

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL III**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REVENDA DA BRASIL KIRIN

**DIEGO MAXIMO DE ANDRADE
HELYNE JESUS SOUZA SEABRA**

**ANÁPOLIS
2014**

**DIEGO MAXIMO DE ANDRADE
HELYNE JESUS SOUZA SEABRA**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REVENDA DA BRASIL KIRIN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional.

Prof^a Orientadora: M.^a Márcia Sumire Kurogi

ANÁPOLIS

2014

**DIEGO MÁXIMO DE ANDRADE
HELYNE JESUS SOUZA SEABRA**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REVENDA DA BRASIL KIRIN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 21 de maio de 2014.

APROVADA EM: _____ / _____ / _____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

M.^a Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Dra. Elaine Abrahão Amaral
Avaliadora

Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Avaliadora

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REVENDA DA BRASIL KIRIN

Diego Maximo de Andrade ¹

Helyne Jesus Souza Seabra ²

Prof^a Orientadora: M.^a Márcia Sumire Kurogi ³

RESUMO: O recrutamento é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem selecionados e contratados para o emprego. O objetivo deste trabalho foi conhecer na prática o processo de recrutamento e seleção dentro do setor de Recursos Humanos, para isso realizou-se um estudo *in loco* na revenda de produtos da Brasil Kirin em Anápolis, Nova Brasília Distribuidora de Bebidas Ltda., onde foi possível conhecer e analisar as etapas existentes no processo de recrutamento e seleção de pessoas. A metodologia utilizada foi Pesquisa Exploratória, questionando as características do processo de recrutamento e seleção na empresa pesquisada. Foram aplicados dois questionários estruturados distintos com onze questões fechadas cada, bem como foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros e artigos de especialistas na área e em sites da internet que abordem o assunto. No estudo prático verificou-se que o recrutamento na empresa pesquisada ocorre de forma mista, porém não há um meio específico para que essa divulgação seja feita, ocorrendo mais a política de indicação. Quando a vaga não é preenchida se inicia o processo de recrutamento externo, que ocorre através da seleção de currículos do banco de dados, ou a empresa recorre a empresas especializadas em recrutamento. No processo de seleção é feito a triagem de candidatos, depois desta triagem são utilizadas duas técnicas que são as entrevistas que buscam um maior conhecimento do candidato e testes situacionais que busca o candidato mais apto ao preenchimento da vaga.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção

INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão valorizando e investindo no

¹ Bacharel em Administração, Diego Maximo de Andrade
diemaxandrade@yahoo.com.br

² Bacharel em Administração, Helyne Jesus Souza Seabra
llyne_21@hotmail.com

³ Mestre em Psicologia, Márcia Sumire Kurogi
marcia.kurogi@gmail.com

potencial dos seus colaboradores devido às constantes mudanças no mundo, surgindo à necessidade de captação de profissionais qualificados, capazes de assumir riscos e desafios inerentes do cotidiano da empresa. Dessa forma, o processo de recrutamento e seleção tem uma importância muito grande dentro da organização, porque através dele será possível recrutar e selecionar os profissionais que se enquadram ao perfil desejado pela a organização

A maior dificuldade para as empresas que desejam recrutar e selecionar novos profissionais é saber quais candidatos possuem as características e habilidades necessárias para o cargo, pois as pessoas são peças fundamentais para o sucesso de qualquer organização. O processo de recrutamento e seleção irá capturar profissionais que tragam novas idéias e experiências, o que é indispensável no mercado atual, e motivar e privilegiar os colaboradores da própria empresa.

A vontade de conhecer na prática o processo de recrutamento e seleção surgiu por ser um processo fundamental e indispensável dentro do setor de Recursos Humanos. A revenda de produtos da Brasil Kirin em Anápolis foi à empresa escolhida que serviu como base de estudo e conhecimento, onde foi possível conhecer e analisar as etapas existentes no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Os conhecimentos adquiridos e a análise realizada foram descritos no trabalho, assim como as técnicas utilizadas, os desafios vividos pelo o analista de Recursos Humanos durante a realização do recrutamento e seleção e quais os fatores existentes que prejudicam a otimização desse processo.

O objetivo dessa pesquisa foi vivenciar a realidade do setor de Recursos Humanos com o foco no processo de recrutamento e seleção e compará-la com as teorias existentes sobre o assunto, para analisar se a empresa estudada está de acordo com tudo que rege sobre os assuntos, além disso, contribui para o conhecimento acadêmico e profissional, possibilitando uma melhor condição de encarar a realidade do mercado de trabalho atual.

REFERENCIAL TEÓRICO

1 RECRUTAMENTO

Segundo Milkovich & Boudreau (2000), o recrutamento identifica e

atrai um grupo de candidatos, onde serão escolhidos alguns para depois serem contratados para a vaga de emprego.

Para Chiavenato (1999), o recrutamento é um processo de via dupla onde a empresa faz a comunicação e divulgação das oportunidades de emprego, bem como atrai candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos.

