

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

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO
FLORESTA SUPERMERCADOS.**

DANIELA PAULA DA SILVA BARROS

**ANÁPOLIS
2014**

DANIELA PAULA DA SILVA BARROS

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO
FLORESTA SUPERMERCADOS.**

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.

Profª Orientadora: Márcia Sumire Kurogi

ANÁPOLIS-GO

2014

DANIELA PAULA DA SILVA BARROS

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO FLORESTA
SUPERMERCADOS.**

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

Ms. Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Dra. Elaine Abrahao Amaral
Avaliadora

Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Convidado(a)

“É incrivelmente fácil ser pego pela ilusão da atividade, na correria da vida, e trabalhar cada vez mais para subir a escada do sucesso, só para descobrir que a escada estava apoiada na parede errada. É possível viver ocupado – muito ocupado – sem ser muito eficaz.”

Stephen R Covey

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 REFERENCIAL TEORICO.....	10
1.1 O SETOR DE RECURSOS HUMANOS.....	10
1.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO.....	12
1.2.1 RECRUTAMENTO INTERNO.....	15
1.2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO.....	18
1.2.3 RECRUTAMENTO MISTO.....	21
1.3 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO.....	22
1.4 PROCESSO DE SELEÇÃO.....	22
1.4.1 TECNICAS DE SELEÇÃO.....	23
1.4.1.1 ENTREVISTAS.....	24
1.4.1.2 Testes psicológicos e profissionais.....	27
1.4.1.3 Dinâmica de grupo.....	27
1.5 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO.....	29
2 METODOLOGIA.....	30
2.1 TIPOS DE PESQUISA.....	30
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	30
2.3 CAMPO DE PESQUISA.....	31
2.4 RESULTADOS E ANALISES DE DADOS.....	32
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERENCIAS.....	38
APÊNDICE.....	39

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar o processo de recrutamento e seleção realizado na empresa Floresta Supermercados, identificar as falhas e corrigi-las. Para isso realizou-se uma pesquisa de campo por meio de questionários com alguns gestores da empresa, onde foi possível identificar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa, e sua eficácia neste processo de acordo com suas percepções. A metodologia foi a de pesquisa de campo aplicando questionários objetivos e de fácil entendimento, para que se pudessem obter resultados rápidos. Diante da avaliação verificou-se um ponto positivo que é o recrutamento interno, que é a prioridade no processo de recrutamento da empresa, a promoção ou remanejamento. Gerando assim o recrutamento misto, onde com essas duas ferramentas de processo de recrutamento a empresa ganha em motivação e aproveitamento de pessoal, e inovação com novas contratações. A opção pelo recrutamento externo é somente quando não se consegue preencher a vaga internamente, a ferramenta de recrutamento mais utilizada é a de recrutamento por meio de murais e cartazes. A técnica traz resultados positivos e rápidos e agilidade no processo de seleção. A técnica de seleção adotada pela empresa é a de entrevista padronizada com perguntas pré-estabelecidas e entrevista informais direcionadas de acordo com o candidato. Somente em casos de um grande número de candidatos pela mesma vaga é utilizada a dinâmica de grupo.

Palavra- chave: Avaliação. Processo de seleção. Recrutamento.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the process of recruitment and selection done in the company Forest Supermarkets , identify gaps and correct them . For this we carried out a field survey using questionnaires with some company managers , where it was possible to identify the recruitment and selection techniques used by the company , and its effectiveness in the process . The methodology was the research field objectives applying questionnaires and easy to understand , so that they could get quick results . Given the review there was a positive point that is internal recruitment , which is a priority in the recruitment process of the company , promotion or reassignment . Thus generating the mixed recruitment, where these two tools with the recruitment process in the company gains motivation and personal achievement , and innovation with new hires . The choice of external recruitment is only when you can not fill the position internally , the tool most used recruitment is recruitment through murals and posters . The technique brings positive and quick results and agility in the selection process . The selection technique adopted by the company is a standardized interview with predetermined questions and directed informal interview according to the candidate . Only in cases of a large number of candidates for the same job group dynamics is used.

Key-words: Evaluation. Selection process. Recruitment.

INTRODUÇÃO

O departamento de Recursos Humanos é um elo entre a diretoria, gerencia e os demais colaboradores de uma empresa, é desenvolvido para coordenar estrategicamente por meio de ferramentas, que agreguem valores a empresa e gerem resultados. As mais importantes ferramentas numa empresa são as pessoas nela inserida, são por meio delas que se produz e se atingem seus objetivos.

Todos os esforços e investimentos da direção de uma empresa serão inúteis se não for considerado o fator humano como prioridade. As diretrizes e estratégias gerais surgem da diretoria, cabendo ao departamento de recursos humanos a função de estruturar e organizar as idéias, transformando os projetos e implantando-os em conjunto com os líderes de cada departamento.

Devido à escassez de mão de obra no setor operacional, o departamento de recursos humanos se depara cada vez mais com a necessidade de ser estrategista para sair à frente nesta competição por qual passa o mercado de trabalho.

As ofertas de emprego estão por toda parte, e as pessoas se vêem numa situação favorável, onde o mercado tem a necessidade da mão de obra, aumentando assim a rotatividade na busca pelo funcionário certo.

A empresa floresta Supermercados de Anápolis há vinte anos no mercado varejista de alimentos, foi a empresa escolhida como campo de pesquisa, no qual pretendeu-se analisar e responder a questão problemática a seguir: qual a importância do recrutamento e seleção, implantada a alguns anos na percepção dos gestores e demais funcionários?

Esta pesquisa visa proporcionar aos gestores e funcionários uma visão do desenvolvimento destas atividades favorecendo assim melhorias no processo de recrutamento e seleção, conseqüentemente no desenvolvimento da organização.

