

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO ATACADISTA

Alexandro Bento da Costa*
Erika Cezario de Almeida*
Rosimar Rodrigues Sabino*

RESUMO

A área de gestão de pessoas de uma empresa exerce um papel de suma importância, pois esta pode ser considerada a porta de entrada para o bom profissional traçar sua carreira. Entretanto, identificar o bom profissional não é uma tarefa simples e fácil. A pesquisa teve como objetivo identificar e descrever como é realizado o processo atual de recrutamento e seleção de pessoas realizados por uma empresa do ramo atacadista. Para tanto, o trabalho se desenvolveu por meio da pesquisa qualitativa para a coleta de dados e da pesquisa bibliográfica para aprofundar nos conhecimentos referentes a temática desenvolvida. Por meio dessa pesquisa, chegou-se à conclusão de que os processos de recrutamento e seleção são caracterizados como eficaz na medida em que consegue trazer candidatos que atendem as competências técnicas desejadas pelos gestores da empresa, mas não consegue garantir a permanência deste profissional na empresa.

Palavras-chave: Recrutamento de Pessoas. Seleção de Pessoas. Organizações.

ABSTRACT

The area of people management of a company plays a role of paramount importance, as this can be considered the gateway for the good professional to chart his career. However, identifying a good professional is not a simple and easy task. The research aimed to identify and describe how the current process of recruitment and selection of people performed by a company from the wholesale branch is carried out. For this, the work was developed through qualitative research for data collection and bibliographic research to deepen the knowledge regarding the thematic developed. Through this research, it was concluded that the recruitment and selection processes are characterized as effective in that it can bring

*Graduando em Administração de Empresas pela Multivix/Cariacica – Alexbento11@hotmail.com

* Graduanda em Administração de Empresas pela Multivix/Cariacica – Erikacezario1@hotmail.com

* Graduanda em Administração de Empresas pela Multivix/Cariacica – rose.sabino2009@hotmail.com

candidates that meet the technical skills desired by the managers of the company, but can not guarantee the permanence of this professional in the company.

Keywords: People Recruitment. Selection of People. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas ocorre por meio da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos (RH), porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza, já a gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso assim como a fonte de problemas. “É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional”, (CHIAVENATO, 2008, p. 4).

Este artigo aborda como base de estudo a temática de processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações. O presente trabalho tem como problema de pesquisa: *Como ocorre a realização do processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa do ramo atacadista?*

Como objetivo geral a pesquisa apresenta: Identificar e descrever como é realizado o processo atual de recrutamento e seleção de pessoas realizados por uma empresa do ramo atacadista. E como objetivos específicos os seguintes itens: identificar os fatores que contribuem para a um processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações com qualidade, de forma que consiga atingir com eficiência esses processos; caracterizando as ferramentas e etapas utilizadas no processo de recrutamento e seleção de pessoas na empresa pesquisada.

Os processos de recrutamento e seleção visam suprir a empresa com as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades propostas em sua estratégia e isso poderá agregar assertividade, proporcionando a contratação de funcionários com as habilidades

adequadas à função proposta dentro da organização, o que contribuirá para maior qualidade na execução das tarefas, bem como, um clima agradável para essa empresa, pois, serão selecionadas pessoas para fazerem o que gostam refletindo na melhoria do desempenho de suas tarefas (CHIAVENATO, 2010).

Assim, o trabalho se justifica tendo em vista a necessidade de se ter um processo de recrutamento e seleção eficaz nas empresas, alinhado a profissionais capacitados que utilizem processos e métodos eficientes para recrutar e selecionar o funcionário adequado à vaga disponível. Além de ser um tema de importância para profissionais na área de Gestão Estratégica de Pessoas. E por ser interessante demonstrar como esse processo de seleção e recrutamento, pode ser rápido, simples e eficaz na contratação de um funcionário, independente do processo, método, ou técnica utilizados para a seleção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão De Pessoas

O contexto da Gestão de Recurso Humano é formado por pessoas e organizações. O estudo dos modelos empresariais nos diversos períodos históricos das sociedades proporciona o entendimento de que as organizações sofreram modificações e, provavelmente, continuarão se desenvolvendo. Num período anterior a ênfase da gestão era colocada nas necessidades da organização. Atualmente se sabe que há uma busca por uma relação de parceria, com uma gestão motivacional e participativa, onde os funcionários sentem que seu trabalho e suas condições estão mais adequados às suas aspirações e isso influencia na sua produtividade (CHIAVENTO, 2010).