Então o processo de recrutamento é um processo rotineiro de preenchimento de vagas nas empresas, que objetiva atração de mão de obra capacitada para o preenchimento das vagas em aberto. Em uma empresa é papel dos recursos humanos atrair e selecionar os candidatos com maior aptidão.

O recrutamento é a reunião de técnicas e procedimentos que tem como objetivo atrair pessoas que possuam os requisitos necessários para o preenchimento de uma vaga em aberto. É através dele que a empresa atrai talentos e obtêm sucesso no preenchimento da vaga (CHIAVENATO, 1991).

Cabe a empresa utilizar o bom senso e adotar sistemas para recrutar um número suficiente de candidatos, para que possa ter opção de escolha, e assim localizar pessoas promissoras e qualificadas para as funções desejadas (XAVIER, 2006).

De acordo com Chiavenato (1999), o recrutamento pode ser dividido em recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

1.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Segundo Aquino, (1989 p.161), “o recrutamento interno, constitui, sem dúvida, valiosa tática de motivação, que pode ser explorada pela empresa, além de ser um meio de redução de custos e aumento da produtividade”.

O recrutamento interno é feito através da divulgação de uma determinada vaga entre os colaboradores da empresa e os mesmos resolvem se candidatar e disputar essa vaga entre eles. Geralmente os colaboradores interessados entram em contato com o responsável pelo setor de contratação e mostram o interesse em se candidatar a vaga disponível. Existem também os colaboradores que são indicados, que geralmente costumam se destacar dos demais e que possuem o perfil desejado para o preenchimento da vaga (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Lacombe (2005), o recrutamento interno consiste em um remanejamento do colaborador potencialmente qualificado dentro da empresa.

O recrutamento interno privilegia os recursos próprios da empresa. Nesse tipo de recrutamento, a divulgação das vagas é comunicada por meio de memorandos ou cartazes nos quadros de avisos da empresa (MARRAS, 2009).

O recrutamento interno também possui suas vantagens e desvantagens.

As vantagens são as seguintes:

1. Recurso lógico, porque é a fonte de recrutamento mais rápida e menos onerosa.
2. São obtidas informações mais precisas sobre os candidatos, afinal o desempenho já é conhecido.
3. Estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas de treinamento e criando um ambiente de progresso profissional.
4. Melhora as relações internas com os empregados.

As desvantagens, conforme Chiavenato (2004) são:

1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas.
2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
4. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas.
5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Conforme Chiavenato (2004), esse tipo de recrutamento aproveita melhor o potencial humano já existente na organização, facilitado pelo fato de já se conhecer os candidatos, pois já fazem parte da empresa. Porém acaba existindo um bloqueio da entrada de novas idéias, conservando as rotinas existentes, dificultando a reciclagem do sistema.

O recrutamento interno é uma fonte de recrutamento, porque motiva e incentiva os colaboradores ao desenvolvimento profissional dentro da organização.

Acaba tendo um menor custo financeiro e aproveita o capital intelectual existente. É considerado limitado porque bloqueia a entrada de novas idéias e experiências para a organização.

1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo é uma forma utilizada de encontrar candidatos fora da empresa. De acordo com Chiavenato (1999), o recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão no mercado de recursos humanos, para submetê-los ao seu processo de seleção.

Na maioria das vezes, a empresa busca candidatos externos como forma de agregar novos pensamentos, competências e experiências ao seu quadro de funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Marras (2000), o recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com a intenção de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de funcionários. Todo o recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão de contratação, quando dentro da organização não há colaboradores que se enquadrem a perfil da vaga.

As vantagens do recrutamento externo citadas por Chiavenato (2004) são:

1. Traz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
2. Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades.
3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
4. Renova a cultura organizacional e enriquecem com novas aspirações.
5. Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos.
6. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Mesmo possuindo diversas vantagens, esse tipo de recrutamento

também possui desvantagens, segundo Chiavenato (2004):

1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
3. Requer aplicação das técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Segundo Pontes (2001), apesar de ser mais oneroso para a empresa, o recrutamento externo também é positivo por trazer idéias novas de pessoas treinadas por outras organizações, com outros tipos de experiências, com novas expectativas, motivações e talentos.

O recrutamento externo traz a renovação e o enriquecimento da cultura organizacional, porém esses novos funcionários podem ter dificuldades de socialização. É um tipo de processo que deve ter um maior cuidado por parte do recrutador, afinal é mais caro e demorado (CHIAVENATO, 2004).

Apesar de ter um maior custo financeiro e ser mais demorado, esse tipo de recrutamento busca profissionais que possuam o perfil desejado pela a empresa para a ocupação da vaga em aberto, uma vez que não há colaboradores interessados ou capacitados para ocupar essa vaga. Dessa forma pode-se afirmar que o recrutamento externo visa agregar talentos a empresa para que sua produção e produtividade sejam intensificadas com base em inovação e adequação.