Assim o recrutamento e seleção estabeleceram, depois de 20 anos da empresa no mercado de trabalho, a necessidade de se profissionalizar a gestão de pessoas da organização, desmembrando seus departamentos, para que cada profissional executasse seu papel, contratar que era antes papel do gerente da

empresa, passou a ser papel de um profissional específico.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho visa discutir a importância do recrutamento e seleção, por meio da utilização de uma avaliação do processo de recrutamento e seleção, com entrevistas e depoimentos, visando avaliar os resultados.

REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 O SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Para se alcançar resultados é necessário definir claramente os objetivos, necessidade e estratégias para se atingir estes objetivos. De acordo com Ribeiro, (2006, p.13), “As empresas ainda não encaram a esfera dos recursos humanos como uma área-chave. Em muitas organizações, ela é vista como “departamento de pessoal”, essencialmente burocrática e distante dos objetivos da organização”.

Segundo Ribeiro (2006) o recursos humanos em curto prazo pode estreitar os laços entre empresa, e funcionário, empregado e empregador, tem o objetivo de identificar os interesses de ambas as partes, e torná-lo a missão, visão de acordo com os valores da organização.

É importante definir claramente qual a filosofia da empresa, sua cultura organizacional, seus princípios, para que os projetos dessa empresa sejam baseados em objetivos com fundamento, objetivos com base na missão, visão e valores da empresa. (RIBEIRO, 2006).

Segundo Chiavenato (2000) essa definição de objetivos claramente direcionados, distribuição de responsabilidades e funções, é chamada na gestão de pessoas de administração por objetivos (APO), que tem como finalidade, chegar a um objetivo em comum com a expectativa de alcançar um resultado positivo.

De acordo com Lacombe (2005) para que um funcionário vista a camisa de uma empresa, é que se existe a importância de treinar, selecionar, integrar, capacitar este funcionário de acordo com os objetivos da empresa, o papel dos recursos humanos tem como uma de suas atribuições a missão de transmitir estes valores da empresa, de forma que envolva, motive estes profissionais a firmarem um compromisso de busca por resultados e produtividade.

Lacombe (2005) ainda ressalta a importância do fator humano na empresa desde o tratamento dado a esses funcionários, ao posicionamento da política estabelecida pela empresa. Estes resultados terão por sua vez maiores chances de serem alcançados, quando a organização tem por prioridade desenvolver as pessoas, e conseqüentemente estarão refletindo isso em sucesso para a empresa.

Segundo Lacombe (2005) o fator humano influencia ao valor atribuído a empresa, caso um dia ela seja vendida, valor definido como inestimável, mas que influencia na permanência futura desta empresa, que se preocupara menos com integração, seleção, treinamentos. Enfatizando que o diferencial das empresas está nas pessoas. Neste caso quando ocorre a venda da empresa, os funcionários agregam valor ao empreendimento, e dá continuidade a rotina da empresa e de seus clientes fazendo com que os mesmos não sintam as mudanças administrativas, que poderão ocorrer com tranqüilidade sem prejudicar o negócio.

De acordo com Lacombe (2005) o setor de recursos humanos tem como seu papel orientar, gerentes, encarregados, porem cabe a cada um desses lideres o papel de treinar e desenvolver suas equipes. Muitos destes administradores colocam a responsabilidade do insucesso de sua equipe no setor de recursos humanos, e o sucesso dela, a sua liderança. Os bons encarregados, e gerentes, devem se conscientizar de que cabe a eles, ensinar, educar seus subordinados e moldá-los conforme sua gestão. Por isso a necessidade de colocar pessoas preparadas a frente de uma equipe, cabe a essas pessoas orientar, capacitar e muitas vezes profissionalizar seus funcionários.

Lacombe (2005) salienta que uma tendência das empresas no século XXI está na intensificação dos recursos humanos nas empresas, tendo como uma de suas atribuições tornarem a comunicação interna ainda mais eficiente. A empresa cada vez mais depende das pessoas para seu sucesso e resultados, e o recurso humano traz à organização as novas estratégias nos métodos de administração priorizando cada vez mais a administração do capital humano, para isso envolve diretamente os gestores a frente deste capital humano.

Segundo Chiavenato (2006) a administração de recursos humanos, proporcionam as pessoas de uma organização a oportunidade de se desenvolverem para se alcançar seus objetivos individuais ou coletivos, trazendo resultados eficientes para a empresa, por meio de planejamento, organização, controle e utilização de técnicas capazes de promover o desempenho eficaz, conquistando, identificando e retendo talentos em uma organização. O RH também tem como objetivo buscar e assegurar a qualidade de vida desses indivíduos, para que suas motivações o levem a alcançar resultados.

De acordo com Chiavenato (2006) os objetivos dos recursos humanos, e das estratégias traçadas, tem origem dos objetivos de toda a

organização, o planejamento da administração de recursos humanos, tem como base os objetivos organizacionais e pessoais.

Segundo Lacombe (2005) a estratégia dos recursos humanos, deve ser definida de acordo com o planejamento e objetivos da empresa. As políticas internas, os procedimentos de recursos humanos e a formação de equipes, dependem da preparação institucional, com as estratégias consistentemente definidas, o gerencial ou administrativo, preparados e capacitados para executar o planejamento, e o operacional, desde o recrutamento e seleção, voltados para esses objetivos, desde sua integração, orientação inicial na empresa.

De acordo com Chiavenato (2006) administrar os recursos humanos se distingue de administrar quaisquer outras áreas de uma empresa, devido suas dificuldades específicas, cujas atividades fundamentais lidam com o meio e não com os fins, onde estão inseridas as principais ferramentas de uma empresa que são as pessoas, que dependem do recursos humanos, para todo seu processo inicial de integração, adaptação e resultados na empresa.

