



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PANIFICADORA
ELDORADO

ANTONIA KELLY SOARES GONÇALVES

LUANA MICAEL SILVA DE OLIVEIRA

RAIMUNDO NONATO ALVES DE SOUZA

Anápolis/GO
2016

ANTONIA KELLY SOARES GONÇALVES

LUANA MICAELA SILVA DE OLIVEIRA

RAIMUNDO NONATO ALVES DE SOUZA

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PANIFICADORA
ELDORADO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito para obtenção do título de tecnólogo em Recursos Humanos, sob orientação do Prof. Ms. Wilton Alves Ferreira Junior.

ANÁPOLIS/GO
2016

ANTONIA KELLY SOARES GONÇALVES

LUANA MICAELA SILVA DE OLIVEIRA

RAIMUNDO NONATO ALVES DE SOUZA

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PANIFICADORA

ELDORADO

EXAMINADORES

Prof. Ms. Wilton Alves Ferreira Junior

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoas na Panificadora Eldorado. A pesquisa foi realizada por meio de aplicação de um questionário com 8 perguntas. Quanto à classificação, trata-se de pesquisa quantitativa, traduzindo opiniões e números em informações.

O referencial teórico que alimenta esta dissertação está composto de um conjunto de autores, no que se refere aos temas recrutamento e seleção por competências, especialmente os relacionados aos processos de recrutamento e seleção. Os principais resultados desta pesquisa foram quando avaliamos o processo de recrutamento e seleção de forma generalizada, onde de 100% dos entrevistados apenas 12,82% consideram que o processo geral de R&S é excelente; o outro resultado nos mostra que as entrevistas são realizadas frequentemente pelo proprietário, e/ou pelo gerente com 97,37% dos resultados. Finalmente, percebemos que a empresa em questão não possui pessoas profissionalmente qualificadas para realizar um processo de recrutamento e seleção de forma eficiente.

Palavras-chave: Competências. Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the process of recruitment and selection of people in bakery Eldorado. The survey was conducted by applying a questionnaire with 8 questions. Regarding the classification, it is quantitative, translating opinions and information numbers.

The theoretical framework that feeds this dissertation is composed of a group of authors, with regard to recruitment and selection issues for skills, especially those related to recruitment and selection. The main results of this research were evaluated when the process of recruitment and selection across the board, where 100% of respondents only 12.82% consider that the general process of R & S is excellent; the other result shows that the interviews are often carried out by the owner and / or the Manager with 97.37% of the results. Finally, we realized that the company in question does not have professionally qualified personnel to carry out a process of recruitment and selection efficiently.

Keywords: Skills. Recruitment and selection.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
1.1 – PROCESSO DE RECRUTAMENTO	10
1.2 SELEÇÃO – PROCESSOS E PROCEDIMENTOS.....	14
1.2.1 Etapas do Processo Seletivo	15
2 - METODOLOGIA	20
3 - ANÁLISES DOS GRÁFICOS E RESULTADOS.....	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
SUGESTÕES	37
ANEXOS.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa tem como tema central o Recrutamento e Seleção e tem por finalidade ou problemática diagnosticar quais as principais falhas no processo de recrutamento e seleção da Panificadora Eldorado.

Diante desta pesquisa, temos a hipótese com base nos conhecimentos adquiridos ao longo do curso onde foi possível identificar com maior facilidade os problemas dentro da empresa estudada, tais como: falta de profissionais qualificados para o processo de recrutamento e seleção de pessoas, gerando más contratações e gastos. Outro fator observado durante o estudo foi o desconhecimento de técnicas, métodos e metodologia para recrutamento e seleção, tornando-se difícil a identificação de funcionários aptos para os cargos propostos.

Este trabalho Justifica o tema escolhido pelos integrantes com o desejo de aprofundar os conhecimentos relacionados a essa área, na qual é bastante abrangente e de grande importância dentro de uma organização.

O fator relacionado, é muito importante para a Panificadora, pois através dele será possível identificar e solucionar os problemas, visando reduzir gastos, melhorar a qualidade dos profissionais selecionados, desejando atender as demandas atuais e futuras da panificadora.

Outro fator importante é que todas as empresas que almejam destaque entre seus concorrentes, deve ter profissionais qualificados para atrair e selecionar funcionários capacitados, e para executar as atividades propostas pela organização.

É relevante salientar que todo conhecimento adquirido ao longo deste trabalho, será totalmente produtivo para a vida profissional no futuro, ajudando a organização onde este fará

parte, podendo ser um profissional reconhecido no mercado de trabalho, estando mais preparado perante os demais candidatos a uma vaga disputada, e assim alcançando sucesso dentro da área especificada.

Nosso objetivo geral é identificar e apresentar uma forma eficaz de recrutamento e seleção para a Panificadora Eldorado.

Os objetivos específicos são, pesquisar e analisar o atual processo de Recrutamento e Seleção da empresa, identificar e apresentar as falhas e também proporcionar soluções para o processo.

Os principais conceitos abordados neste trabalho de conclusão, foram os processos de recrutamento, e os meios utilizados para a realização do mesmo como: divulgação da vaga e formas de captação de dados; em seguida abordamos o processo e procedimentos de seleção, enfatizando os meios de análise das características dos candidatos, explicando diversas formas de testes, técnicas, e provas.

No primeiro capítulo será apresentado o referencial teórico, abordaremos os principais conceitos e características de recrutamento, bem como os seus processos, onde recrutamento é o processo no qual anuncia a vaga, através de cartazes, consultorias, internet, jornais, networking, etc, assim buscando atrair os candidatos com o perfil desejado pela empresa. Apresentamos também os principais processos, métodos e procedimentos para realização da seleção, que onde através de entrevistas, testes, provas, e técnicas, e seleciona o profissional com maior capacidade para preencher a vaga ofertada.

No segundo é descrito a metodologia empregada neste objeto de pesquisa onde o método é hipotético-dedutivo, a natureza é do tipo aplicada, a forma de pesquisa é do tipo quantitativa, com perguntas dicotômica, encadeadas e abertas, posteriormente analisadas; no objetivo do método a pesquisa é do tipo explicativa, especificamos também neste capítulo o nosso universo e amostra, coleta de dados, tratamento de informações e limitações do método.

No terceiro capítulo estão os resultados obtidos através da pesquisa de campo bem como suas análises comparativas, sempre utilizando os autores e suas teorias correspondentes nas análises.

No quarto capítulo, é apresentado as considerações finais do trabalho em questão, onde procuramos solucionar a problemática apresentada inicialmente.

No quinto, é proposta a sugestão de melhoria para o processo de Recrutamento e Seleção da organização.

1 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo vamos abordar os processos e procedimentos de recrutamento, seleção e dinâmicas, onde esclareceremos técnicas úteis para facilitar a probabilidade de acerto dentro de uma empresa, escolhendo assim um profissional com perfil adequado para a vaga destinada.

1.1 – PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Definidos os perfis do cargo e da cultura organizacional, com uma ou mais vagas em aberto, inicia-se o processo de recrutamento.

[...] O recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis (FIDELIS; BANOVA, 2009, p.55).

Segundo Banov (2010), os meios utilizados para a divulgação da vaga são essenciais para o resultado final, porém estes dependem do status do cargo, da urgência na finalização do processo, e das condições financeiras da empresa. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto.