1.3 RECRUTAMENTO MISTO

Segundo Chiavenato (2006), o recrutamento é misto quando a organização utiliza tanto as fontes de recrutamento interno como do externo. Ele surgiu justamente em função das vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externos.

O recrutamento misto é o mais escolhido por ser mais flexível e

beneficiar a organização como um todo, além de propiciar para as empresas uma maior fonte de recursos humanos, internos e externos (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008) o recrutamento misto pode ser arriscado, porque os profissionais da empresa podem sentir-se ameaçados pela experiência dos candidatos externos. Já os candidatos externos podem sentir-se discriminados, afinal o responsável pelo o recrutamento já conhece os funcionários da organização.

De acordo com Chiavenato (1999), uma empresa não faz um recrutamento interno sem fazer um recrutamento externo. Dessa forma, um completa o outro, pois quando um funcionário muda de cargo, acaba deixando em aberto seu cargo anterior.

Geralmente uma organização não faz apenas um dos dois tipos de recrutamento porque ambos se complementam. Quando é feito o recrutamento interno, o indivíduo que muda de função precisa que alguém que o substitua em sua posição atual. Caso a substituição seja feita por outro funcionário, o deslocamento abre uma vaga que deverá ser preenchida..

1.4 FONTES DE RECRUTAMENTO

Segundo Chiavenato (2009), o problema do recrutamento é a forma de localizar e diagnosticar onde estão as fontes de recursos humanos, para que a empresa saiba exatamente onde procurar.

Para Chiavenato (1999), os meios de divulgação mais comuns são:

1. Anúncios em sites e jornais: considerados eficazes e rápidos.
2. Cartazes: dentro e fora da organização.
3. Agências de emprego: encaminham candidatos já pré-selecionados para a vaga disponível.
4. Divulgação em rádio, carro de som e TV.
5. Indicações de colaboradores da empresa.
6. Banco de dados da empresa.
7. Escolas, universidades, centro de formação profissional.

A *internet* é um canal rápido e fácil de busca, a sua influência hoje é uma realidade em empresas de diversos ramos, é quase que inimaginável uma

empresa que não tenha suporte tecnológico. Esta tecnologia tem influenciado aumentado, e está reinventando cada vez mais processo de recrutamento de profissionais, que para certas empresas, pode ser lento e burocrático.(MANO, 2001)

Para Chiavenato (2002), no recrutamento virtual, o site tem um espaço que se destina ao cadastramento de currículos, onde os candidatos colocam informações pessoais: preferências, aptidões, conhecimento, etc. Ainda ressalta que os serviços on-line de recrutamento abrem as portas de muitas empresas e permitem eliminar etapas de provisão.

De acordo com Robbins (2000), as agências de empregos possibilitam contatos amplos, seleção cuidadosa e um retorno de curto prazo. Não trabalham exclusivamente para uma empresa.

Enfim, a escolha de um ou mais meios para recrutar candidatos do mercado externo vai depender de uma série de fatores como o custo na operação, agilidade no atendimento, nos resultados e a eficácia no trabalho prestado (CARVALHO, NASCIMENTO, 2011).

Para as empresas é melhor a utilização de diversas fontes de recrutamento, pois é possível alcançar um número maior de candidatos, aumentando as chances de encontrar mais talentos, aumentando o banco de dados de currículos, e conseqüentemente, a possibilidade de encontrar o profissional que a empresa busca.

1.5 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Assim que o processo de recrutamento é encerrado deve ser feito uma análise de todos os resultados, com a intenção de verificar os pontos positivos e negativos. Segundo Chiavaneto (2008), quanto maior o numero de candidatos, melhor será o recrutamento.

O êxito dos métodos utilizados durante o processo de recrutamento muda de acordo com cada organização, funções e interesses das empresas em cada momento (RABAGLIO, 2001).

Uma estratégia de recrutamento tem fundamento em teorias que serão confirmadas ou não. Se no final do processo de recrutamento, o setor de RH oferecer candidatos para a entrevista final e nenhum for aprovado, será comprovado que durante o recrutamento não foram atraídos os melhores profissionais.

É importante a avaliação do processo de recrutamento para verificar as dimensões de eficiência e eficácia dessa fase. Se o resultado dessa fase for positivo é provável que o processo de seleção atinja o objetivo de selecionar profissionais com as competências desejadas.

Nesta avaliação podemos visualizar os métodos Quantitativos ou Qualitativos, quanto mais candidatos conseguir atrair, melhor será o recrutamento. Já no enfoque qualitativo, o importante é trazer candidatos qualificados para que possam ser encaminhados ao processo seletivo.

2 SELEÇÃO

A seleção de pessoas é uma atividade que tem por fim escolher candidatos para o preenchimento das vagas em aberto, para atendimento das necessidades internas da empresa (MARRAS, 2005).

Sobre o processo de seleção, Chiavenato (1999, p.133) diz:

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e tempo certo.