Segundo Chiavenato (2006) as dificuldades deste setor estão além de sua administração, o administrador de recursos humanos, depende ainda da conscientização de outros líderes, gerentes e encarregados, que são diretamente responsáveis por seus subordinados.

O setor de recursos humanos ainda enfrentará muitas restrições a mudanças e inovações, as empresas sentem a necessidade de mudar suas visões, sua cultura, mas ainda existe a resistência, por valores e políticas já estabelecidas.

Tornar o capital humano mais valorizado, conscientizar-se como empresa de que é preciso treinar e capacitar para se obter resultados, para algumas empresas mudar toda uma visão de anos do que é administrar, só é aceitável com a obtenção de resultados rápidos, o que nem sempre é possível.

1.2 PROCESSO DERECRUTAMENTO

Segundo Ribeiro (2006) profissionalizar o recrutamento e seleção possibilita a organização, maiores chances de uma contratação de sucesso, identificar e reter talentos para a organização é de extrema importância para o seu crescimento e desenvolvimento, recrutar deve ser um processo objetivado na busca de atrair esses talentos, com conhecimentos e habilidades que preencham os

requisitos para a vaga a ser preenchida de imediato ou futuramente.

De acordo com Xavier (2006) recrutar não é apenas divulgar uma vaga, a forma no qual esta vaga será divulgada, determina também o sucesso do recrutamento. Um meio de recrutamento pode ser eficiente ou não. Muitas empresas, pela agilidade da internet, atualmente, acreditam que esse seja um meio eficiente, além da praticidade, de se buscar um candidato. Devido à demora em visualizar esses currículos, e recrutar esses candidatos, esta ferramenta deixa em dúvida sua credibilidade, fazendo com que a maioria dos interessados procure diretamente as empresas para deixarem seus currículos.

Segundo Xavier (2006), entretanto, as empresas se vêem diante de um impasse descobrir então, qual seria então a forma mais eficiente de recrutar.

Essa é uma responsabilidade do setor de recursos humanos, que cabe também a habilidade de filtrar o meio mais eficiente para sua empresa, e para seu departamento.

De acordo com Xavier (2006) o setor de recursos humanos deve ter sempre uma estratégia, caso haja uma necessidade imediata de contratação. É de grande relevância ter bons contatos com RH de outras empresas, currículos pré-selecionados, terem seu próprio banco de dados, muitas vezes fazer diariamente essa filtragem dos currículos que sempre são deixados na empresa, que podem passar despercebidos, caso não tenha a vaga para aquele perfil no momento. Por isso um banco de dados interno, atualizado se torna ideal em uma seleção eventual.

Segundo Chiavenato (2006) recrutamento é um procedimento que visa atrair talentos para a empresa, por meio de técnicas e estratégias organizacionais e teóricas que visam obter resultados eficazes, por meio de contratações certas para os cargos certos, o recrutamento é o meio pelo qual a empresa divulga sua proposta e oportunidade de emprego, é o processo para atrair candidatos.

De acordo com Chiavenato (2006) para um recrutamento eficaz se faz necessário planejar, antes de recrutar, deve-se definir claramente as necessidades da empresa, da vaga em si, para se planejar, quais as técnicas de recrutamento serão aplicadas.

Segundo Lacombe (2005) o recrutamento é apenas a primeira parte de um processo, que só concretiza depois do contrato de experiência. Para recrutar, antes se faz necessário se voltar para a necessidade desta vaga a ser preenchida,

traçando as características e perfil que se deseja para o próximo a ocupar esta vaga.

De acordo com Lacombe (2005) como saber quem deve ser recrutado, uma estratégia para que as chances de eficácia sejam maiores nesse processo, está em traçar o perfil para cada vaga. Definir claramente as atribuições de cada vaga, seu papel na empresa, o objetivo da função, proporcionam informações que facilitam o recrutamento.

Segundo Lacombe (2005) um recrutamento sem planejamento aumenta ainda mais as chances de ineficácia em uma contratação, podendo gerar custos maiores futuramente, levando em consideração o tempo que um funcionário pode permanecer em uma empresa, quanto mais tempo, maior o custo de sua demissão, quanto menos tempo, o retrabalho de recrutar, e a dificuldade em realizar todo o processo de recrutamento, seleção, integração, treinamento, e adaptação do novo funcionário, perdendo custo e tempo.

De acordo com Chiavenato (2006) esse levantamento das necessidades de cada cargo, definições das atribuições, ou definições dos perfis, deve ser contínuos e constantes, a denominação de pesquisa interna passa a ser definida então como planejamento de pessoal, um trabalho que deve mudar ou permanecer, de acordo com a necessidade da empresa, e do mercado de trabalho.

Para Lacombe (2008) as empresas devem objetivar resultados em longo prazo, deixar de preocupar-se somente com a vaga a ser preenchida, e passar a ter uma visão estratégica do que realmente trará resultados as empresa. Funcionário treinado e capacitado, ou preencher urgentemente uma vaga.

Segundo Chiavenato (2006) o planejamento de pessoal é necessário para atingir os objetivos organizacionais, antecipando-se a necessidade do cargo, e torna ainda mais eficaz o recrutamento, com maiores chances de resultados positivos.

Para Lacombe (2008) só é possível fazer um recrutamento eficiente com um perfil bem definido, para isso é preciso conhecer a cultura da empresa, LACOMBE (2008, p, 245) “A cara da empresa é definida pelo perfil das pessoas contratadas.”

De acordo com Chiavenato (2006) uma possibilidade de aumentar o rendimento do recrutamento, é fazer o mapeamento das fontes de recrutamento, fazer as pesquisas externas e internas, definir a melhor técnica de recrutamento para cada caso, reduz o tempo, o custo e amplia as chances de eficácia na busca de

atrair e reter talentos.