Segundo Guimaraes e Arieira (2005), atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros. Contudo, Rocha (1997) descreve essa importância como: “uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso”. Já Chiavenato (2009, p. 104) afirma que: “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”. O lado humano é valorizado nestes processos que buscam encontrar pessoas que serão enquadradas na visão da empresa.

Para Vergara (2000, p. 09):

Gestão de Pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte das nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira, empresas não nasce da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se for assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente.

Para Chiavenato (2001, p.10) “A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

2.2 Processo De Recrutamento E Seleção De Pessoas

Os processos de recrutamento e seleção de pessoas funcionam como um elo entre o mercado de recursos humanos e o mercado de trabalho. “As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros de funcionários, seja para substituir aqueles que se desligaram, seja para ampliar este quadro (CHIAVENATO, 2002, p. 106).

Assim, os processos de recrutamento e a seleção são processos integrados que devem ser realizados com um planejamento bem definido, para que possa servir como valioso instrumento na busca por resultados (ROBBINS, 2000). A seguir são expostos os principais aspectos do processo de recrutamento e seleção.

2.2.1 Recrutamento

Quando se fala em recrutamento, refere-se à forma de atrair o indivíduo que está no mercado de trabalho procurando emprego ou até mesmo aquele que se encontra na própria organização em busca de uma oportunidade para ocupar outros cargos. Sendo assim, é necessário criar as condições necessárias para que sejam escolhidos aqueles que efetivamente são qualificados para assumir as funções pertinentes ao cargo que ocuparão (ROBBINS, 2000).

Os processos de recrutamento têm início a partir de necessidades internas da organização, no que diz respeito à contratação de novos empregados. É solicitado pelo responsável da área, por motivo de substituição ou aumento no quadro de funcionários. “O Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (CHIAVENATO, 2002, p. 105).

Segundo Marras (2002, p. 69), “o recrutamento tem por finalidade a captação de Recursos Humanos interna e externamente à organização objetivando abastecer o subsistema de seleção

de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”. Assim, tem-se dois tipos de recrutamento: interno e externo, conforme segue.

- **Recrutamento Interno**

É quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos, transferidos ou transferidos com promoção. Segundo Marras (2002, p. 72), “A prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e políticas elaboradas de forma transparente e ter divulgação garantidas em todos os níveis da estrutura organizacional”.

O recrutamento interno é aquele que oferece perspectivas de crescimento na carreira dos próprios funcionários, estimula o desenvolvimento profissional, Segundo Poeys (2009), esta situação se configura quando a organização privilegia funcionários efetivos, e requer diversas ações como transferência de pessoal, promoções, transferências como promoções de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal e também planos de carreiras.

Aproveitando os próprios recursos da organização, o recrutamento interno atua sobre estes profissionais que já se encontram integrados, Chiavenato (2010) concorda que neste tipo de recrutamento, a organização oferece oportunidades de promoções ou transferências para atividades motivadoras e novos desafios.

São reconhecidas as vantagens no processo de recrutamento interno, quando executados de forma transparente e os canais de comunicação e divulgação são abrangentes. Chiavenato (2010) destaca vantagens como o profissional que atua na organização torna-se um candidato em potencial com maiores chances de êxito, motiva e encoraja os funcionários, proporcionando oportunidade de progresso profissional, é ideal para situações de estabilidade ambiental, o desempenho dos candidatos já foi avaliado, há também a vantagem econômica como despesas de anúncios e agências.

Poeys (2009) concorda com as vantagens evidenciadas anteriormente, desde ser mais econômico, aproveitamento dos investimentos da empresa em treinamento, e finaliza destacando a possibilidade de desenvolver um clima sadio de competição entre os funcionários, tendo em vista que as oportunidades são oferecidas aos que demonstram condições de merecê-las.

Para Marras (2002) a empresa se beneficia com o recrutamento interno nos seguintes pontos: a velocidade do processo, o empregado escolhido não precisa submeter-se a uma bateria de

testes, não precisa de treinamento introdutório, custo quase zero, motivação e abre a perspectiva de multiplicação de oportunidade.

Há que se levar em conta, algumas desvantagens do recrutamento interno, dentre as quais, Chiavenato (2010) cita: possibilidade de bloquear a renovação de ideias e experiências, favorece a rotina, capital humano inalterado, típico de empresa burocrática e mecanística e cultura organizacional inalterada. Entretanto, quando não se conseguir com o recrutamento interno preencher a vaga existente, dá-se início ao recrutamento externo.