O selecionador usará como base os dados obtidos através de formulários ou currículos apresentados pelos candidatos e nas informações passadas pela empresa sobre o cargo a ser preenchido (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Xavier (2006), existem algumas visões inadequadas que levam o gestor a fazer escolhas ineficientes, porque acabam não dando o devido valor a vaga ou ao candidato em questão.

Antes de coletar as informações dos candidatos, é necessário saber os detalhes sobre o cargo e quais as competências necessárias para ocupação desse cargo. As técnicas de seleção serão utilizadas para conhecer melhor os candidatos e ajudarão o selecionador a entender e conhecer melhor o candidato.

1.6 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO

O processo de seleção é composto de etapas com a intenção de levar à contratação de candidatos recrutados. Dentre as técnicas de seleção destaca as principais que são: identificação e triagem dos candidatos; entrevista de seleção; provas de conhecimento ou capacidade; testes psicológicos; entrevista técnica; exame médico; referências e admissão (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Dutra (2004), a triagem tem início no processo da análise curricular e seguido da entrevista para confirmação dos dados. Durante a triagem é necessário que selecionador concentre-se nas realizações, resultados que o candidato gerou para as organizações onde trabalhou anteriormente.

A etapa do exame admissional é necessária para comprovar o estado de saúde físico e mental do novo colaborador para exercer a função a que será destinado. É realizado por um médico com especialização em medicina do trabalho, pois é ele quem identifica doenças ocupacionais (FAISSAL, 2005).

Já as referências podem ser obtidas através de ligações a ex-empregadores ou através da carta de referência. É preciso ter cuidado ao realizar as conclusões para evitar possíveis descriminalizações de candidatos a empregos (CHIAVENATO, 2004).

Cada etapa realizada traz informações sobre os candidatos. As organizações utilizam diversas técnicas de seleção, a fim de identificar as características dos candidatos. Quanto mais técnicas forem utilizadas durante o processo de seleção, mais informações serão obtidas, porém em todo o processo de seleção levam-se em consideração tempo e custo. Cada cargo exige um maior detalhamento, fazendo com que as organizações pensem de forma estratégica durante todo o processo.

2.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Atualmente existem diversas técnicas de seleção, por isso o selecionador deve escolher qual a mais indicada para a obtenção das informações necessárias sobre o candidato. As técnicas de seleção permitem um contato maior com o candidato, conhecendo-o melhor e assim escolher a opção mais adequada

para o cargo (ALMEIDA, 2004).

Segundo Chiavenato (2004) a empresa deve escolher mais de uma técnica de seleção para cada tipo de caso, envolvendo desde entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade, até técnicas de simulação. Em cargos mais simples são aplicados entrevistas de triagem, provas de conhecimento e provas de capacidade. Já nos cargos mais complexos são aplicadas provas de conhecimento, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação.

O selecionador será o responsável pela utilização de técnicas apropriadas para escolher o candidato certo para ocupar a vaga disponível dentro da organização.

2.2.1 Entrevista

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas e importantes no processo de seleção, por intermédio dela, que poderão ser detectados dados e informações dos candidatos que foram ocultados no currículo (ALMEIDA, 2004).

De acordo com Marras (2007), a entrevista é o mecanismo onde podem ser observadas várias questões essenciais, que devem ser propostas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática. A entrevista é o método utilizado nos processos de seleção, que permite o contato direto entre a equipe de recrutamento e seleção e o candidato, onde há uma busca de informações mais precisas sobre o mesmo.

Segundo Marras (2005), a entrevista estruturada é um processo baseado num método previamente planejado do que fazer e de como fazer ao longo da entrevista. É mais vantajosa porque o selecionador tem a possibilidade de realizar uma comparação dos resultados obtidos em todas as entrevistas. Já a entrevista não-estruturada não segue um padrão previamente determinado.

Durante a entrevista podem ser identificadas várias informações sobre o candidato, através da linguagem corporal, gestos, posturas, o estado emocional, o grau de interesse, e reação durante o momento de apuração e levantamento das informações relevantes sobre o candidato (FRANÇA, 2009).

A entrevista serve como um instrumento de comparação, porque proporciona uma interação entre o candidato e o selecionador. O selecionador deve

ser racional e imparcial na comparação entre as características dos candidatos e os requisitos necessários para a ocupação da vaga.

2.2.2 Testes e Provas

Algumas empresas utilizam a aplicação de testes em seus processos de seleção, como o teste prático, teste de aptidão, teste psicológico, teste de personalidade, dentre outros.

O teste psicológico objetiva de forma geral avaliar: a parte do intelecto, aptidões específicas e a personalidade dos candidatos (FORMIGA e MELLO 2000). Este instrumento é aplicado de forma padronizada, o que garante objetividade e cientificidade, e tem por objetivos específicos medir pontos da personalidade, contemplando as diferenças individuais de cada pessoa testada (ANASTASI e URBINA, 2000).

Os testes psicológicos auxiliam durante a seleção e análise do perfil profissional, e das aptidões de qualquer espécie, que pode afetar futuramente no desempenho de funções, analisando assim se perfil psicológico do candidato é adequado ao perfil e competências para o preenchimento da vaga.