Para Lacombe (2008) os requisitos para a vaga a ser preenchida deve estar claramente definida e exposto, como: formação, experiência, conhecimentos específicos.

Segundo Chiaventado (2006) cada empresa recruta conforme sua necessidade em algumas o processo varia conforme sua organização, oficializada por meio de uma ordem de serviço, ou por tomada de decisão por parte do órgão que tem a vaga em aberto.

Segundo Chiaventato (2004) o meio de comunicação que a empresa tem externamente é o recrutamento, este processo que divulga, comunica e ao mesmo tempo atrai. A organização pode fazer este processo de comunicação internamente, ou externamente, depende de seu objetivo e estratégia, de acordo com a necessidade atual da empresa.

Um meio antigo mais ainda atualmente muito utilizado é o recrutamento por meio de divulgação em cartazes na própria empresa, principalmente em empresas públicas, com grande circulação de pessoas. Mesmo para este tipo de recrutamento, simples, mas eficaz, se faz necessário planejar, pois o próprio cartaz deve trazer características seletivas para atrair os perfis esperados para essas vagas. Ou seja, deve ser estrategicamente elaborado e planejado, para trazer o candidato certo.

A desvantagem para este tipo de recrutamento se atribui muitas vezes a demora em se obter os currículos, para a seleção.

1.2.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Segundo Chiavenato (2004) o recrutamento interno oferece aos funcionários uma carreira interna, pois cria a oportunidade de serem transferidos ou promovidos.

Para Lacombe (2008) o recrutamento interno deve ser cuidadosamente estratégico, para que se motive, e não gere frustrações, este meio de recrutamento tem custo praticamente zero de admissão, e traz agilidade ao processo, porém também precisa de objetividade em seu treinamento, mesmo se tratando de uma promoção. Visando sempre as pessoas com potencial de crescimento e conhecimento.

Segundo Ribeiro (2006) o recrutamento interno pode ser usado estrategicamente para motivar seus funcionários a aprimorarem seus conhecimentos. O processo de recrutamento existe para atrair candidatos qualificados, que muitas vezes podem estar dentro da própria empresa. Através do recrutamento interno, há a possibilidade de despertar a motivação do funcionário em ter uma oportunidade promoção.

De acordo com França (2009). O recrutamento interno possibilita uma visão positivada setor de recursos humanos estabelece uma política de aproveitamento de pessoal, valorizando o trabalho dos funcionários criando oportunidades de evolução profissional.

Para Chiavenato(2009). O recrutamento interno, portanto, motiva e estimula os funcionários, dão-lhes a oportunidade de reconhecimento profissional, quando os mesmos buscam aprimorar seus conhecimentos para agregar resultados à empresa.

Segundo Banov (2010) o recrutamento interno é viável, tem um baixo custo e o resultado pode ser mais rápido, e estabelece uma visão positiva na relação empregado e empregador.

Para Banov (2010) algumas substituições até podem ser previstas, quando se tem a estratégia da promoção interna, possibilita o planejamento, no caso de demissões, muitas vezes apenas por meio do remanejamento do quadro de funcionários, identifica-se talentos, e desenvolve-os de acordo com a necessidade da organização. Possibilita a empresa, não ficar com seu quadro de funcionários desfalcado em um período de maior produtividade, por exemplo, podendo planejar as substituições nas férias, licença-maternidade, demissões e término de contratos.

De acordo com Xavier (2006, p.26) “Uma política de recrutamento interno, além de extremamente simpática, pode ser muito eficiente. O recrutamento interno pode ser feito com vistas a buscar colaboradores de outras áreas com potencial para promoção”.

As empresas que adotam este processo devem ter cuidado para não causar frustração naqueles que não foram escolhidos, e desmotivar ao invés de motivar. França (2009)

Segundo Soares, Dayana (2010) apud Chiavenato(2004) destaca algumas vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

Vantagens:

- Aproveita melhor o potencial humano da organização
- Renova e valoriza o trabalho do setor de recursos humanos
- Maiores chances de ter uma seleção eficaz, por conhecer o candidato.
- Maiores chances de adaptação do funcionário no novo setor, por já conhecer a empresa.
- Ideal para situações de estabilidade
- Desenvolve a competição interna, estimula a busca por formação

Desvantagens:

- Podem bloquear novas pessoas, novas ideias
- Dificulta as ideias de mudanças e inovação
- Torna a cultura organizacional cada vez mais conservadora
- Podem gerar conflitos de objetivos, interesses, e competitividade negativa.
- Frustração e desmotivação, dos funcionários.

Segundo Lacombe (2005) o recrutamento interno deve ser uma prioridade nas empresas, devido suas vantagens, as vagas podem ser preenchidas mais rapidamente, menores custos, motivação para os funcionários, maior chance de acerto, maior aproveitamento do treinamento interno.

De acordo com Lacombe (2005) ainda deve-se ter cautela no recrutamento interno, pois nem sempre os gerentes de outros setores estão dispostos a abrir mão de seu subordinado, mesmo para uma promoção interna, então para se aproveitar das vantagens do recrutamento interno é extremamente necessário o planejamento de pessoal e avaliação contínua, e conscientizadora dessas vantagens no recrutamento interno.

Segundo Lacombe (2005, p, 68) “a falta de cuidado no recrutamento interno leva ao princípio de Peter, que diz que, todas as pessoas tendem a ser promovidas até atingirem um nível que está acima de sua competência.”