Ainda com Banov (2010), obtivemos a informação de que o Recrutamento é dividido em 4 etapas: Na primeira 1ª. etapa: Coleta de dados: tempo de espera para o preenchimento da vaga, o que se procura de forma detalhada, o valor direcionado para o recrutamento. 2ª etapa: Planejamento: Formas de informar sobre a vaga, data e hora, que ocorrerá o recrutamento, que forma será feita o recrutamento, separação e organização do conteúdo; 3ª etapa: Execução do recrutamento: Informar sobre a vaga; 4ª etapa: Avaliação do recrutamento: Como foi?

Quantidade de pessoas interessadas? Quantos estão aptos para a vaga? A vaga foi completada?

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos Chiavenato (2009, p. 68), que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.”

Basicamente, recrutamento é um sistema de informação por meio da qual a organização divulga, e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego, que pretende preencher; O recrutamento envolve processos e procedimentos que varia conforme a organização, o início do processo depende da tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga em questão.

[...] A decisão de linha é oficializada por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada Requisição de Empregado - RE ou Requisição de Pessoal -RP [...] os detalhes envolvidos no documento dependem do grau de sofisticação existente na área de RH, quanto maior a sofisticação, tanto mais detalhes o responsável pelo órgão emitente deverá preencher no documento. (CHIAVENATO, 2009, p. 74)

O processo de recrutamento começa com a RE, o órgão requisitante é quem toma a decisão de recrutar os candidatos. O órgão de recrutamento é quem define os meios, e são eles: o recrutamento interno, externo ou misto, a fim de obter as maiores vantagens no processamento e os melhores candidatos.

O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. Banov (2010), Onde o recrutamento interno ocorre quando a divulgação das vagas é feita dentro da própria empresa. Este processo tem como proveito ser econômico, já que a divulgação é feita internamente; por causa da cultura organizacional, o processo torna-se mais ágil e aponta uma relação positiva entre empregado e empresa, já que ao fazer o recrutamento interno, a mesma demonstra oportunidades aos seus funcionários. As formas de divulgação da vaga podem ser: jornal interno, Intranet, cartazes dentro da empresa e memorandos. Recrutamento externo é o

processo de divulgação das vagas fora da empresa para atrair pessoas com o perfil pretendido, e tem como vantagem trazer novos talentos para a organização porque são candidatos com habilidades e expectativas, e na maioria das vezes já desenvolvidos por outras organizações.

Os métodos utilizados para o recrutamento externo são:

- Assessoria em recursos humanos (ou agencia de emprego), são métodos utilizados por empresas de pequeno e médio porte. Recrutando profissionais do nível operacional ao nível médio da pirâmide organizacional. Essa assessoria tem a vantagem do atendimento rápido.

- Consultorias buscam para as empresas clientes, profissionais de nível médio e alto da pirâmide organizacional. Seu valor financeiro é elevado, mas o resultado é bem objetivo. A maior parte das empresas trabalha com contrato de exclusividade.

- Internet, algumas empresas e consultorias oferecem em seus *sites* vagas com o perfil almejado. Outras independentemente da existência de vagas, continuam com o cadastramento aberto. Há também aquelas que utilizam o banco de currículos para vários setores; o interessado cadastra o seu currículo e o banco de dados disponibiliza para empresas.

- Networking: são redes de relacionamentos profissionais, no qual um profissional recomenda outro por saber suas qualificações. De modo algum recomenda alguém apenas por estar desempregado; Para obter maior sensatez ao networking, muitas empresas tem optado a prática de, em caso de contratação, por na ficha do recomendado quem o sugeriu.

- Jornais (anúncios nos classificados de empregos): os jornais se diversificam quanto ao público alvo e estabelece seu anuncio de acordo com os afazeres compatíveis com a sua clientela. O teor e a linguagem do anuncio deve ser ajustado ao perfil do cargo.

- Placas colocadas na entrada da empresa: as placas posicionadas no acesso principal da empresa, são indicadas aos cargos de menor influencia social, como serventes, pedreiros,

ajudantes de cozinha, auxiliar de carga e descarga etc. tem como principal finalidade captar pessoas que moram próximo a empresa.

- Anúncios em emissoras de rádio e serviços de alto-falantes: frequentemente usados para cargos de menor crédito social e quando se precisa recrutar varias pessoas.

- Cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas; o anúncio tem como meta captar estagiários de áreas específicas.

- Empresas especializadas em captar estagiários: essas empresas trabalham unicamente com estagiários de cursos técnicos e universitários. Os contratos são realizados por estas empresas, que devem responder à legislação válida na data de contratação.

- Contato com sindicatos e associações de classe: no momento em que a empresa precisa de um especialista de determinada categoria, ela pode contatar aos sindicatos ou associações de classes desta categoria, já que estas trabalham para amparar na ocupação ou recolocação de profissionais. A despesa para a empresa que contrata e pequena.

- Programa portas abertas ou casa aberta: algumas empresas comunicam pessoas dos arredores, estudantes que estão concluindo o seu curso ou grupos específicos de profissionais e os chamam para conhecerem seu estabelecimento; ao fim da visita, questionam se os convidados aprovaram a empresa e se desejam preencher um cadastro para solicitação de emprego.

- Empresas do mesmo segmento: nos dias de hoje as empresas tem apreciado outras empresas do mesmo ramo de negócios mais como aliado do que como concorrente, e tem auxiliado quando necessitam de profissionais capacitados para as vagas em aberto.

O recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto no recrutamento interno quanto do externo.

[...] Na realidade, uma empresa nunca faz apenas o recrutamento interno, ou apenas o recrutamento externo. Um segmento deve complementar o outro, pois, ao fazer o recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em uma posição atual. Se é substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz o recrutamento interno em algum ponto da organização, sempre surge uma posição a ser preenchida por meio de recrutamento externo (CHIAVENATO, 1999, p.76).

1.2 SELEÇÃO – PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

De acordo com Chiavenato (2009), a seleção de Recursos Humanos é basicamente definida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou mais necessariamente o candidato mais adequado ao cargo existente.

Assim sendo, a seleção visa manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização; para isso todo o critério de seleção baseia-se em dados e informações da análise e especificações do cargo a ser preenchido; o órgão de seleção não pode impor a aceitação dos candidatos aprovados, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante, porém o órgão de seleção interfere no processo de decisão sempre que houver grande volume de candidatos, por meio de estudos de validade, no sentido de aumentar a probabilidade de acertos, na estimação de eventos futuros;

Chiavenato (2009, p. 166) afirma que “[...] Recrutamento e seleção fazem parte de um mesmo processo, a provisão de RH. A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: Requisitos exigidos pelo cargo versus características oferecidas pelos candidatos.

Para Banov, (2010) os testes práticos são direcionados a áreas específicas o que é bastante importante, pois através deste observa-se o grau de habilidade para vaga pretendida.

Conforme Faria, (2015) umas das formas de selecionar um candidato para a vaga é através de uma entrevista porque nela o candidato estará sendo observado pelo entrevistador sendo notados pontos principais como comportamento e reações na hora do seu dialogo,

podendo observar se o candidato consegue trabalhar em equipe, se este está realmente interessado no emprego.

O entrevistador também na hora dessa entrevista tem que falar sobre as responsabilidades que deve cumprir para preencher a vaga, e esclarecer as possibilidades de crescimento dentro da organização, deixando o candidato a vontade, passando certa confiança para ele a ponto que possa coletar o máximo de informações sobre esse participante, a fim de descobrir se ele é capaz ou não de assumir a vaga ali destinada.

No final de toda entrevista o selecionador devera anotar as qualidades e competências de cada um desses participantes entrevistados e escolher o mais eficiente para a vaga que a empresa esta precisando.