Segundo Anastasi (1977), os testes psicológicos avaliam o desenvolvimento intelectual geral, conhecidos como testes de inteligência, com o objetivo de produzir um único resultado que é o quociente intelectual.

Já os testes de personalidade são realizados para reconhecer as características que determinam o perfil de comportamento de cada pessoa. Os testes de personalidade mostram alguns aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e pelo temperamento. Para a realização do teste de personalidade é necessário um psicólogo para a sua aplicação. Contudo, diante de um custo de aplicação deve ser levada em consideração a sua aplicabilidade (CHIAVENATO, 2004).

Algumas instituições utilizam provas, de acordo com França e Arellano (2002), as provas específicas objetivam a ampliação dos conhecimentos profissionais que o candidato possui, essenciais para um bom desempenho da função.

As provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliação dos conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo, e da

prática do exercício. Buscando mensurar o grau conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo. Para este tipo de técnica de seleção há uma variedade que deve ser escolhida tendo como base o perfil, a apresentação e análise comportamental. Esta atividade ocorre geralmente são através de provas orais, escritas ou práticas (CHIAVENATO, 2009).

Os testes e as provas são aplicados conforme a necessidade da empresa e as características da vaga em aberto, buscando descobrir o comportamento, as habilidades e os conhecimentos específicos do candidato. Normalmente o selecionador utiliza essas técnicas como ferramentas de apoio.

2.2.3 Dinâmica De Grupo

Segundo Marras (2005), algumas empresas utilizam nos processos seletivos a técnica de dinâmica de grupo. Que consiste numa reunião dos candidatos numa sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes, os candidatos são submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado.

A observação direta do comportamento dos participantes é uma maneira de adquirir informações que facilitarão a avaliação. De forma geral, as dinâmicas são recomendadas para analisar capacidades interpessoais e características pessoais (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Pontes (2000), a dinâmica de grupo é coordenada pelo selecionador, que geralmente é auxiliado por um observador, que fica com a incumbência de anotar o desempenho de cada candidato.

É uma técnica que possibilita uma coleta de dados sobre os candidatos, possibilitando a análise da compatibilidade dos candidatos com o perfil da vaga em aberto, porém é apenas uma das ferramentas de seleção e não deve ser aplicada isoladamente no processo.

1.7 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Segundo Pontes (2004), durante o processo de seleção a empresa considera os candidatos motivados, que possuem facilidade em socialização, que

sejam capacitados e qualificados para ocupar o cargo. Essas características influenciam no desempenho do processo de seleção, porque se o candidato escolhido não estiver em sintonia com a empresa, ou vice-versa, todo o processo será perdido gerando custo financeiro e perda de tempo.

A avaliação do processo serve para comparar os resultados planejados com os resultados efetivamente conseguidos, como forma de corrigir possíveis erros ocasionais nas próximas seleções. Além disso, se o novo colaborador tiver um bom desempenho na realização das suas atividades, isso servirá de referência para validar o processo realizado. Nesta avaliação o item qualitativo se sobressai ao quantitativo, pois o selecionado deve ser o mais qualificado para o preenchimento da vaga, elevando o nível de assertividade.

METODOLOGIA

A metodologia é o estudo e a avaliação de métodos com o intuito de identificar possibilidades e limitações no ambiente da sua aplicação no processo de pesquisa. Segundo Gil (1996), pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Esse artigo descreveu e analisou o processo de recrutamento e seleção na revenda de produtos da Brasil Kirin e teve como finalidade a pesquisa e o aprimoramento dos conhecimentos.

A metodologia utilizada foi à exploratória, sendo realizadas as pesquisas de campo e bibliográficas em livros de autores especialistas na área, como Chiavenato, Gil, Xavier e outros, e em sites da internet que abordem o assunto. Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas e a análise de exemplos

Na pesquisa prática o instrumento empregado para a coleta de dados foi o questionário, que conforme Figueiredo e Souza (2010, p.107), “Consiste basicamente na elaboração de uma série de perguntas ordenadas que traduzam os objetivos específicos da pesquisa em itens redigidos de forma clara e precisa, tendo como base o problema formulado [...]”.

Foram aplicados dois questionários estruturados um sobre processo de recrutamento e um sobre o processo de seleção, com onze questões fechadas. O responsável pelo setor de Recursos Humanos (RH) da Revenda de produtos Brasil Kirin (antiga Schincariol) a Nova Brasília Distribuidora de Bebidas LTDA. foi quem respondeu aos questionários. A empresa fica situada na cidade de Anápolis-GO, que gentilmente autorizou por escrito que a pesquisa fosse realizada.

Neste trabalho a primeira parte foi complemento da segunda. As pesquisas bibliográficas serviram de base para elaboração do questionário, e para a análise dos métodos aplicados na revenda e para agregar conhecimento. Assim foi possível aprender na teoria e na prática o funcionamento do recrutamento e seleção de uma empresa e sua real importância para a formação de uma boa equipe de trabalho.