Para Chiavenato (2006) o processo de coordenação e integração no recrutamento interno deve ser contínuo por parte de todos os órgãos da empresa, o recrutamento interno está baseado em vários subsistemas como; resultados de

testes, de avaliações treinamentos internos, exames das análise de cargos, testes de planos de carreiras, análises das condições de promoções ou remanejamento interno.

De acordo com Chiavenato (2006) para proporcionar os resultados esperados, o recrutamento interno exige um intenso acompanhamento do órgão de RH com os demais órgãos da empresa. Para traçar claramente seus objetivos e suprir a necessidade da empresa, elevando as vantagens, e eliminando as desvantagens.

Segundo Lacombe (2005) o recrutamento interno tem a necessidade de divulgação, como qualquer outro tipo de recrutamento, deve ser feita de forma estratégica e cuidados para atrair talentos, e pessoas que tenha realmente competência para ocupar a vaga disponível, deve se ter cautela com as exigências para motivar e não desmotivar os funcionários.

O recrutamento interno traz a empresa, muito mais vantagens, do que desvantagens é um processo que necessita ser estratégico, para que o setor que tiver seu funcionário promovido, por exemplo, se prepare com a devida antecedência para disponibilizá-lo. Desde que seja um processo planejado, possibilitará a empresa, desenvolver talentos e muitas vezes moldá-lo de acordo com sua necessidade.

Este processo de recrutamento, não deve ser visto como um meio que não possibilita a inovação na empresa, pessoas novas, idéias novas, pois uma vez executado, abrirá vagas em outros setores que terão a necessidade de contratação. Ou seja, por meio do remanejamento no quadro a empresa em algum momento terá necessidade de novas contratações.

1.2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Segundo Lacombe (2005) o recrutamento externo é uma oportunidade de trazer inovação as empresas, novas idéias, podem aperfeiçoar procedimentos já utilizados e atualizar a empresa, com novos conhecimentos. “as pessoas recrutadas externamente tem, em geral, mais espírito critico para avaliar as praticas e os procedimentos.” (Lacombe, 2005 p. 85)

De acordo com Lacombe (2005) para o recrutamento externo, o recrutador deve ser imparcial para aceitar a diversidade de conhecimentos,

formação, habilidade, e saber identificar muitas vezes na diferença, o perfil certo, que nem sempre estará claramente visível.

Para Chiavenato (2006) o recrutamento externo pode envolver um ou mais tipos e técnicas de recrutar;

- a) Banco de dados,
- b) Arquivos de candidatos de outros recrutamentos que podem ser aproveitados,
- c) Cartazes e anúncios, em murais, jornais,
- d) Indicação por funcionários,
- e) Empresas de recrutamento e seleção,
- f) Lugares públicos como faculdades, colégios, cursos,
- g) Contatos com outras empresas,
- h) Recrutamento pela internet, todos esses métodos são técnicas

utilizadas para divulgar oportunidades, é um meio da empresa se comunicar.

As Ferramentas devem ser estrategicamente selecionadas pela empresa de acordo com sua necessidade, tempo e custo a qual dispõe neste momento.

a) Banco de Dados; esta ferramenta pode ser tanto informatizada, por meio dos currículos que chegam por e-mail, quanto por meio de arquivos, formados através dos próprios currículos deixados diretamente na empresa. Que podem ser separados por perfis, localização, sexo, idade, escolaridade, profissão, conforme a necessidade dos cargos da empresa.

Segundo Chiavenato (2006) o fator tempo e custo devem prevalecer na hora de escolher qual a melhor técnica de recrutamento de acordo com a disponibilidade e necessidade da empresa. Este processo também pode ser contínuo, não garante o candidato, mas dá a opção de ter sempre alguém já previsto para o cargo.

c) De acordo com Lacombe (2005) as vagas podem ser sempre anunciadas, mesmo que não estejam disponíveis, para alimentar e atualizar o banco de dados, geralmente, quando se existe uma vaga em aberto podem se aproveitar para divulgar outras, com possibilidade de ser aberta, porém que muitas vezes devido às exigências de conhecimentos, são mais difíceis de obter candidatos.

Recrutamento por Anúncios: Para Lacombe (2008) existem também o recrutamento por meio de anúncios que podem divulgar a empresa que está

anunciando a vaga ou não. Porém dependendo do veículo utilizado para estes anúncios na mídia, o custo pode ser alto e desnecessário, anúncios em jornal de renome, por exemplo, tem um alto custo, e dependendo da necessidade da empresa, vale a pena utilizar os meios mais simples, e sem custos.

d) Recrutamento por Indicação: Segundo Lacombe (2005) dentre os tipos de recrutamento externo, o recrutamento por indicação, deve se ter alguns cuidados que devem ser ressaltados como, levar em consideração quem está indicando, o grau de parentesco, ou o desempenho de quem indica.

Para Chiavenato (2006) o recrutamento por indicação, é um recrutamento de baixo custo, alto rendimento, e rapidez, o funcionário ao recomendar um amigo, sente-se prestigiado.

e) Recrutamento por empresas especializadas: Lacombe (2008) ainda enfatiza o recrutamento feito por meio das agencias de emprego, que também pode apesar do custo, por sua vez aceitável, pode ser um meio eficientemente rápido trazendo a empresa um recrutamento profissional e especializado

f) As maiores universidades americanas já divulgam seus futuros profissionais em sites, no Brasil este processo tem fortalecido cada vez mais, essa pratica das universidades já esta sendo utilizada em nosso país, e também por sites que possibilitam um cadastro que pode ser atualizado pelo candidato e visualizado sempre que houver interesse por varias empresas. As universidades também expõe essas vagas em murais internos nos corredores, salas de aula e suas dependências.

h) Recrutamento por Internet: Segundo Chiavenato (2006) umas grandes maiorias das empresas hoje utilizam este veículo de recrutamento, este serviço de recrutamento, abre as portas, e aumentam as oportunidades, para aqueles que buscam vagas por internet, por darem agilidade de um candidato visualizar, e se candidatar á mais vagas, de forma mais rápida.