Os objetivos da entrevista é mostrar seus direitos e obrigações, explicando para o candidato sua carga horária, responsabilidades sobre o cargo, assim passando informações essenciais sobre a vaga em questão.

Para Trimer, Cols (2010) o profissional deve saber fazer a escolha certa do candidato para o preenchimento da vaga a fim de atender e suprir a necessidade da empresa, no cargo determinado. Fala sobre a importância de uma seleção eficiente, que vem trazer benefícios para a empresa como; redução de custos em admissão, integração, e em desligamento.

1.2.1 Etapas do Processo Seletivo

Chiavenato (2009) diz que a seleção tem como tarefa filtrar, escolher, e, optar, entre os candidatos recrutados; sua finalidade é escolher e classificar o candidato que supra as necessidades que a empresa tem.

Com Relação à pesquisa, Chiavenato (2009 p. 132) ainda afirma que [...] as formas de seleção podem ser agrupadas em cinco conjuntos que são: entrevistas, provas de

conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

GRAFICO 1- FORMAS DE SELEÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS

FORMAS DE SELEÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Entrevista	Rapidez	Imprecisão
Provas de conhecimento	Objetividade	Risco de teste inadequado
Testes psicológicos	Observar as diferentes aptidões	Risco de resultado inadequado, caso o questionário não seja respondido corretamente.
Testes de personalidades	Descrição da personalidade	Muito demorado
Técnicas de simulação	É possível confirmar os testes feitos anteriormente.	Conduzidos somente por psicólogos

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 126

O processo seletivo costuma se iniciar por uma triagem entre os candidatos recrutados, Pontes (2005), diz que comumente é realizada por análise, seja através de uma breve entrevista, e/ou análise do currículo ou ficha de inscrição do mesmo. Esta parte do processo é realizada com a finalidade de avaliar se o candidato é adequado ao cargo, e se

possui os requisitos da vaga, assim como, se o candidato também poderá aceitar o que será ofertado a ele.

A entrevista é a técnica de seleção mais utilizada. Este processo pode envolver um encontro entre um ou mais entrevistadores e um ou mais candidatos, onde o entrevistador colhem informações sobre os demais visando uma possível contratação, esta permite uma análise dos conhecimentos, esclarecimento de dados que possam não estar bem especificados no currículo, permite aprofundamento das informações, e dá ao candidato a oportunidade de expor suas qualificações e expectativas, e informar ao candidato sobre a cultura da empresa, o cargo, salário, benefícios e condições de trabalho. Banov (2010), a mesma autora ressalta que uma das elegâncias do entrevistador é não interromper a entrevista para resolver outros problemas. Além de tirar a concentração e comprometer o clima da entrevista, pode deixar a sensação de que o entrevistador não organiza os seus compromissos adequadamente.

Trimer, Cols, (2010), afirma que a entrevista feita pelo selecionador profissional de RH é estruturada, tem o roteiro predefinido que deve ser seguido rigorosamente, ou semiestruturada, com um roteiro predefinido, porém admitem improvisos, enquanto a entrevista feita pelo requisitante do cargo, ou profissional não habilitado, tende a ser semiestruturada ou não estruturada que não segue um roteiro.

Após a realização da entrevista, Banov (2010) afirma que temos 4 tipos principais de provas que podem ser aplicados, sendo eles:

1. Provas de conhecimentos gerais: são instrumentos utilizados para avaliar o nível de conhecimento do candidato relacionado com o cargo.
2. Provas de conhecimentos específicos: Referem-se aos conhecimentos inerentes ao cargo, onde o teste é voltado para a área da função em questão.
3. Provas de capacidade ou prova prática: Procuram medir o grau de habilidade do candidato para certas tarefas específicas exigida pelo cargo.

4. Testes Psicológicos: Levantam características básicas, porém importantes sobre o candidato, características sobre sua personalidade, habilidades, comportamento e ainda avaliação de testes de inteligência, interesses, integridade, entre outros.

Complementando o assunto, Chiavenato, (2009), nos esclarece os dois tópicos seguintes:

1. Testes de personalidade: Servem para analisar a personalidade do candidato, sejam elas determinadas pelo caráter, ou pelo temperamento; a personalidade é um traço bastante impactante pois é possível diferenciar das demais pessoas.

Técnicas de Simulação: Essas técnicas tem como finalidade passar do tratamento individual para o tratamento em grupo, seu ponto de base é o momento presente, no aqui e agora, aproximando-se então da realidade.

As dinâmicas de acordo, com Araujo e Garcia (2014) podem ser desconsideradas, dada a proporção de candidatos por vaga; por exemplo: se a vaga for pra um cargo burocrático e que tenha poucos candidatos interessados, é irracional o investimento da dinâmica. Todavia se a posição a ser ocupada é fundamental para a organização, a dinâmica deve ser aplicada, não tendo relevância o numero de candidatos.

Segundo Failde, (2013) as dinâmicas são muito importantes para uma seleção eficaz, pois através delas é possível enxergar além, ver aquilo que talvez não seja percebido em uma simples entrevista, ou testes psicológicos. Por meio das dinâmicas é possível observar, por exemplo: relacionamento interpessoal, liderança, comportamento em grupo, iniciativa.

[...] As dinâmicas de grupo, na seleção de pessoal, consistem em um conjunto de técnicas que reúnem no mínimo seis e no máximo doze candidatos desconhecidos, concorrendo a mesma vaga. O objetivo da técnica é observar como o candidato se comporta e se relaciona em grupo, além de possibilitar a observação de algumas características pessoais, como por exemplo, indecisão, iniciativa, argumentação ou como lida com pressões, conflitos, como resolve soluciona problemas. (BANOV, 2010, p.76e77).

Quando bem elaboradas, conduzidas e avaliadas, as dinâmicas firmam um valioso instrumento de autoconhecimento e de observação de comportamentos em processos seletivos e nas organizações apresentando *feedback* proveitos para os candidatos aprimorem seus perfis e suas competências.

2 - METODOLOGIA

Dentro do capítulo metodologia, iremos apresentar os tipos ou características de um projeto, e, no caso deste objeto de pesquisa, o método foi o hipotético- dedutivo, pois o conhecimento dos acadêmicos é insuficiente para explicar o problema que acontece na Panificadora Eldorado, com essas dificuldades surge a hipótese de inexistência de pessoas qualificadas no processo de recrutamento e seleção. Surge assim, as consequências a serem testadas ou falseadas.

Quanto à natureza da pesquisa, ela é do tipo aplicada, pois o objetivo é gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas a solução do problema de recrutamento e seleção na empresa pesquisada.

Em relação à forma da pesquisa, foi quantitativa, traduzindo opiniões e números em informações através dos questionários aplicados foram utilizadas perguntas dicotômicas, encadeadas e abertas que foram analisadas na Panificadora Eldorado.

No objetivo do método, a pesquisa é do tipo Explicativa, pois teve o objetivo de identificar o problema de recrutamento e seleção dentro da panificadora, e detalhar os possíveis procedimentos a serem mudados ou alterados no processo.

Universo de amostra

A empresa atualmente possui 64 (sessenta e quatro) colaboradores e destes foram aplicados 55 (cinquenta e cinco) questionários em todos os departamentos, não trazendo nenhum tipo de preconceito ou desmerecimento aos cargos ou funções desempenhadas.

Coleta de dados

Este objeto de pesquisa teve a coleta de dados através de questionários aplicados aos colaboradores afim de avaliar se os processos são claros e objetivos na empresa. Com este questionário foi feita a verificação correta das informações, e posteriormente pesquisado os autores e suas teorias em livros, periódicos, artigos científicos publicados, em sites oficiais na internet, entre outras fontes secundárias e primárias.