RESULTADOS E ANÁLISES DE DADOS

A profissional que respondeu ao questionário, trabalha na empresa pesquisada há 4 anos, tem 41 anos de idade, é tecnólogo em gestão de Recursos Humanos e possui MBA em gestão de pessoas.

PROCESSO DE RECRUTAMENTO

A empresa pesquisada realiza o recrutamento misto. De acordo com Chiavenato (2004) Quando a vaga não é preenchida internamente, parte-se para o recrutamento externo no mercado de trabalho, caracterizando assim o recrutamento misto. Essa conclusão foi possível pela resposta obtida na questão três do Questionário (Apêndice B), onde foi questionado se existem políticas de recrutamento interno, e na questão sete onde questionou se existem políticas de recrutamento externo. A empresa primeiro utiliza internamente o recrutamento, promovendo oportunidades de crescimento dentro da organização. Este processo de recrutamento interno engloba a conceito dado por Milkovich e Bordreu (2000), que é a movimentação de colaboradores entre diferentes posições na empresa. Porém foi observado nas questões cinco e oito, que não existem meios de divulgação destas vagas na empresa, sendo utilizada a política de indicação dos gestores da empresa.

Marras (2007) diz, que o recrutamento interno é interessante para a

empresa, pois apresenta baixo custo, e também motiva o crescimento profissional dos atuais funcionários, além da velocidade do processo de recrutamento ser otimizada. Porém Chiavenato (2010) levanta algumas desvantagens em relação ao tipo de recrutamento supracitado como: cultivar a cultura organizacional permanente e dificuldades para novas opiniões, conhecimento e perspectivas. Entretanto na questão seis que indagou “Existem políticas de apoio ao crescimento técnico e intelectual para os colaboradores internos?”, constatou-se que não existe incentivos, devendo assim o colaborador buscar por interesse e recursos próprios uma melhor capacitação. Se há vaga não for preenchida pelo público interno parte para a busca externa.

O recrutamento externo para vagas ociosas na empresa é realizado de duas formas. A mais utilizada, é feita diretamente pelo RH quando as pessoas responsáveis pelo processo entram em contato com os possíveis candidatos, via telefone ou e-mail, marcando uma data e hora para que compareçam na sede administrativa da empresa, e assim seja realizado o processo de seleção. Estes possíveis candidatos são recrutados de acordo com a questão dois “Existe um Banco de Dados de Currículos?”, através do banco de dados de currículos, este trabalho é feito pelos colaboradores do Rh, pois na questão dez foi respondido que não há um programa de análises de Currículos.

Quando mesmo assim as vagas não são preenchidas, se recorre ao que foi exposto na questão onze onde foi questionado “Quais meios são utilizados para divulgação de vagas externas?”, foi observado que a divulgação das vagas, é realizada através de Sites, Empresas especializadas e Cartazes ou faixas.

A empresa que tem as vagas abertas pode obter parceiras em instituições de ensino anunciando vagas disponíveis aos estudantes, tanto para estágios como para contratação definitiva. Na questão nove foi perguntado existe alguma parceria com Escolas ou faculdades e foi respondido que não há. Este é um ponto que poderia facilitar a contratação de pessoal pela empresa. Segundo Chiavenato (2002) esta é uma das principais técnicas utilizadas no processo de recrutamento.

PROCESSO DE SELEÇÃO

A empresa pesquisada foi questionada na questão onze, se

apresenta um responsável pelo setor de recursos humanos, foi respondido que sim. Ter este profissional na empresa traz uma credibilidade maior a todo o processo de seleção de candidatos a vagas ociosas. Chiavenato (1992) define a Administração de Recursos Humanos como essencial para que seja alcançada a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas. Foi observado através das respostas ao que foi questionado nas questões seis “Existe a aplicação de testes técnicos?”, oito “Existe uma entrevista técnica com o requisitante da vaga ou encarregado do setor?” e nove “Quantas técnicas de seleção são utilizadas até a escolha final?”, que são utilizadas duas técnicas de seleção, que são os testes técnicos e entrevistas técnicas com o requisitante da vaga.

Nas respostas obtidas nas questões um “Existem processos de triagem de candidatos por vaga?”, e dois “Após a triagem é realizada alguma entrevista pelo responsável do setor de RH para esclarecimentos de possíveis dúvidas quanto ao currículo do candidato e para visualizar como se comporta o mesmo?”, verificou-se que, na empresa existe uma triagem de candidatos por vagas, para buscar um perfil que se encaixe a vaga oferecida. Após esta triagem é realizada a entrevista pelo responsável do setor de RH para esclarecimentos de possíveis dúvidas quanto ao currículo do candidato e para visualizar como o mesmo se comporta. De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a técnica de entrevista é essencial no processo seletivo, pois possibilita ao avaliador analisar algumas características pessoais, atitudes e rigor físico do candidato, assim como sua aparência, postura, vocabulário, capacidade de argumentação, expressão verbal e reações a perguntas inesperadas. Bem como, pode ser esclarecedora em relação as possíveis dúvidas do candidato em relação à vaga em aberto, e dúvidas do entrevistador sobre informações dos candidato.