Lacombe (2005) ressalta, como o numero de sites especializados em recrutamento tem aumentado, alem das empresas, que criaram suas próprias paginas de recrutamento, no Brasil este processo ainda é simples mas tende a se profissionalizar cada vez mais. Estes serviços de recrutamento on line, abrem muitas portas tanto para as empresa, quanto para os candidatos, e visam eliminar as etapas da provisão.

De acordo com Lacombe (2005) independente do processo de recrutamento a ser escolhido, deve-se levar em consideração o tempo e o custo, visando sempre à necessidade da empresa.

Segundo Lacombe (2008) pode-se ainda citar outros meios de recrutamento interno como: Tabuletas na porta, geralmente utilizadas para vagas de pouca qualificação, por exemplo, para construção civil. Outra ferramenta muito utilizada atualmente são os quadros de aviso; principalmente pela credibilidade em recrutar funcionário por indicação, esse meio de divulgação, é bastante comum em indústrias e comércios, e também se entrelaça ao recrutamento por apresentação ou indicação, que tem a mesma finalidade ao anúncio feito internamente..

As maiorias dos processos de recrutamento geram custos as empresas, ainda deve se levar em consideração que muitos desses meios de recrutamento podem ser reaproveitados, como anúncios em jornais, cartazes internos, ou externos. Os próprios funcionários muitas vezes acabam se tornando ferramentas de recrutamento por meio das indicações e a própria divulgação para amigos, familiares, que levam as vagas ao conhecimento de varias pessoas. Cabe a empresa saber a aproveitar e tornar estas ferramentas eficazes, divulgando essas vagas de forma clara e objetiva.

1.2.3 RECRUTAMENTO MISTO

Segundo Chiavenato (2006) um recrutamento impulsiona o outro, por exemplo, ao se recrutar internamente, causara um remanejamento ou uma promoção, que automaticamente abrirea uma vaga, ou seja, as empresa, quase sempre já se fazem os dois tipos de recrutamento.

Não há muito sobre este processo de recrutamento, levando em consideração as ferramentas de recrutamento interno e externo, entende-se que estes dois processos, tornam possível o recrutamento misto. O recrutamento misto é uma conseqüência da mudança no quadro de funcionários da empresa. O remanejamento de setores, demissão por parte da empresa ou do funcionário, promoção, todos esses meios trazem a necessidade de novas contratações, imediatas ou não. Fazendo com que esta ferramenta de recrutamento seja tão necessária quanto o recrutamento interno, e externo.

1.3 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Ao final do processo de recrutamento é necessário executar a avaliação deste recrutamento. Para se obter as vantagens e desvantagens em relação a custo, tempo e eficácia do processo utilizado.

De acordo com Chiavenato (2010, p, 129) “ é o processo pelo qual os administradores comparam os resultados das estratégias (os meios) com o nível de realização dos objetivos (os fins).”

Para Chiavenato (2010) existem três critérios para se avaliar a estratégia utilizada pela empresa;

- 1) A consistência interna, ou seja se a estratégia consiste com o que a empresa pretende fazer.
- 2) Consistência com o ambiente, ou seja, a estratégia deve ser adequada ao ambiente externo para conduzir a empresa aos resultados esperados.
- 3) Adequação aos recursos e competências disponíveis, ou seja, os recursos são os meios de uma empresa para produzir as competências são as dinâmicas que a impulsiona, os resultados não devem ser previstos, mas sim criados.

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

1.4 PROCESSO DE SELEÇÃO

Segundo Lacombe (2008) seleção é um processo utilizado para escolher dentre os candidatos recrutados, o que mais se enquadra na vaga disponível. Por meio da análise de currículos, informações sobre o histórico pessoal e profissional.

Segundo Ribeiro (2006) a seleção possibilita a empresa coletar mais informações sobre o candidato, buscar referencias pessoais e profissionais, identificar a habilidade do candidato, seus conhecimentos, e aumentar as chances de uma contratação bem sucedida.

De acordo com Xavier (2006) por se tratar de um processo humano, os erros são inevitáveis, nem mesmo as empresas com processo mais rigoroso, podem evitar contratações erradas. Porém o gestor de RH deve dedicar-se a cada processo na busca do perfil ideal para suprir sua necessidade na empresa.

Já Banov (2010) alerta para as responsabilidades deste setor, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico deste processo. Empresa e funcionários, jamais chegaram a ser ideais um para o outro, organizações e pessoas, tem suas diferenças, pessoais e profissionais, o ideal é que se chegue à pessoa certa através de um objetivo em comum, profissionalmente.

1.4.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

De acordo com Chiavenato (2006, p, 185) “a seleção visa solucionar dois problemas básicos: adequação do homem ao cargo, eficiência e eficácia do homem ao cargo”.

Para Banov (2010) o planejamento da seleção é essencial para que se definam quais métodos serão mais eficazes, em quais setores se faz necessário, se utilizará a análise de currículo, testes psicológicos, ou seja definir qual a técnica mais eficaz neste processo.

Segundo Chiavenato (2006) a seleção é um processo de escolha, em seguida do recrutamento, o processo de seleção é o momento de filtrar o que foi recrutado. Ou seja, o recrutamento, é que supri a seleção, dando ao recrutador, os perfis mais próximos ao definido pela empresa, para que se possa fazer a escolha certa.

Segundo Lacombe (2005) a escolha do candidato não só pela vaga atual, mas considerando as suas possibilidades dentro da empresa, devem ser consideradas, a seleção, é o momento de avaliar, os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamento do individuo., os principais quesitos a serem avaliados na seleção, são: a capacidade de expor idéias, escolher considerando o candidato para uma futura vaga, seleção imparcial, visando competência e não indicação ou conceitos pessoais.