Tratamento de informações

Após as coletas de dados, utilizamos os programas do pacote Office para digitar e tabular as informações coletadas e através de gráficos e tabelas foram feitas as análises e comparações dos resultados obtidos, apresentamos os processos utilizados pela empresa e o modelo que sugerimos a ser aplicado e iniciado o projeto de Recrutamento e Seleção.

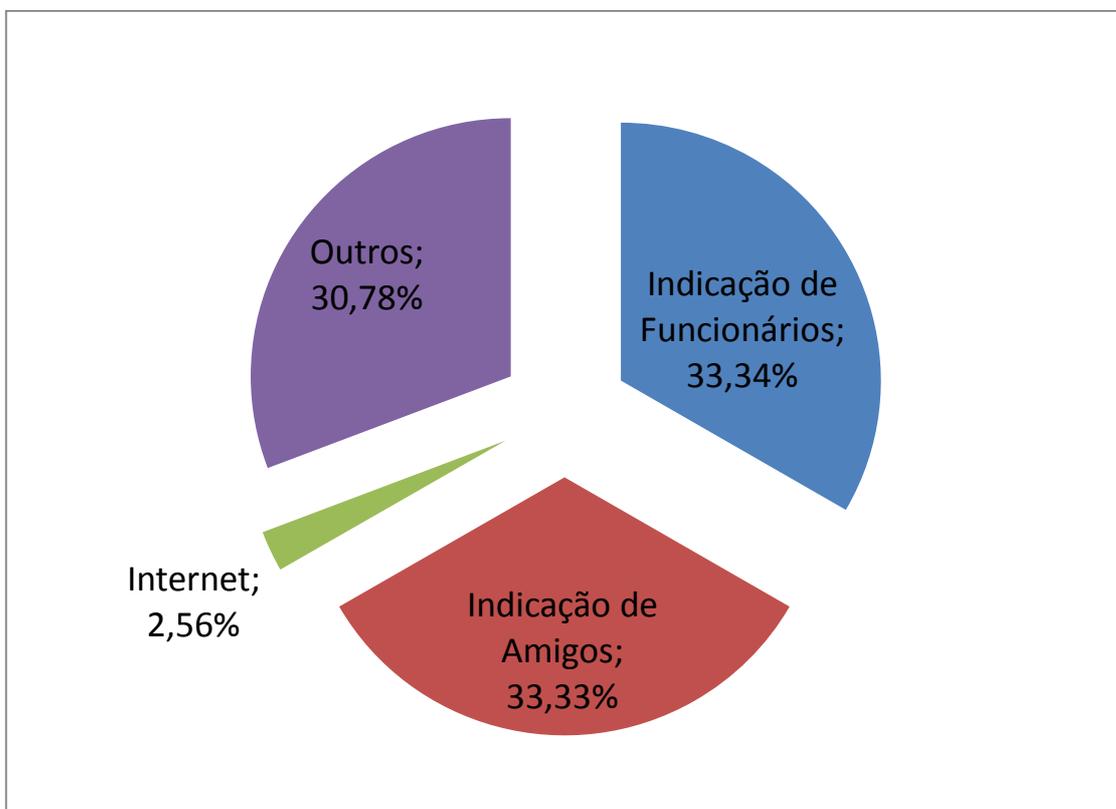
Limitações do método

Uma limitação encontrada, foi quando aplicado o questionário os colaboradores, estes de alguma forma se sentiram constrangidos ao responderem perguntas sobre a organização, com receio de sofrer alguma consequência posterior, assim não respondendo com tanta clareza as perguntas e deixando algumas questões em branco, de 55 questionários entregues, apenas 38 questionários foram devolvidos.

3 - ANÁLISES DOS GRÁFICOS E RESULTADOS

Neste capítulo serão discutidos e apresentados os resultados obtidos através da pesquisa de campo em prol da conclusão deste trabalho de pesquisa, tendo como análise os autores e suas teorias apresentadas no referencial teórico.

GRÁFICO 2 – OFERTA DA VAGA



Fonte: próprios autores

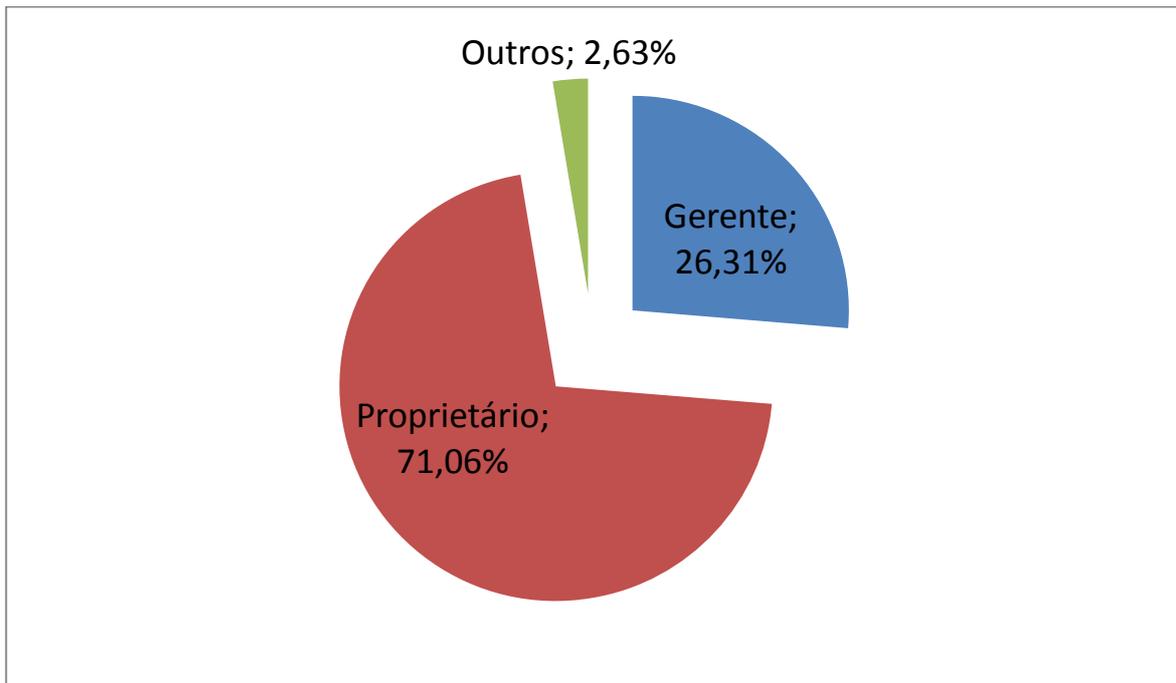
Neste primeiro questionamento os entrevistados responderam a questão a seguir: como ficou sabendo da vaga na panificadora?

E como podemos perceber no gráfico acima apresentado, 33,34% dos entrevistados souberam da vaga por indicação de funcionários, e outros 33,33% por indicação de amigos, Banov (2010) nos esclarece que o networking, são redes de relacionamentos profissionais, no

qual um profissional recomenda outro por saber suas qualificações. De modo algum recomenda alguém apenas por estar desempregado; Para obter maior sensatez ao networking, muitas empresas tem optado a prática de, em caso de contratação, por na ficha do recomendado quem o sugeriu.