Foi respondido na questão três “Existe a aplicação de alguma dinâmica de grupo?”, que não existe a aplicação de dinâmicas de grupo na empresa durante a seleção de colaboradores. Chiavenato (2002) diz que a dinâmica de grupo é importante no processo seletivo, pois permite que a pessoa seja avaliada enquanto indivíduo e enquanto grupo. As dinâmicas seriam um facilitador para quem as aplicam para visualizar se o candidato sabe trabalhar bem em grupo.

Não há também provas situacionais conforme respondido na questão quatro “Existe testes situacionais?”. Segundo Knapik (2008), estas provas objetiva identificar como o candidato se comportaria diante de uma situação real do

dia-a-dia de trabalho. Seria interessante que a empresa apresentasse esta técnica de seleção, pois seria uma forma de aproximar o candidato ao cotidiano da empresa, e através da observação, o selecionador poderia observar o comportamento do candidato diante de tal situação.

De acordo com a questão seis “Existe a aplicação de testes técnicos?”, na empresa os candidatos a vaga passam por testes técnicos, que tem por finalidade avaliar a competência técnica do candidato. O que é interessante para o que o candidato tenha contato direto com a vaga a qual ele concorre e os selecionadores possam avaliar o mais apto para a ocupação do cargo.

Na questão dez, foi questionado se há um feedback ao candidato no final do processo de seleção, foi respondido que não. Esse feedback seria interessante, pois muitas vezes traz marketing positivo da organização junto aos candidatos, passando uma imagem de uma empresa com profissionalismo, ética e respeito pelo ser humano. Em uma análise geral a Nova Brasília Distribuidora de Bebidas LTDA. Segue algumas técnicas e teorias no que se diz respeito a Recrutamento e Seleção, mas poderia obter melhores resultados se acrescentassem mais técnicas dentro dessas etapas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo conscientes que a adoção das técnicas deve estar de acordo com a realidade, os objetivos e o porte da empresa. Considera-se como ponto positivo apresentado pela empresa, ter pessoas especializadas para realizar o processo de recrutamento e seleção, e como ponto negativo as poucas técnicas utilizadas durante o processo de seleção.

Fazendo uma comparação a teoria versus prática, percebe-se mesmo a teoria sugerindo um processo bastante estruturado, com vários meios de recrutamento e técnicas de seleção, a empresa que foi campo deste estudo, apresenta recrutamento e seleção de forma simples, aplicando técnicas básicas nestes processos. Mesmo assim, conclui-se que na empresa há uma preocupação ao recrutar e selecionar colaboradores, de uma forma que busca bom desenvolvimento em ambos os processos, e as técnicas aplicadas suprem as necessidades da empresa na visão dos gestores.

Mesmo suprindo as necessidades da empresa acredita-se que

poderiam acontecer algumas mudanças no seu processo de Recrutamento e Seleção, poderiam utilizar mais técnicas de seleção que auxiliaria na assertividade de escolha de pessoal. Conclui-se que tão importante quanto o recrutamento, é selecionar e escolher as pessoas com o perfil certo para as organizações. Identificar, adequar e trabalhar as técnicas corretas para cada empresa se torna vital para o sucesso de qualquer organização.

Como sugestão, a empresa poderia buscar novos meios de recrutamento, como por exemplo, realizar parceria com Escolas ou Faculdades, podendo assim ampliar seu meio de divulgação de vagas.

Por fim, espera-se que este artigo contribua para o melhor entendimento das técnicas e critérios utilizados de recrutar e selecionar, uma vez que esses processos se bem realizados alcançam seus objetivos de atração dos melhores candidatos para o preenchimento das vagas disponíveis, pois esta ligada ao bem mais precioso das empresas que são o capital Humano, nos quais são os responsáveis pelo seu crescimento ou fracasso, sendo de grande importância recrutar e selecionar candidatos que tenham perfil compatível com os valores da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANASTASI, Anne. **Testes psicológicos**. São Paulo: EPU, 1977.

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

CARVALHO, I.M.V; PASSOS, A.E.V. M; SARAIVA, A. B. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1999.

DUTRA, J.S. **A função Recrutamento e Seleção como ângulo privilegiado da análise da gestão de R.H.** Belo Horizonte: ANPAD, 1990.

FAISSAL, Reinaldo; et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FIGUEIREDO, A. M. de; SOUZA, S. R. G. de. Como elaborar projetos,

monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010, 109p.

FORMIGA, N. S., & MELLO, I. **Testes psicológicos e técnicas projetivas: uma integração para um desenvolvimento da interação interpretativa indivíduo-psicólogo.** Psicologia: Ciência e Profissão, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). As pessoas na organização. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi ; ARELLANO, Eliete Bernal. **Qualidade de vida no trabalho.** In: Limongi - França, Ana Cristina. Et al. As pessoas na organização. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva. 2005.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: Ibpex, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 3.ed. São Paulo: Futura. 2000.