- **Recrutamento externo**

O Recrutamento externo, só se faz necessário quando a organização não encontra em seus quadros, a pessoa com as capacidades necessárias que atendam as características que o cargo exige (MARRAS, 2002).

A busca no ambiente externo à organização tem a finalidade de encontrar candidatos que tragam novas experiências. O recrutamento externo tem como foco candidatos disponíveis no mercado ou que tenham interesse em mudar de emprego. Chiavenato (2002, p.115) afirma que, “Ao contrário do recrutamento interno, o externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes especializadas para o preenchimento da vaga”.

O enfoque de Marras (2002) identifica outros aspectos tão importantes quanto às características do mercado e fontes de recrutamento quando afirma que todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor de Recrutamento e Seleção (R&S), qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos que são tempo e custo.

As técnicas de recrutamento externo são os métodos utilizados pelas organizações para divulgar vagas, oportunidades de trabalho fora do ambiente organizacional. A área de abrangência do recrutamento externo é maior, porque a princípio a vaga será disputada por todos que atenderem aos pré-requisitos. O recrutamento externo pressupõe a necessidade da escolha da técnica a ser utilizada para influenciar o maior número possível de candidatos (CHIAVENATO, 2010).

Em geral o recrutamento externo oxigena a organização, Chiavenato (2010 p.119) aponta vantagens como:

- a) introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;
- b) enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidade;
- c) aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- d) renova a cultura organizacional e enriquece com novas aspirações; e

e) incentiva a interação da organização com o Mercado de Recursos Humanos.

Assim como há vantagens no processo de recrutamento externo, pode-se imaginar que haja também desvantagens, principalmente para quem já trabalha na organização e pretende outros desafios em sua carreira profissional, entre as principais desvantagens Chiavenato (2010, p.119) afirma que:

- a) afeta a motivação dos atuais funcionários;
- b) reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos;
- c) custos operacionais para a execução do processo seletivo;
- d) exige necessidade de socialização do novo funcionário; além de ser mais custoso, demorado que o recrutamento interno.

Neste contexto, Chiavenato (2008) apresenta as principais técnicas utilizadas para recrutar candidatos para suprir o processo seletivo e cita: o currículo que é o primeiro contato com a empresa, funciona como o cartão de visita do candidato, a elaboração do anúncio em jornais e revistas especializadas deve levar em consideração a forma como o candidato o interpretará, a contratação de uma agência são eficazes em diversas situações, contatos com escolas, universidades, cartazes ou anúncios em locais visíveis, bancos de dados, consulta em arquivos, apresentação de candidatos por indicação esta geralmente custa muito menos e é mais rápida.

Cabe aqui ressaltar a importância que a internet tem assumido nos últimos tempos neste processo, Cappelli (2003) afirma que o recrutamento virtual tem sido muito utilizado e defendido, é uma técnica com baixo custo e que possibilita maior facilidade e rapidez, tanto para o candidato, como para a empresa que recruta.

Há ainda o recrutamento misto, que é aquele que utiliza tanto fontes internas como externas, segundo Chiavenato (2006) citado por Poeys (2009, p.22) o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas: a primeira inicia com o recrutamento externo, não encontrando candidatos com os pré-requisitos desejados, lança mão do pessoal do quadro de funcionário, que a princípio não levando em consideração o critério qualificação, a segunda alternativa é o recrutamento interno não obtendo o resultado desejado parte para o externo e a terceira alternativa utiliza o interno e externo ao mesmo tempo a empresa está preocupada com o preenchimento da vaga, seja por meio de inputs ou promove a transformação dos seus recursos humanos.

2.2.2 Seleção de Pessoas

Processo que vem logo depois do recrutamento, é a seleção de pessoas, entre os recrutados. Tem como atividade principal a escolha, filtragem de acesso ao quadro de funcionários, classificação, opção e decisão, para que aqueles que sejam selecionados tenham maiores condições de ajustar-se ao cargo oferecido e que possa desempenhá-lo bem, e assim atender às necessidades da organização (MARRAS, 2001).

Segundo Aquino (1987, p. 164), “a seleção de pessoas caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento, dos melhores candidatos. É também um processo de pesquisa, porém realizada com maior profundidade”.

Para Marras (2002, p. 79), “o processo de seleção tem por finalidade escolher sob metodologia específica candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da organização”.