De acordo com Chiavenato (2006) as informações das análises do cargo a ser preenchido, é o ponto base do processo seletivo, a finalidade é oferecer precisão a seleção.

De acordo com XAVIER (2006, p, 111) pode ser definido alguns pontos que identificam a ineficácia do processo seletivo. Eis alguns problemas que levam a formas ineficazes de selecionar; Pressa para suprir vagas; o setor não prevê ou se prepara para um desfalque eventual, e muitas vezes não dá tempo para um recrutamento detalhado; Apadrinhamento; principalmente no caso de empresa familiar, ou antiga no mercado de trabalho, sempre tem um parente, um amigo, e algumas vezes parte do pedido dos próprios colaboradores. Despreparo dos selecionadores; falta de profissionalismo, conceitos ou preconceitos, que deixam interferir em suas escolhas. Opinião pessoal que interfere na escolha profissional. Economia; Definir como insignificante, ou menos importante um processo de seleção, leva a custos maiores posteriormente.

A falta de preparo do profissional ou a seleção feita de forma superficial ou por um profissional inadequado para o setor gera demora no processo e maiores chances de resultados insatisfatórios. A colocação de um profissional especializado em recursos humanos ou em psicologia, tem sido inovação nas empresas que mudaram suas visões em relação a importância deste profissional.

Segundo Xavier (2006), Um processo de seleção completo engloba; definir o perfil do cargo, lembrando de que o ideal é que seja feito junto ao chefe do setor. Fazer a triagem dos currículos, diferentes tipos de testes de conhecimentos, dinâmicas, e a entrevista com o candidato.

1.4.1.1 Entrevista

Segundo Xavier (2006) um método bastante conhecido na seleção de pessoas é por meio da entrevista, logo após a seleção do currículo. A entrevista é um momento crítico, da formação desta equipe. Alguns cuidados para o sucesso e aproveitamento desta entrevista, são fundamentais: A preparação do gestor, ler o currículo com antecedência, coletar os dados corretos da função e do candidato, ter claramente definidos os objetivos da função.

Segundo Lacombe (2005) é comum a pressão dos setores para que essas vagas sejam preenchidas rapidamente, por isso é importante a conscientização por parte de encarregados, e gerentes, da necessidade de se buscar a pessoa certa. Lacombe (2005) cita alguns métodos de seleção, como o que possibilita a comparar os dados com a necessidade da vaga, que se faz por meio da

triagem de currículos. Outro método bastante comum, é por meio da entrevista, seja ela formal, ou informal, a entrevista proporciona o primeiro contato com o futuro funcionário, e permite avaliar o comportamento, a comunicação, a atitude, educação e respeito.

Para Chiavenato (2006) a comparação seletiva equipara-se a um meio de verificação, onde se identifica se os candidatos enviados pelo processo de recrutamento atendem as qualificações buscadas pela empresa, observando que o processo de decisão cabe ao chefe de cada setor.

De acordo com Lacombe (2008) as entrevistas servem para checar as informações dos currículos, as informações da carteira devem bater com as registradas em carteira, a entrevista ainda proporciona uma comparação entre as atitudes e ações do candidato.

Segundo Chiavenato (2006) a entrevista de seleção, proporciona o diálogo entre duas ou mais pessoas, deve ser usado com habilidade para que seja possível coletar o máximo de informações do candidato.

De acordo com Chiavenato (2006) existem diferenças entre entrevistas e triagens, na entrevista de seleção, aplicam-se estímulos para verificar reações, ou seja, causa e efeito, na entrevista de triagem, as perguntas são superficiais, apenas para preparar o candidato para o próximo processo seletivo.

De acordo com Chiavenato (2006) as entrevistas podem ser classificadas em quatro tipos; entrevista totalmente padronizada, fechada ou direta, onde se estabelece um questionário elaborado de acordo com o interesse do cargo e da empresa. Entrevista padronizada; onde as perguntas são previamente elaboradas, mas que pode também ser improvisada de acordo com a direção da conversa. Entrevista diretiva; no qual se especifica a resposta desejada, onde o entrevistador precisa elaborar as perguntas, para direcionar as repostas desejadas. Entrevista não diretiva; são informais, não definem perguntas ou respostas, a direção é dada pelo entrevistador.

Segundo Lacombe (2005) as entrevistas estruturadas têm como vantagem poder ser utilizada por entrevistadores menos experientes. Porém vale como alerta aqueles candidatos, otimistas e concordantes em excesso, para com a empresa que esta selecionando, e que comentam pontos negativos das empresas que trabalharam.

Segundo Chiavenato (2006) a entrevista é o meio mais comum nos processos de seleção, porém exige uma preparação do entrevistador, do ambiente e da entrevista em si. A entrevista não pode ser improvisada, precisa ser planejada, com objetivos específicos, tipo de entrevista, o entrevistador deve ler o currículo, saber o que vai perguntar e porque vai perguntar.

De acordo com Chiavenato (2006, p, 197) “a entrevista deve ser tão objetiva quanto possível para que com certo tempo despendido se possa obter razoável panorama a respeito de cada candidato.”

Segundo Lacombe (2005) o entrevistador se necessário pode aplicar testes e entrevistas complementares, um bom entrevistador não faz pergunta que possa ser respondida com um sim ou não, ate mesmo para que seja possível analisar a comunicação do candidato, cabe ao entrevistador conduzir a entrevista e dominá-la.

