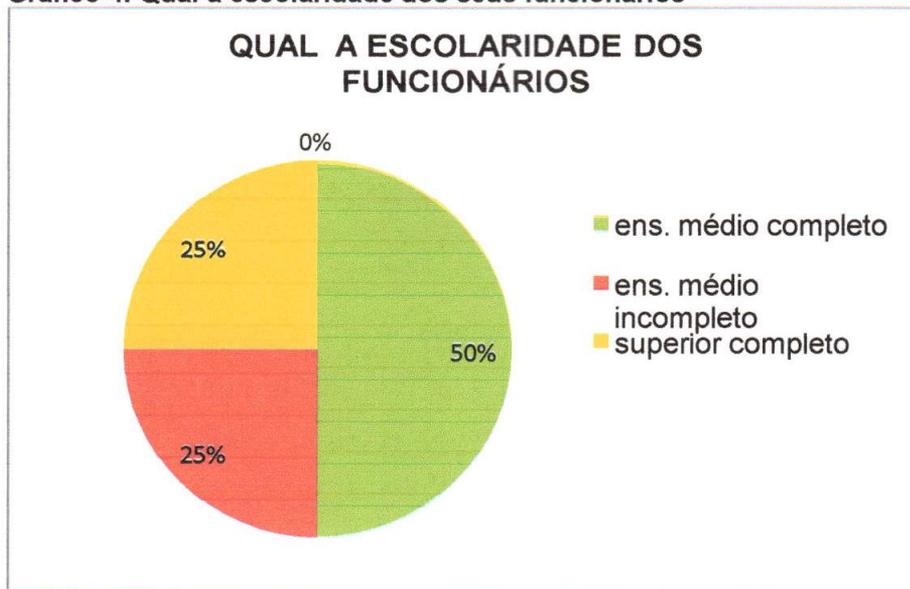


Fonte: Dados do trabalho, elaborados pela autora (2012)

A empresa Saborelle atua no mercado há 10 anos, desde seu início 100% de seus produtos já era terceirizados, hoje a empresa conta com a parceria de mais de setenta empresas. Os produtos da Saborelle podem ser encontrados nos estados Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rio Grande do Norte, Rondônia e Tocantins.

A vantagem dos produtos serem terceirizados, é que a empresa Saborelle não precisa contratar funcionários para o setor de produção, desta forma a empresa reduz processos e encargos trabalhistas.

Gráfico 4: Qual a escolaridade dos seus funcionários



Fonte: Dados do trabalho, elaborados pela autora (2012)

O quadro de funcionários da empresa Saborelle, de acordo com a pesquisa, apresenta um alto percentual de funcionários que concluíram o Ensino Médio, pois 50% afirmaram ter concluíram. O percentual de colaboradores com nível Superior Completo foi de 25% e a parcela de empregados que não concluíram o Ensino Médio corresponde 25%.

Educação eleva o nível de conhecimento das pessoas, e desta forma podem se sobressair em alguns processos que exigem um conhecimento teórico e prático. Portanto é necessidade diária na busca por esses conhecimentos, pois quanto mais as pessoas adquirem esses conhecimentos, maiores chances de se desenvolverem profissionalmente, como também no mercado de trabalho.

O mercado se encontra em constantes mudanças, cada vez mais exige adaptabilidade dos que estão inseridos nele, é por esse motivo que as organizações buscam ter em seu quadro de empregados pessoas qualificadas e preparadas para enfrentar essas mudanças.

A Saborelle é uma empresa que vem se destacando em seu segmento, em virtude deste crescimento é propício a empresa estimular seus colaboradores que tenham certo nível de escolaridade.

8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que os processos de recrutamento e seleção de pessoal vêm se aperfeiçoando e ganhando espaço a cada ano nas organizações, devido à necessidade de contratar mão de obra qualificada, para atender as mudanças constantes do mercado, sendo assim o fator primordial para ter bons resultados é contar com um capital humano preparado.

Desta forma, com um pessoal mais qualificado, a busca pelos objetivos se torna mais fácil, pois o conhecimento técnico e prático facilita no desenvolvimento das atividades organizacionais.

A realização deste trabalho teve o intuito de estudar os processos do departamento de Recursos Humanos da empresa Saborelle, com ênfase na área de Recrutamento e Seleção de Pessoal, identificando quais as técnicas adotadas pela organização ao fazer a contratação de seus funcionários.

As análises conclusivas deste trabalho remetem à observação de que a empresa Saborelle prioriza por fazer o recrutamento interno, embora utilize, em alguns momentos, o método do recrutamento externo. Essa predileção pelo recrutamento interno se deve ao fato da empresa já conhecer as características e o potencial de seus funcionários, e ao mesmo tempo estimular sua motivação.