O processo de seleção tem por objetivo escolher candidatos adequados às necessidades da organização. Segundo Chiavenato (2010) e Carvalho (1997) é a busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou às competências necessárias ao processo seletivo, conforme o grau de aptidão de cada um, visando aumentar ou manter o desempenho humano e a qualidade nos serviços ofertados organizacionais, ou seja, manter a eficiência nos resultados da empresa. O processo de seleção de pessoas baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: exigências do cargo e características do candidato (MARRAS, 2002).

A obtenção e uso das informações a respeito dos candidatos recrutados externamente, e a descrição do cargo servirão de suporte, para escolher quais serão os encaminhados para a oferta de emprego, Chiavenato (2010) evidencia esta relação quando se refere à especificação do cargo ou competências desejadas onde descreve o que o cargo requer, ou definição das competências e as características do candidato.

O processo de seleção pode ter modelos distintos como colocação, seleção, classificação e agregação de valor. O modelo de colocação quando a situação é de um candidato para uma vaga, o modelo de seleção quando são vários candidatos para uma vaga, o modelo de classificação quando são vários candidatos para várias vagas e o modelo de agregação de valores quando as competências individuais serão agregadas às competências organizacionais e a tornará mais competitiva (CHIAVENATO, 2010). Identificado candidatos com as competências requeridas pela organização, implica em uma tomada de decisão.

Concluindo, o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (ROCHA, 1997; CÂMARA; GUERRA e RODRIGUES, 2003). Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2009). Visto que as organizações estão, cada vez mais, procurando por pessoas que agreguem valor a sua missão e à consecução dos seus objetivos.

2.2.2.1 Técnicas de seleção

O processo seletivo abrange um conjunto de constatações e, para isso, são utilizadas ferramentas para avaliar o candidato em todos os sentidos, também chamadas de técnicas de seleção. As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato por meio de amostras de seu comportamento. No entanto, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que é fundamental compreender a ligação entre os objetivos da organização e a estratégia de seleção, sendo que essa estratégia deve partir diretamente da análise das metas organizacionais que indicarão os papéis e contribuições necessárias para o trabalho, que determinarão as características a serem buscadas nos candidatos e que, finalmente, guiarão as escolhas dos métodos de seleção e da avaliação de uma forma eficiente.

As técnicas de seleção têm a finalidade de identificar e medir as competências técnicas e comportamentais de cada candidato, segundo Chiavenato (2010, p.144), comumente utiliza-se mais de uma técnica de seleção para cada caso.

Para Carvalho (1997, p.119), “os testes de seleção devem ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchida pelo candidato, aferindo seus conhecimentos + habilidade + aptidões”.

“As técnicas de seleção visam revelar o grau de conhecimento do candidato a respeito de determinado assunto e também as características de sua personalidade” (CHIAVENATO,1993, p.163).

Existem técnicas objetivas e projetivas que podem ser aplicadas individual, coletiva e combinadas. Chiavenato (2010, p.142-162) divide tais técnicas em cinco grupos: entrevista de seleção, prova de conhecimentos ou capacidade, testes psicológicos, teste de personalidade e técnica de simulação, conforme apresentado a seguir:

- 1) entrevista de seleção é a mais usada nas pequenas, médias e grandes empresas, pode ser classificada como estruturada, padronizada, diretiva, não diretiva:
- estruturada: método previamente planejado do 'que' e 'como' fazer ao longo de todo tempo de entrevista;
 - padronizada apenas nas perguntas: o entrevistador se utiliza de uma listagem de questões a serem exploradas;
 - diretiva: determina qual a informação desejada, mas deixa a critério do entrevistador a formulação das perguntas, o entrevistador precisa ter habilidade para não perder o foco; e
 - não diretiva: é uma entrevista livre, fica a critério do entrevistador que se orienta dentro do grau de resistência do candidato, sem se preocupar com roteiro, mas otimizando o contato, absorvendo o máximo de informações pertinentes.