Dos entrevistados 30,78% souberam de outras maneiras não especificadas, e apenas 2,56% informaram ter conhecimento da vaga por meio da internet, e de acordo com Banov (2010) algumas empresas e consultorias oferecem em seus *sites* vagas com o perfil almejado. Outras independentemente da existência de vagas, continuam com o cadastramento aberto. Há também aquelas que utilizam o banco de currículos para vários setores; o interessado cadastra o seu currículo e o banco de dados disponibiliza para empresas.

GRÁFICO 3 – QUEM REALIZOU A PRIMEIRA ENTREVISTA



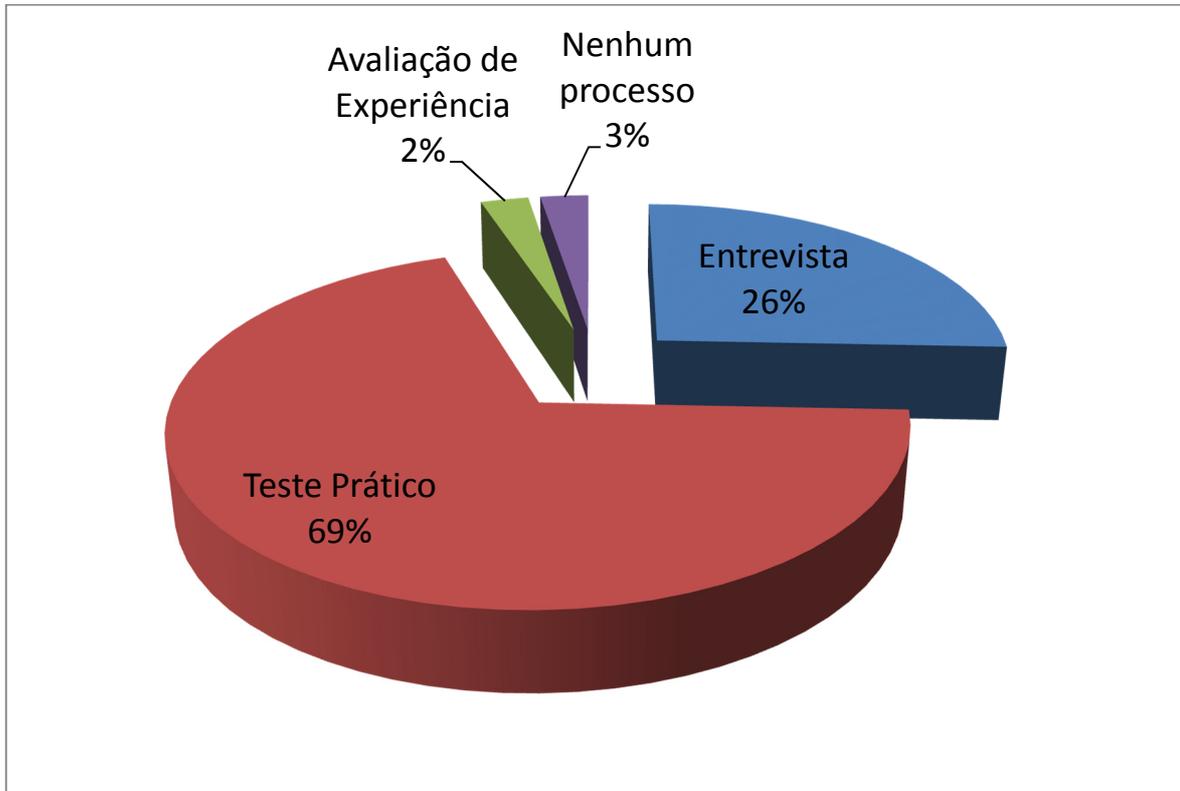
Fonte: próprios autores

Neste segundo questionamento, abordamos a seguinte questão: no momento da primeira entrevista, você se lembra quem a realizou?

Conforme podemos ver no gráfico 71,06% dos entrevistados responderam que sua primeira entrevista foi realizada pelo proprietário já 26,31% afirmaram que sua primeira entrevista foi feita pelo gerente e apenas 2,63% disse que foi realizada com outros.

Trimer, Cols, (2010), afirma que a entrevista feita pelo selecionador profissional de RH é estruturada, tem o roteiro predefinido que deve ser seguido rigorosamente, ou semiestruturada, com um roteiro predefinido, porém admitem improvisos, enquanto a entrevista feita pelo requisitante do cargo, ou profissional não habilitado, tende a ser semiestruturada ou não estruturada que não segue um roteiro.

GRÁFICO 4 – TIPOS DE PROCESSOS



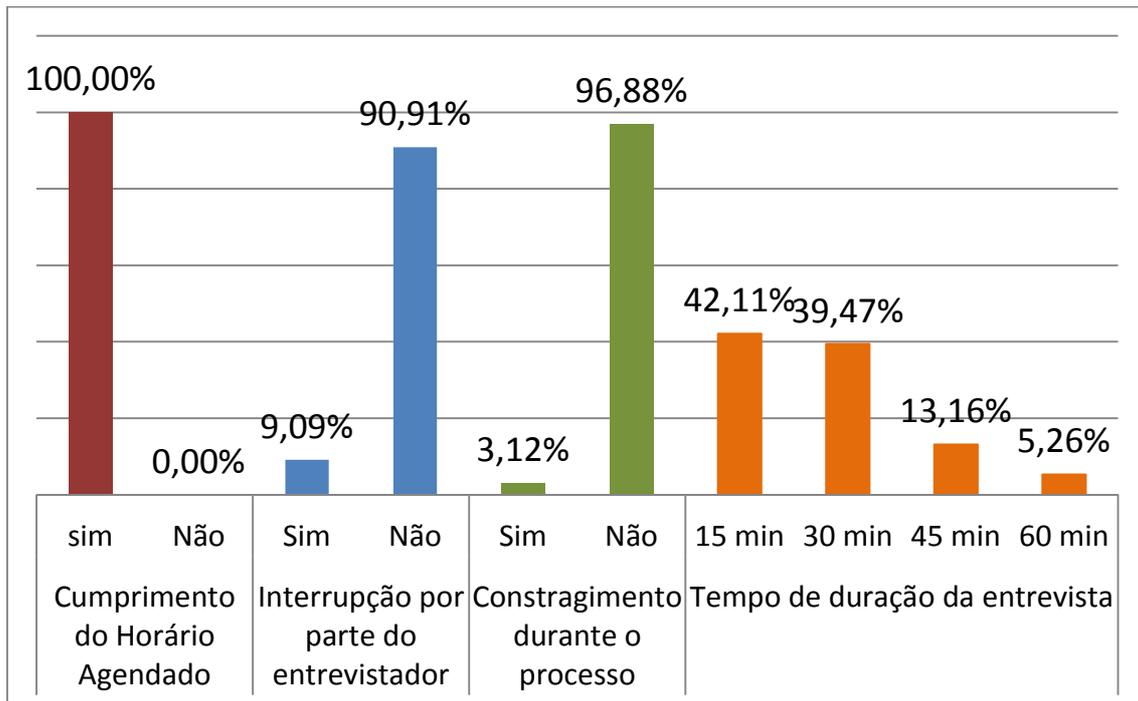
Fonte: próprios autores

Nesta terceira abordagem, os entrevistados responderam a questão: Dentre os processos de seleção especificados, quais você participou para entrar na panificadora?