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

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários.** 8.ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr. 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 3. ed. São Paulo: LTr, 2001

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** São Paulo: Educator, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Editora Saraiva,2002.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as soluções.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

ABSTRACT

Recruitment is a process of identifying and attracting a group of candidates, among

which some will be chosen later to be selected and hired for the job. The aim of this study was to know in practice the process of recruitment and selection within the Human Resources sector, for it carried out a study in situ reselling products from Brasil Kirin in Anápolis, Nova Brasilia Distribuidora de Bebidas Ltda. Which was can know and analyze the existing steps in the recruitment and selection process of people. The methodology was exploratory, questioning the characteristics of the recruitment and selection process in the researched company. Two structured questionnaires with eleven distinct closed each, as well as literature searches were performed in books and articles by experts in the field and on the internet sites that deal with the subject matters were applied. In practical study it was found that recruitment occurs in the company studied in a mixed form , but there is no specific way for such disclosure is made, occurring more policy statement. When the vacancy is not filled starts the external recruitment process, which occurs through the selection of resumes from the database, or the company uses specialized companies in recruiting. In the selection process is done the screening of candidates, after this screening are two techniques that are used interviews seeking a greater know ledge of the candidate and situational tests that seeks the most suitable candidate to fill the vacancy.

Keywords: Human Resources. Recruitment. Selection

APÊNDICE

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, Suelene Ferreira da S. Melo declaro para os devidos fins que participo de uma pesquisa, realizada pelo acadêmico Diego Maxima de Andrade, domiciliado Anápolis - GO, Portador da carteira de identidade nº. 406 1974 DOP/GO e CPF nº. 000 021 394-89, estudante da Faculdade Católica de Anápolis – do Curso de Gestão de Pessoas e Psicologia organizacional. Afirmando ter sido informado (a), que o valor da entrevista é gratuito, meramente concedida como contribuição para uma pesquisa de Trabalho Conclusão de Curso de Especialização. As situações abordadas interessam, então, ao ensino e pesquisa e poderão ser utilizadas para este fim. Serão mantidas em sigilo conforme as recomendações éticas profissionais, garantindo a privacidade do entrevistado. Qualquer tipo de divulgação assegurará a manutenção dessas exigências.

Declaro que estou ciente e conforme.

Anápolis, 05 de Fevereiro de 2014.

Assinatura

Suelene Ferreira da S. Melo

08.106.715/0001-35
Nova Brasília Distribuidora de Bebidas LTDA
Av. Brasil Norte nº 3580 Cidade Universitária
CEP: 75.023-400
Anápolis-GO

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Questionário sobre o processo de Recrutamento:

1- Existe definição dos cargos (Atribuições e Competências) existentes na Empresa?

Sim () Não ()

2- Existe um Banco de Dados de Currículos?

Sim () Não ()

3- Existem políticas de Recrutamento interno?

Sim () Não ()

4- Existe Recrutamento on line?

Sim () Não ()

5- Existem meios de divulgação de vagas para os colaboradores da Empresa?

Sim () Não ()

6- Existem políticas de apoio ao crescimento técnico e intelectual para os colaboradores internos?

Sim () Não ()

7- Existem políticas de Recrutamento Externo?

Sim () Não ()

8- Existem políticas de indicação de novos colaboradores pelo público interno?

Sim () Não ()

9- Existe alguma parceria com Escolas ou Faculdades?

Sim () Não ()

10- Existe algum programa de análises de Currículos?

Sim () Não ()

11- Quais meios utilizados para divulgação de vagas externas? Marque com um **X** as alternativas.

Jornais ()

Sites()

Revistas()

Cartazes ou Faixas ()

() Empresas Especializadas

() Outros

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE O PROCESSO DE SELEÇÃO

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Questionário sobre o processo de Seleção

1- Existem processos de triagem de candidatos por vagas?

Sim () Não ()

2- Após a triagem é realizada alguma entrevista pelo responsável do setor de Rh para esclarecimentos de possíveis dúvidas quanto ao currículo do Candidato e para visualizar como se comporta o mesmo?

Sim () Não ()

3- Existe a aplicação de alguma dinâmica de grupo?

Sim () Não ()

4- Existem testes Situacionais?

Sim () Não ()

5- Existem testes Comportamentais?

Sim () Não ()

6- Existe a aplicação de testes técnicos?

Sim () Não ()

7- Existe a aplicação de teste psicológico?

Sim () Não ()

8- Existe uma entrevista técnica com o requisitante da vaga ou encarregado do setor?

Sim () Não ()

9- Quantas técnicas de seleção são utilizadas até a escolha final?

() 1 () 2 () 3 () Mais de 3

10- Existe o Feedback ao candidato no final do processo?

Sim () Não ()

11- Existe pessoa ou equipe especializada para realizar todo esse processo?



Sim (X) Não ()