Como a entrevista é um processo de comunicação entre duas pessoas, Marras (2002, p.82) evidencia que o entrevistador, precisa diminuir os níveis de tensão e expectativa do entrevistado, levando-o a demonstrar seu conhecimento, sua maneira de ser, suas habilidades e experiências:

- 2) provas de conhecimentos ou habilidades, têm o objetivo de medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos, tais provas são classificadas quanto à forma de aplicação, à abrangência, e à organização.
- quanto à forma de aplicação podem ser oral quando são perguntas verbais específicas no sentido de obter respostas também verbais e específicas, escritas são semelhantes às provas aplicadas nas escolas para aferir conhecimentos adquiridos e realização quando é utilizada para avaliar determinado conhecimento ou prática de trabalho.
 - quanto à abrangência podem ser provas gerais quando são avaliada cultura geral e genérica ou específicas são avaliados conhecimentos diretamente relacionados ao cargo a ser preenchido:
 - quanto à organização podem ser elaboradas de forma tradicional que é o tipo dissertativo e expositivo, que abrangem um menor número de questões pois exigem respostas longas e as objetivas que geralmente são denominadas testes, sua aplicação rápida e fácil são classificadas em alternativas simples ou testes dicotômicos, múltiplas escolha, preenchimento de lacunas, ordenação ou conjugação de pares, escala de concordância/discordância, escala de importância e escala de avaliação.

A terceira técnica trata-se de testes psicológicos, importantes num processo de seleção, Chiavenato (2010, p. 151) define como:

- 3) Testes psicológicos: Uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas, são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados são comparados com padrões de resultados em percentis.

Os testes psicológicos podem ser extremamente úteis na tomada de decisão de quem seleciona o ocupante da vaga de emprego. Neste contexto Limongi-França, Arellano (2002) definem que, testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento do examinado, objetivando prever o comportamento humano com base no que foi revelado nos testes.

De acordo com Chiavenato (2010) os testes psicológicos focalizam especialmente as aptidões que representam a predisposição ou potencialidade do candidato para realizar determinada tarefa e capacidade indica a disposição de realização atual do candidato em determinada atividade.

A quarta técnica que pode ser utilizada é o testes de personalidade, no qual analisa-se diversos traços da personalidade e temperamento do candidato. Chiavenato (2010, p.156) define que: “o termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa”.

Para Marras (2002, p.85) “testes de personalidade são utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos, formado por características unas que determinam o perfil comportamental de cada um”.

Os objetivos dos testes de personalidade segundo Carvalho (1997) visam avaliar tanto o padrão habitual de comportamento do candidato quanto revelar suas fontes motivacionais, continuando afirma que os testes objetivam analisar os traços básicos do caráter do candidato (traços adquiridos), assim como identificar características fundamentais de seu temperamento (traços herdados).

Por fim, o quinto teste trata-se do teste de simulação, o qual refere-se a de técnica de seleção na qual as ações passam do individual para o coletivo e o método é exclusivamente verbal. Chiavenato (2010, p. 157) afirma que “as técnicas de simulação são também conhecidas como dinâmica de grupo, técnica muito utilizada, pois permite observar e avaliar formas de relacionamento, integração social e liderança, dos candidatos que expõem suas características sob forma de comportamento em situações específicas”.

O processo de recrutamento e seleção alinhados ao estilo, à cultura e as necessidades organizacionais, terá maiores possibilidade de identificar nos candidatos as competências essenciais, que provavelmente trarão resultados mais rápidos para a organização. Se o novo funcionário não for contrato dentro do perfil desejado, todo investimento será perdido (CHIAVENATO, 2010).

3 METODOLOGIA

De acordo com Soares (2011) a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método, ou seja, no caminho do trabalho de pesquisa.

Para tanto, o trabalho foi desenvolvido na forma qualitativa, que de acordo com Soares (2011) tem no ambiente natural a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Utilizou-se ainda a pesquisa bibliográfica para aprofundar conhecimentos referentes a temática desenvolvida. Segundo Lakatos e Marconi (2000), a pesquisa bibliográfica é o ato de ler, selecionar, fichar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito ou dito sobre determinado assunto.

Essa pesquisa trata-se também de um estudo de caso realizado na empresa atacadista Alfa. O estudo de caso é “uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (VERGARA, 2009, p. 47).

O estudo de caso foi feito em uma das filiais da empresa, localizada em Vila velha no Estado do Espírito santo, composto pela área de Atacado e autosserviço. O Atacado conta com 83 colaboradores, tendo a política de atender somente pessoas jurídicas, o autosserviço situa-se no mesmo endereço, conta com 320 colaboradores e atende pessoas físicas e jurídicas. O mesmo RH atua nas duas empresas.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista estruturada (APÊNDICE A), realizada com a Supervisora do RH, responsável pelas contratações da Empresa Alpha, no dia 24 de novembro de 2016. O tratamento dos dados deu-se por meio de descrição, análise e interpretação dos dados coletados na entrevista.

Contudo, a análise dos dados se deu por meio de assimilação dos objetivos, de observância das etapas, de leitura, de questionamentos e de interlocução crítica com o material bibliográfico, o que requer do pesquisador disciplina e atenção.