E de acordo com o gráfico, 69% dos entrevistados responderam que participaram do teste prático; Para Banov, (2010) os testes práticos são direcionados a áreas específicas o que é bastante importante, pois através deste observa-se o grau de habilidade para vaga pretendida; já 26% participaram de uma entrevista, neste sentido, Faria, (2015) considera que uma das formas de selecionar um candidato para a vaga, é através de uma entrevista, porque nela o candidato estará sendo observado pelo entrevistador, sendo notados pontos principais como comportamento e reações na hora de seu diálogo, podendo observar se o candidato consegue trabalhar em equipe, se está realmente interessado no emprego; 3% não realizou nenhum processo e somente 2% foram avaliados pela experiência.

Pode-se observar que somadas as duas maiores porcentagens temos um resultado de 95% apontando que a forma mais comum de seleção na panificadora Eldorado é através de teste prático e entrevista.

GRÁFICO 5- EVENTUALIDADES NO PROCESSO DE R&S



Fonte: próprios autores

Na quarta questão, ao perguntar como foi realizado o processo de recrutamento e seleção, questionamos a respeito de possíveis eventualidades durante o processo, como: O horário de agendamento foi cumprido; Durante a entrevista aconteceu alguma interrupção por parte do entrevistador; Você se sentiu constrangido durante o processo; Qual foi o tempo gasto na realização da entrevista.

Assim sendo, obtivemos os seguintes percentuais, que também podemos perceber no gráfico acima, onde 100% dos entrevistados responderam que o entrevistador cumpriu com o horário agendado para entrevista; observou-se que há uma pontualidade a respeito do cumprimento de horário algo bastante relevante, pois mostra o interesse do entrevistador e a responsabilidade da empresa.

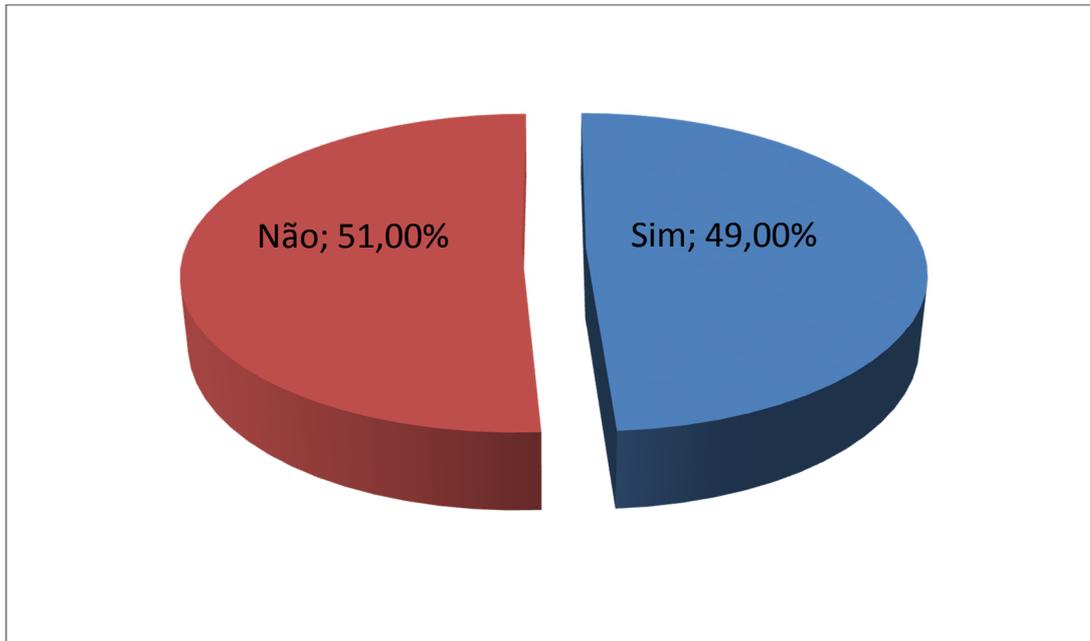
Quanto à interrupção por parte do entrevistador na hora da entrevista, 9,09% informaram que sim, e 90,91% disseram que não houve; São poucas as interrupções feitas durante a entrevista, o que facilita o diálogo entre emissor e receptor, onde Banov (2010)

ressalta que uma das elegâncias do entrevistador é não interromper a entrevista para resolver outros problemas. Além de tirar a concentração e comprometer o clima da entrevista, pode deixar a sensação de que o entrevistador não organiza os seus compromissos adequadamente.

A respeito de constrangimento durante o processo, 3,12% disseram que se sentiram constrangidos, e 96,88% afirmaram que não; Uma entrevista geralmente é uma situação difícil para o candidato. É preciso fazer com que ele se sinta bem, trate-o com cordialidade e respeito, ofereça um assento e um chá.

Quando questionado qual o tempo gasto na realização da entrevista, 42,11% dos entrevistados informaram que foram necessários 15min, 39,47% precisaram de 30min, 13,16% permaneceram 45min e apenas 5,26% relataram que foram utilizados 60 min na entrevista, percebeu-se uma grande oscilação, a entrevista não pode ser muito longa, tornando-se cansativo e enfadonho, através da análise do gráfico acima é observado a importância do entrevistador estudar, e preparar o ambiente para uma boa entrevista.

GRÁFICO 6- ABORDAGEM DE POSSIVEL CRESCIMENTO PROFISSIONAL

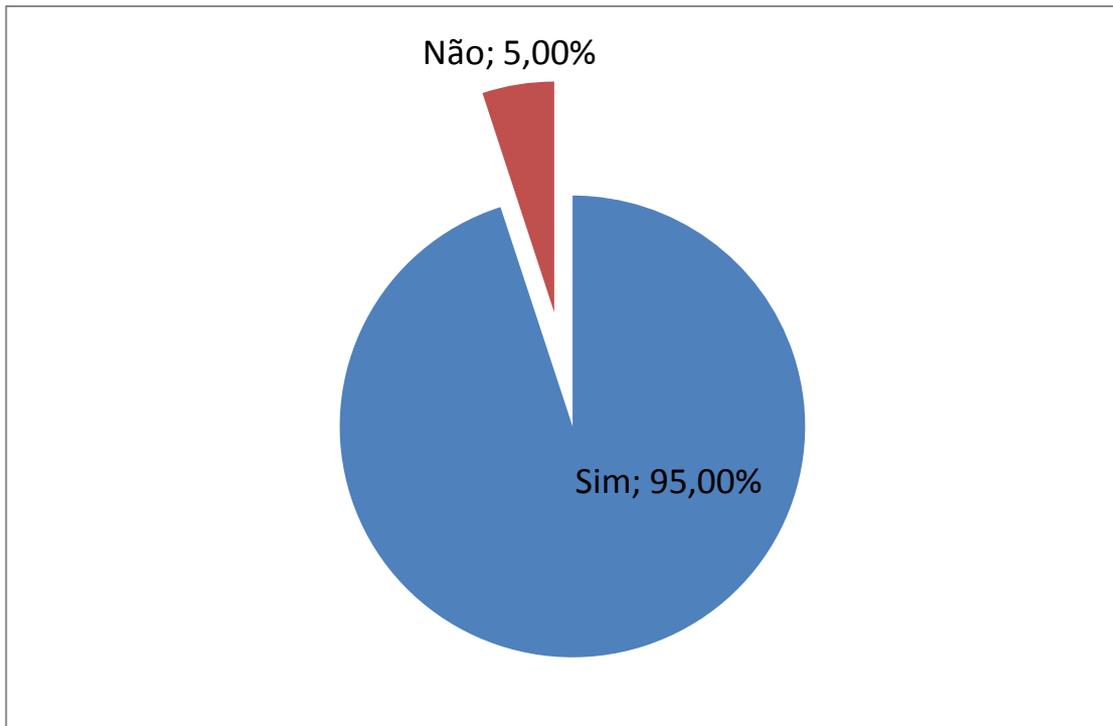


Fonte: próprios autores

A quinta questão foi aplicada para identificar a percepção dos colaboradores com relação às oportunidades de crescimento na panificadora Eldorado. Para isto questionamos da seguinte forma: Na sua entrevista inicial, foi abordada a possibilidade de seu crescimento na empresa?