O resultado da pesquisa mostra também que a empresa não utiliza dos meios de propaganda nas ruas, anúncios em jornais, visitas em escolas e a contratação de prestadoras de serviços especializadas. No entanto, o modo de gestão atual tem gerado resultados satisfatórios por, ser uma empresa com poucos anos de atuação no mercado. A empresa Saborelle está no mercado apenas 10 anos e atendendo em onze estados como: Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rio Grande do Norte, Rondônia e Tocantins, isso significa que a cada ano ela cresce e ganha destaque no mercado.

Haja vista a grande complexibilidade de fatores que influenciam na organização, a acadêmica mediante suas pesquisas na empresa Saborelle, constatou algumas ações que podem trazer melhorias para o decorrer das atividades.

Uma dessas ações seria a realização de exames médicos antes da efetivação da contratação do funcionário, desta forma, a empresa contrataria colaboradores aptos e saudáveis para desenvolver a atividade de seu cargo.

Outra ação que poderia ser realizada seria um treinamento com o gerente de Recursos Humanos, pois seu conhecimento na área será desenvolvido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Afiliada, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, D. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de pessoal**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

_____. **Recursos humanos**: Ed. Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010), Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm>. Acesso em: 5 set. 2012.

LODI, João Bosco: **Recrutamento de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, seleção de pessoal**. 5. ed. São Paulo: LTr, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB1/1528

APÊNDICES

APÊNCICE A

Questionário

1- Qual o método utilizado para contratação de funcionários?

Por indicação interna/ externa

Anúncios diversificados

Análise curricular

2 - Qual status de contratação dos funcionários da empresa?

Terceirizados

Próprios

3 - Quanto ao número de produtos terceirizados?

Terceirizados

Produção própria

4 – Qual a escolaridade dos funcionários?

Ensino Médio Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Superior Completo

APÊNDICE B

HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA

Razão Social: Extra Atacadão Secos e Molhados Ltda

Nome Fantasia: Saborelle

Forma Jurídica da Organização: Sociedade Empresaria Limitada

CNPJ: 04.396.265/0001-01

Data da constituição: 16 de abril de 2001

Endereço: Avenida Bernardo Sayão Nº 2005 Rialma II Rialma-GO.

Ramo de atividade: Comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios.

Número de funcionários: 195 funcionários

Definição do Negócio: Vender produtos alimentícios de qualidade com a marca Saborelle e também nas marca +família, Saboritos, Sabor Dog e Sabor Cat para o mercado Brasileiro.

Objetivos: A empresa tem como política e objetivo atender seus clientes com qualidade, precisão e higiene nos produtos oferecidos, fazendo o possível para oferecer o que sempre necessitarem.

Metas e visão da empresa: Atender seus clientes com qualidade proporcionando lucros na venda de seus produtos, visando tornar-se referencia no seguimento e um dos maiores atacados do país.

Histórico: Empresa familiar criada desde 16/04/2001 a Saborelle completou 10 anos.

Do sonho empreendedor de uma família apaixonada pela arte de vender e levar benefícios ao consumidor nasceu a Saborelle. A estrada até aqui foi repleta de desafios, todos eles superados com muito profissionalismo e perseverança.

Acompanhar as necessidades de um mercado em constantes mutação fruto de um consumidor cada vez mais consciente e exigente, nos leva a um exercício diário de aprimoramento e criatividade. Quando olhamos para nossos 600 itens de produtos imprescindíveis ao dia a dia da dona de casa, temos uma alegria imensa e conseguimos nos orgulhar do trabalho sério que temos desenvolvido. Hoje temos 20 Distribuidores Autorizados Saborelle em todo o Brasil e a expansão é uma realidade. Além da nossa marca mãe, Saborelle, investimos todo nosso esforço empresarial também nas marcas +Família, Saboritos, Sabor Dog e Sabor Cat, que tem agregado valor e consistência ao nosso mix de produtos.

Nome dos proprietários: Francisco Gilson de Castro Vieira;

Francisco Jurandi de Castro Vieira;

Janduhy Diniz Vieira Filho

APÊNDICE C

DADOS DA ALUNA

NOME: Geise Kelly de Deus Matos

NÚMERO DE MATRÍCULA: 0301370901

ENDEREÇO: Rua Caraíba 21

CEP: 76350000 **CIDADE:** Rubiataba **ESTADO:** Goiás

TELEFONE: (62) 3349-6565 **CEL.:(62)** 84284776

E-MAIL: geisekelly2005@hotmail.com

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: Recursos Humanos

EMPRESA: Saborelle

RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO NA EMPRESA: Eder Cunha

ENDEREÇO: Avenida Bernardo Sayão Nº 2005 Rialma II Rialma - GO

TELEFONE: (62) 3397-7000