3.1 Caracterização Da Empresa

Nesse estudo de caso pode-se confirmar que, ocupando posição de destaque no cenário nacional, a empresa Alfa está entre as melhores e maiores empresas do seu segmento nos país, com 124 lojas de autosserviço, 22 centros de distribuição e atacados, estrategicamente localizados, e cerca de 35 mil colaboradores, atuando em atividades comerciais fundamentais, como atacado de distribuição e as lojas de autosserviço, a empresa Alfa oferece uma infraestrutura moderna e eficiente. Disponibiliza aos seus clientes uma variedade gama de produtos, que totalizam aproximadamente 10 mil itens, distribuídos em alimentos em geral, frios e laticínios, hortifrúti, bebidas, conservas e enlatados, doces e biscoitos, higiene pessoal,

limpeza, bazar, pet chop, automotivo entre outros. A história da empresa Alfa teve início em 1962 na cidade de Maringá, no Paraná.

A empresa era um pequeno negócio de venda de produtos por consignação, como sardinha, queijo, banha entre outros.

Com a necessidade de expansão, em 1976, a matriz foi transferida para São Paulo, e o crescimento do negócio se deu por meio da abertura de novas filiais, aprimorando a linha de produtos e fortalecimento do relacionamento com clientes e fornecedores.

Com reconhecimento nacional, a empresa Alfa conquistou grandes prêmios, ocupando uma posição entre as cinco maiores empresas em seu segmento, além de ser reconhecida como uma das 100 maiores e melhores empresas do país em razão do seu porte de faturamento.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Para atingir aos objetivos deste estudo, foi realizada uma entrevista com a supervisora da empresa de atacado, denominada neste trabalho como empresa Alfa. A seguir são expostas as principais informações obtidas a respeito do processo de recrutamento e seleção executado pela empresa atualmente.

A gestora afirmou que a empresa possui um setor próprio responsável pelo processo de recrutamento, seleção e contratação de seus empregados. Trata-se do setor de Recursos Humanos composto atualmente por 3 pessoas. Um desses três profissionais do RH assume o cargo de analista, a profissional tem experiência anterior nos processos de recrutamento e seleção e possui formação de graduação em Administração e pós-graduação em Gestão de Pessoas.

Em relação ao tipo de recrutamento utilizado pela empresa Alfa. A supervisora afirmou que é o tipo Misto. Pois seguindo a cultura da empresa, quando surge uma vaga de emprego, primeiro se faz uma verificação interna para identificar se existem funcionários possam assumir uma nova função, levando-se em conta a valorização desses funcionários e ao mesmo tempo dando prioridade no seu crescimento profissional e no seu plano de carreira. Agora, quando não é possível o remanejamento, ou seja, o recrutamento e a seleção interna, onde os funcionários que se candidataram a nova vaga não possuem o perfil necessário para assumirem o cargo, aí o processo de recrutamento e seleção passa a ser externo.

No que se refere às técnicas de recrutamento que utilizam com frequência, o setor de RH obedece a seguinte ordem: por meio de currículos enviados a empresa de que fazem parte do seu cadastro; Indicação de outros funcionários e de pessoas externas (terceirizados e clientes); Utilização de meios de comunicação como jornal e cartazes e por fim, por Fichas que os candidatos preenchem quando vêm procurar emprego na empresa.

Contudo, a supervisora afirma que após o recrutamento são utilizadas as seguintes técnicas, seguidas nessa ordem: Entrevista com a supervisora de RH; Prova de conhecimentos gerais; testes de simulação e por fim Entrevista com o supervisor da área. Isso após a seleção dos currículos recebidos pela empresa, por meio do envio de currículos para o endereço de e-mail do RH da empresa, havendo também a possibilidade de se preencher uma ficha de recrutamento na própria empresa ou em uma de suas filiais.

Em relação aos procedimentos utilizados para o recrutamento, seleção e contratação de candidatos, praticados pela empresa Alpha. A entrevistada respondeu que dependendo do total de vagas necessárias. Quando é um número considerável, além da divulgação interna também se faz uma divulgação externa por meio da publicação em jornais impressos que circulam na Grande Vitória.

Entretanto, a supervisora relata que as maiores dificuldades ao executar o processo de recrutamento e seleção é achar pessoas adequadas para determinadas funções. E que os fatores que contribuem para a assertividade nos processos de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações, é ter os processos bem definidos sendo feitos por profissionais qualificados do Setor de Recursos Humanos somados a cultura da empresa também bem definida em relação ao perfil que se quer de seus funcionários.