Percebemos através dos gráficos que 51% dos colaboradores afirmam que na entrevista inicial, não foi abordado se à possibilidade de crescimento na empresa, Segundo Faria, (2015) o entrevistador deve esclarecer as possibilidades de crescimento dentro da organização. 49% diz que foi abordada esta possibilidade, onde nota-se uma falha de comunicação na entrevista inicial.

GRÁFICO 7 - INFORMAÇÃO DE ESCALA- CARGA HORÁRIA- SALÁRIO

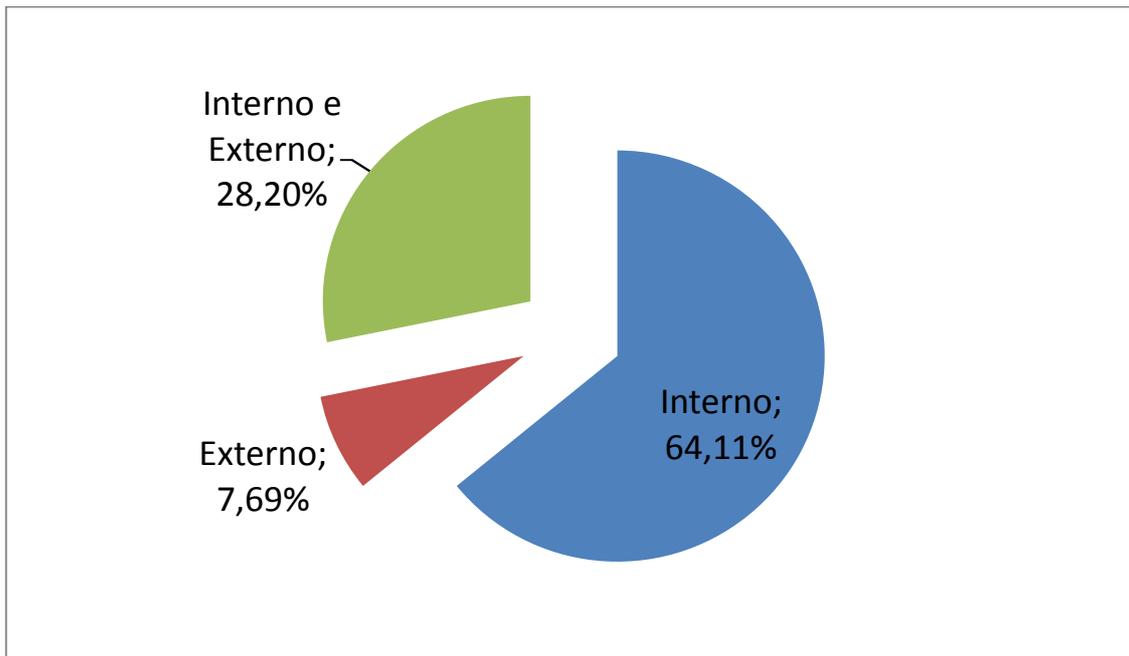


Fonte: próprios autores

Nesta sexta questão, fizemos a seguinte pergunta: Na hora da entrevista foi deixado claro a sua escala, carga horária e salário atual?

Como podemos perceber no gráfico acima 95% dos candidatos responderam que foi deixado claro as informações de escala, carga horária e salário, e de acordo com Faria (2015), os objetivos da entrevista é mostrar seus direitos e obrigações, explicando para o candidato sua carga horária, responsabilidades sobre o cargo, assim passando informações essenciais sobre a vaga em questão; e somente 5% concluíram que não tiveram estas informações, percebendo que o ruído no processo de informações é pequeno, mas que merece destaque no procedimento de remodelagem ou acréscimo de informações na hora de realizar o recrutamento.

GRÁFICO 8 – TIPO DE RECRUTAMENTO PREDOMINANTE



Fonte: próprios autores

As respostas obtidas pelos colaboradores, quando nos referimos a qual tipo de recrutamento é predominante na empresa, foram as seguintes:

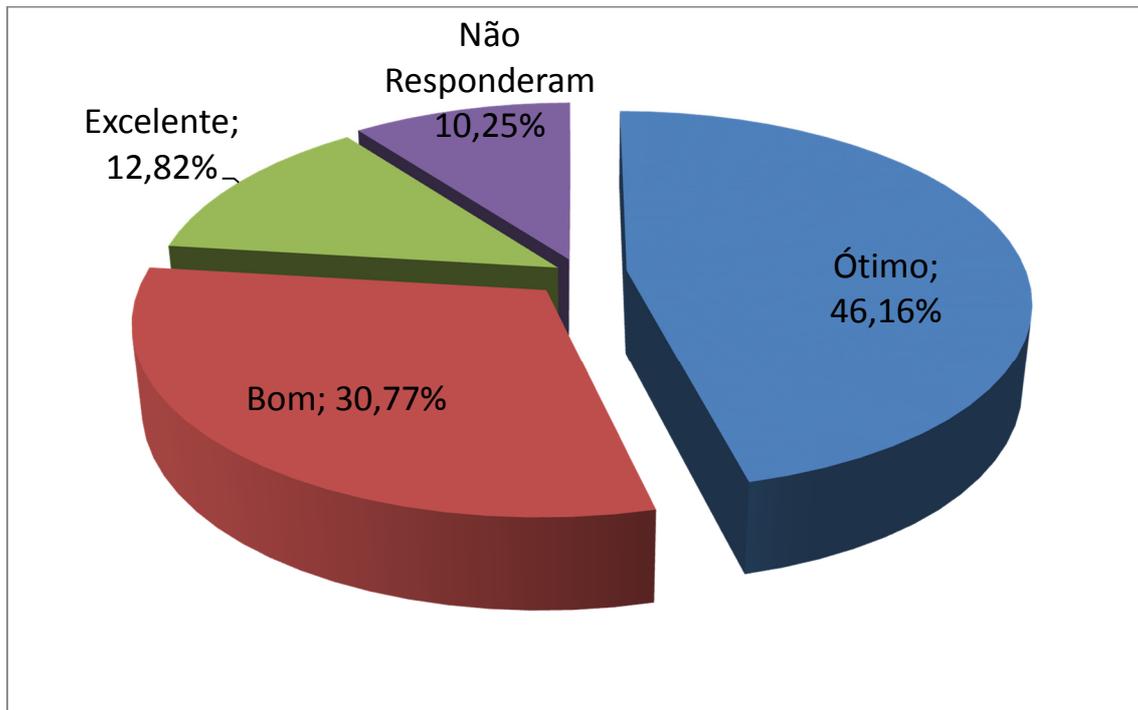
De acordo com o gráfico apresentado, 64,11% dos entrevistados responderam que os recrutamentos são realizados internamente, Banov (2010) o recrutamento interno ocorre quando a divulgação das vagas é feita dentro da própria empresa. Este processo tem como proveito ser econômico, já que a divulgação é feita dentro da própria empresa; por causa da cultura organizacional, o processo torna-se mais ágil e aponta uma relação positiva entre empregado e empresa.

Ao se fazer o recrutamento interno, a mesma, demonstra oportunidades aos seus funcionários. Já 28,20% disseram ser interno e externo, o recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto no recrutamento interno quanto do externo, conforme Banov (2010), e somente 7,69% responderam que são externos.