Quando questionada sobre qual a pergunta em uma entrevista que mais deixa o entrevistado encabulado e ou reprovado e porquê. A supervisora diz que a pergunta primordial para ela definir a seleção é quando faz a seguinte pergunta: “quais são os pontos que você acha que precisa melhorar”. Ela considera essa pergunta bem antiga e corriqueira em qualquer processo de recrutamento e seleção, mas mesmo assim, os candidatos não têm essa resposta bem definida, por isso eles sempre ficam encabulados e eles acabam entrando em contradição com o que já haviam respondido em relação a perguntas anteriores.

Na entrevista é relatado que a empresa Alpha, não contrata e seleciona apenas pessoas próximas à região da Empresa, mas deixa claro para o empregado que é primordial apesar da

distância que o cumprimento do horário de entrada e saída da empresa precisa que ser cumprido.

Finalizando a entrevista quando questionada sobre o que é mais levado em conta na seleção do entrevistado. A supervisora responde que avalia se o jeito da pessoa tem a ver com a cultura da empresa. A empresa seleciona pessoas reconhecidas como simples. Pessoas com disposição a ajudar, que tenha flexibilidade, histórico de vida e de empregos além de persistência. A experiência não é fator primordial, porque a empresa tem por objetivo formar as pessoas, as formando de acordo com o que a empresa necessita para determinada função e setor. Pessoas que saibam trabalhar em grupo e que tenha atitude e vontade de fazer o serviço o qual foi contratado. Além de ser considerado o perfil da pessoa em primeiro lugar, julgando-se como sendo complementar a sua formação e sua experiência na área, respeitando a diversidade de pessoas e não descriminalizando pessoas por sua aparência e padrão de vida.

Fica evidenciado nessa pesquisa, que a empresa Alpha trabalha com profissionais qualificados para o seu processo de recrutamento e seleção de seus funcionários e que esse diferencial faz com a empresa mais acerte do que erre em suas escolhas de pessoas capazes de cumprir com qualidade e excelência as atividades as quais foram contratadas. Contribuindo para a oferta de um serviço qualificado para seus clientes, que é revertido na permanência da empresa no mercado comercial.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e descrever como é realizado o processo atual de recrutamento e seleção de pessoas realizados por uma empresa do ramo atacadista. Onde revelou-se que a empresa do ramo atacadista faz seu processo de recrutamento e seleção por meio de seu próprio setor de RH, composto por profissionais qualificados, que utilizam técnicas e processos que ajudam nesses processos os apoiando na escolha assertiva de seus profissionais. É importante citar, que ficou evidenciado que eles utilizam processos e técnicos não inovadores como banco de dado de currículos e entrevistas, mas o que faz o seu diferencial e qualificação nos seus processos de recrutamento e seleção são seus profissionais qualificados e preparados para fazerem esses processos.

Conclui-se com a pesquisa, que recrutar e selecionar pessoas adequadas e alinhadas a ideologia proposta pela empresa sempre foi um grande desafio para profissionais de recursos

humanos. Essa necessidade de atrair e reter talentos é de fundamental importância para as empresas, visto que, estas funcionam por meio das pessoas que as compõem, tomam decisões e agem em seu nome.

Essas afirmações, são também evidenciadas na entrevista feita a Supervisora da Empresa Alpha, que relata os processos de recrutamento e seleção da empresa, expondo suas etapas de recrutamento e as considerações e técnicas utilizadas para a seleção e contratação de funcionários. Fica claro a importância de um profissional qualificado para atuar no Setor de Recursos Humanos com a objetividade de se absorver do mercado pessoas com perfil que possa atender as necessidades da empresa e que estejam dispostos e crescer junto com ela.

Contudo, os processos de recrutamento e seleção são caracterizados como eficaz na medida em que consegue trazer para a organização candidatos que atendem tanto as competências técnicas quanto comportamentais desejadas pelos gestores da empresa. Entretanto, não é possível afirmar que um processo de recrutamento e seleção criterioso, acompanhado pelo requisitante da vaga garantirá a permanência deste profissional na empresa.

Após o desenvolvimento do estudo é possível concluir que os métodos e técnicas de recrutamento e seleção utilizados pela empresa alpha, possibilita identificar candidatos com as competências necessárias para garantir o bom desenvolvimento do trabalho, ou seja, selecionar pessoas certas para executar tarefas que gostam com mais qualidade gerando um clima organizacional mais agradável, ou seja, ao selecionar pessoas adequadas a sua filosofia de atendimento visto que proporcionará maior objetividade e assertividade nas contratações realizadas pela empresa. Fazendo-se a sugestão de novas pesquisas relacionadas ao tema rotatividade. Que compõe os assuntos de recrutamento e seleção nas empresas.

Reforçando que os processos de recrutamento e seleção de pessoas funcionam como um elo entre o mercado de recursos humanos e o mercado de trabalho. As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros de funcionários, seja para substituir aqueles que se desligaram, seja para ampliar este quadro, quando em fase de expansão. Um dos aspectos importantes da dinâmica organizacional é a rotatividade de pessoal. Reafirmando a necessidade de pesquisas futuras sobre a temática uma vez que contratações errôneas podem provocar altas taxas de rotatividade de pessoal e conseqüentemente gerar maiores custos para a organização, por isso a necessidade de realizar um bom processo seletivo.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V. H. **Recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Edição compacta. 7. ed. São Paulo: 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. Editora Atlas, São Paulo, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANÇA, A. C L.; ARELANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Seleção Externa de Empregados. In: MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- POEYS, B. G. G. **Coletânea de textos: recrutamento e seleção**. Vitória, 2009.
- ROBBINS, S. A administração de recursos humanos. In: ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROCHA, J. A.O. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.
- SANTOS, O. B. Seleção de Pessoal. In: SANTOS, Oswaldo de B. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.
- SOARES, M. I. C. Leitura e práticas de pesquisa. In: MEDEIROS, I. M.C.et al. (Org.). **Diálogos sobre a educação profissional e tecnológica: saberes, metodologia e práticas pedagógicas**. Colatina: Ifes, 2011.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário

Este artigo aborda como base de estudo a temática de processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações, destacando seus principais benefícios na produtividade e no desenvolvimento de pessoas. O presente trabalho tem como problema de pesquisa: *Quais são os processos de recrutamento e seleção de pessoas realizados por uma empresa do ramo atacadista?*

Como ocorre a realização do processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa do ramo atacadista?

Como objetivo geral a pesquisa apresenta:

- Identificar como ocorre o processo de recrutamento e seleção e descrevê-lo;
- identificar os fatores que contribuem para a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações;
- caracterizar as ferramentas e técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

1) A empresa possui um setor ou uma pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção de seus empregados?

- Sim Não Setor de RH com três pessoas

2) A resposta foi sim, esse profissional tem experiência anterior ou formação para desenvolver a atividade?

- Sim Não Sim tem experiência anterior, Analista de recrutamento e seleção de pessoas administração pôs em gestão de pessoas

3) Quem é responsável por fazer contratações para sua empresa quando é necessário? Setor de RH com três pessoas feita recrutamento, seleção, contratação

- O presidente/ proprietário de forma direta
 Uma empresa de recrutamento e seleção contratada - staff
 Outra resposta.

Qual? _____

4) Qual tipo de recrutamento é predominante em sua empresa?

- Interno
 Externo
 Misto
 Não sei responder

5) Qual(ais) técnica(s) de recrutamento é(são) utilizada(s) com mais frequência? Marque as que utiliza mais..

- Indicação de outros funcionários e de pessoas externas (terceirizados e clientes)
 Utilização de meios de comunicação como jornal e cartazes
 Currículos enviados a empresa que fazem parte do seu cadastro
 Internet
 Fichas que os candidatos preenchem quando vêm procurar emprego na empresa
 Agência de recursos humanos
 Não se utiliza técnica alguma
 Outros(s) _____
 Não sei responder

6) Após o recrutamento, no processo de seleção do candidato, qual(is) técnica(s) são utilizadas? Marque as que utiliza mais.

Entrevistas

Prova de conhecimentos gerais

Testes psicométricos

Testes de personalidade

Testes de simulação

Terceirizamos a seleção

Outro _____

Não sei responder

7) Quais são os procedimentos para a contratação de candidatos?

8) Como funciona o recrutamento de candidatos?

9) Como funciona a seleção de candidatos?

10) Quais são as maiores dificuldades ao executar o processo de recrutamento e seleção?

11) Quais os fatores que contribuem para a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações?

12) Pra você, qual a pergunta em uma entrevista que mais deixa o entrevistado encabulado e reprovado? porque?

13) É norma de sua organização contratar e selecionar apenas pessoas próximas à região da Empresa? porque?