O recrutamento externo é o processo de divulgação das vagas fora da empresa para atrair pessoas com o perfil pretendido, e tem como vantagem trazer novos talentos para a

organização porque são candidatos com habilidades e expectativas, e na maioria das vezes já desenvolvidos por outras organizações, segundo Banov (2010).

GRÁFICO 9 – AVALIAÇÃO DO PROCESSO GERAL DE R&S



Fonte: próprios autores

Por fim, intencionalmente avaliando de forma geral o processo de recrutamento e seleção, elaboramos a seguinte questão: Como você avalia o processo do recrutamento e seleção da panificadora eldorado?

E como podemos perceber 58,98 % avaliaram o processo como excelente/ótimo, indo de encontro com o pensamento de Banov (2009) onde informa que o recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. 41,02% dos entrevistados consideram bom, ou não responderam, Banov (2009) conclui que, uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis. Onde percebe-se que o recrutamento e seleção da Panificadora Eldorado, não é considerado de forma positiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho de pesquisa percebeu-se mais sobre a importância do processo de recrutamento e seleção para as organizações, onde através de uma pesquisa elaborada por questionários contendo perguntas fechadas, abertas e dicotômicas, aplicados aos colaboradores da Panificadora Eldorado, tendo como finalidade analisar o processo de R&S, onde se percebeu que o mesmo está dividindo opiniões, pois a porcentagem que responderam negativamente sobre este processo chega a 41,02%.

O processo de recrutamento deve ser desempenhado pelo profissional de Recursos Humanos para atender as necessidades do cargo e das funções a serem desempenhadas e desenvolvidas pelos candidatos, onde, através de uma coleta de informações e de dados a respeito do perfil deste proposto candidato; seguido de planejamento; execução de recrutamento utilizando meios internos como: murais, comunicação interna da vaga, intranet, e meios externos, como: jornais, redes sociais, cartazes, outdoors, networking, placas, entre outros meios de comunicação.

Na percepção dos colaboradores entrevistados, nota-se que este processo de recrutamento possui alguns ruídos em seu desenvolvimento, onde o recrutamento é realizado por qualquer um dos colaboradores gerenciais da organização, sendo que, percebeu-se nas visitas in loco, que não existe implantado um departamento de Recursos Humanos; Vemos também no gráfico 2, que os meios de recrutamento estão mais focados em indicações de funcionários, e de amigos, deixando de lado as diversas formas de recrutar, conforme mencionado acima; e o gráfico 8 confirma-nos com 64,11% que os processos mais utilizados na organização são internos, o que é positivo por sua economia, e pela satisfação proporcionada aos colaboradores; porém o recrutamento externo proporciona à empresa a

possibilidade de trazer novos talentos, com habilidades e expectativas, e geralmente estes já vem desenvolvidos por outras organizações.

O Processo de seleção tem como finalidade, escolher, e classificar o candidato que supra as necessidades que a empresa tem; geralmente os processos seletivos são feitos pelo selecionador (profissional de RH), costuma ser estruturada, ter um roteiro predefinido, e deve ser rigidamente seguido. As formas de seleção podem ser agrupadas em cinco conjuntos, sendo eles: entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológico, testes de personalidade, e técnicas de simulação; após o processo de recrutamento, a seleção inicia aplicando da forma mais adequada ao cargo o teste específico, avaliando assim a capacidade do profissional, escolhendo por fim o mais apto para a vaga.

De acordo com as respostas dos colaboradores ao questionário, gráfico nº3, 97,37% afirmam que as entrevistas são realizadas frequentemente pelo proprietário, e/ou pelo gerente; onde impacta novamente a falta de um departamento de Recursos Humanos na empresa, o gráfico nº4 nos aponta que a forma mais comum de selecionar um candidato, é através do teste prático e entrevista somando 95% de afirmações, conforme o gráfico nº1, cada uma das cinco formas de seleção tem suas vantagens e desvantagens, o que deve ser observado a fim de não focar em apenas duas formas de selecionar os candidatos. Citamos a importância de o entrevistador esclarecer as possibilidades de crescimento dentro da organização, porém o gráfico nº 6, nos faz perceber que estas informações não estão sendo direcionadas em todos os casos por notarmos o público bem dividido.

Conclui-se também que as falhas ocorridas nestes processos impactaram neste resultado, sendo elas demonstradas nos gráficos com os atributos: não ter um profissional capacitado para realizar o recrutamento e seleção de seus colaboradores, outro fator detectado através dos questionários aplicados é o desconhecimento de técnicas, métodos e metodologias

para a seleção de seus colaboradores, onde a gestora utiliza com mais frequência o teste prático.

Este trabalho nos agrega conhecimento profissional, que possa ser de grande utilidade no mercado de trabalho, pela qualificação que nos traz, assim também nos preparando para assumir posição em uma organização.

Um dos resultados mais agravantes para nós foi quando perguntado “como você avalia o processo de recrutamento e seleção da Panificadora Eldorado?” disponível no gráfico nº9, onde de 100% dos entrevistados apenas 12,82% consideram que o processo geral de R&S é excelente. Identificamos como ponto positivo dentro do processo de seleção o cumprimento do horário agendado para realização da entrevista, a qual se identifica através do gráfico nº5, na primeira questão abordada.

SUGESTÕES

Após análise dos resultados obtidos, verificamos que atualmente a forma mais eficaz para a realização do processo de recrutamento e seleção na Panificadora Eldorado é através da terceirização de serviços; para análise da parte interessada, temos nos documentos anexos a proposta do serviço da Ampliar Consultoria, empresa especializada neste ramo.

ANEXOS

Questionário Recrutamento e Seleção na Panificadora Eldorado

1- Como ficou sabendo da oferta de vaga na Panificadora?

- Indicação de funcionários Internet
 Indicação de amigo Outros _____
 Cartazes e/ou panfletos

2- No momento da primeira entrevista, você lembra quem a realizou?

- gerente departamento pessoal
 proprietário outros

3- Dentre os processos de seleção abaixo apresentados, qual(is) que você participou para entrar na panificadora?

- Entrevista Teste psicológico
 Teste pratico Teste de Conhecimento técnico
 Dinâmica de grupo Outros _____
 Avaliação de experiência Não participou de nenhum processo

4- Como foi realizado seu processo de recrutamento e seleção:

O horário de agendamento foi cumprido? sim não

Durante a entrevista aconteceu alguma interrupção por parte do entrevistador?

sim não

Você se sentiu constrangido durante o processo? sim não

Qual foi o tempo gasto na realização da entrevista?

15 minutos 30 minutos 45 minutos 60 minutos

5- Na sua entrevista inicial, foi abordada a possibilidade de seu crescimento na empresa?

Sim Não; caso a resposta seja SIM, como foi apresentada?

6- Na hora da entrevista foi deixado claro a sua escala, carga horária, e salário atual?

Sim não

7- Qual o tipo de recrutamento e predominante em sua empresa?

interno externo interno e externo

8- Como você avalia o processo do recrutamento e seleção da panificadora eldorado?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO e GARCIA, **Gestão de Pessoas, Estratégias e Integração Organizacional**. Luis César G. de Araujo, Adriana Amadeu Garcia. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BANOV, Márcia Regina, **Recrutamento, e seleção por competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

FARIA, Maria helena Alves de, **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues, **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4ª Ed. São Paulo: Ltr, 2004.

TRIMER, Cols, **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2010.