Para Lacombe (2008) uma ferramenta agregada às entrevistas, são as dinâmicas de grupo, que trazem podem complementar as informações dos testes, sazonalizando as possíveis dúvidas que ainda haja sobre o candidato, podendo observar suas atitudes e reações, em diversas situações.

Para Lacombe (2008) as pequenas e médias empresas, ainda contam com um processo de seleção informal, de baixos custos e com resultados positivos, nestes casos, o conhecimento com o seu funcionário, a proximidade, torna possíveis problemas de adaptação ou de aprendizado profissional, mais fáceis de serem identificados, e corrigidos.

De acordo com Chiavenato (2006) a eficiência do processo seletivo consiste em desenvolver uma boa entrevista, identificar a necessidade de aplicar o teste psicológico, ter um baixo custo operacional, e agilidade no processo, a eficácia está em alcançar os objetivos de uma contratação, contratar a pessoa certa para o lugar certo.

Ou seja, a valorização humana, ainda sim, com todos os recursos profissionais que se tem atualmente, é a ferramenta mais eficaz num processo de seleção. Selecionar não é contratar máquinas, e sim profissionais, com suas qualidades conhecimentos, habilidades, atitudes, ou, defeitos, dificuldades, problemas, dúvidas, e limitações. Cabe aos profissionais, líderes, gestores, terem como objetivo, desenvolverem, treinar, e capacitar, todo candidato em profissional e moldá-lo de acordo com a necessidade da empresa. O selecionador será o responsável

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

1.4.1.2 Testes psicológicos e profissionais

Para Lacombe (2008) a entrevista quase sempre é feita por um psicólogo que pode ou não utilizar os testes complementares. Os testes psicológicos podem ser para avaliar o raciocínio lógico, temperamento, traçar a personalidade, e só pode ser aplicado por profissionais.

Segundo Lacombe (2008, p, 259) “A necessidade de renovação periódica resulta do fato de ficarem estes testes conhecidos, e por isso serem, após algum tempo, passíveis de manipulação.”

De acordo com Lacombe (2008) existem ainda os testes técnicos profissionais, tem a finalidade de avaliar o conhecimento específico sobre a função. Geralmente utilizado para candidatos do nível intermediário para baixo.

Segundo Chiavenato (2006) a entrevista pode ser informal, livre, ser conduzida como uma simples conversa, ou padronizada por meio de questionário, testes. Os Testes podem revelar conhecimentos não identificados na entrevista.

Deve-se considerar a probabilidade de erro diante dos testes psicológicos, hoje a própria internet além de expor estes testes ensina como se sair bem e manipular os resultados, outros candidatos por sua vez, pelo nervosismo do processo de seleção, acabam não desempenhando bem, nem sempre por falta de conhecimento ou de qualidades, mas por auto controle emocional.

1.4.1.3 Dinâmicas de grupo

De acordo com Alvarez, Adriana (2006) apud Chiavenato (2002) existem dois sentidos principais para a expressão dinâmica de grupo, conhecimentos específicos dos pequenos grupos, e ao que se refere a uma ação sócia psicológica, que são os métodos de intervenção sobre as pessoas. Revela reações e atitudes em situações inesperadas.

Para Chiavenato (2002) as dinâmicas podem ter varias funções como; instrumento terapêutico, meio de formação de treinamento, ou como forma de pressão sobre o individuo.

Segundo Lacombe (2008) as dinâmicas de grupo podem ser por meio de uma simulação de trabalho, uma situação de estresse, algo que servira para que o candidato execute, para que se avaliem suas atitudes e reações.

De acordo com Chiavenato (2002) as técnicas de dinâmicas de grupo devem ser objetivas, fazer a dinâmica por fazer não leva a nenhum resultado, uma vez que a um sentido para cada técnica; comunicação pessoal, despertar a solidariedade, individualismo, desejo de dominação, colaboração efetiva, habilidades, limitações, iniciativa.

Segundo Chiavenato (2002) a dinâmica de grupo no processo seletivo é importante para a psicologia organizacional, na medida em que é usada como ferramenta para possibilitar uma avaliação que selecionará a pessoa adequada a empresa. Chiavenato divide a dinâmica de grupo em quatro etapas;

- 1- Apresentação do psicólogo ou chamado “facilitador”, onde descreve a empresa e o cargo.
- 2- A segunda são as perguntas onde se capta informações como idade, nome, experiência, qualidades, o que gosta, como o objetivo que os candidatos exponham suas competências ao psicólogo.
- 3- Consiste na aplicação da dinâmica, em grupos menores onde são atribuídas as tarefas.
- 4- Fechamento, encerramento da tarefa e onde se discute sobre o que aconteceu. Sendo um processo seletivo é importante informar as datas dos resultados.

As informações obtidas nas dinâmicas devem servir para complementar os testes e entrevistas. Processos seletivos muito demorados podem causar também a perda de uma boa contratação, pois nem sempre o candidato está disposto a esperar tanta burocratização, ou seja, recrutamento, a dinâmica, os testes e entrevistas, devem ser claros,, objetivos, e estrategicamente definidos de acordo com a necessidade da empresa. Levando em consideração, tempo e custo.

1.4 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

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.

Segundo Chiavenato (2010) uma regra geral que deve ser observada na avaliação do processo de seleção está inversamente ligada à complexidade da estratégia escolhida no processo de seleção adotado pela empresa em cada momento. A necessidade de se avaliar um processo de seleção simples está em saber se realmente neste tipo de técnicas de seleção adotadas pela empresa, está se obtendo resultados satisfatórios em tempo e custo. Quando avaliado criteriosamente os resultados se tem a dimensão do trabalho executado, vantagens e desvantagens, necessidade de mudanças ou não.

De acordo com Bergamine (2011) a seleção de pessoal representa uma inferência para o futuro, a partir dos elementos obtidos durante o seu processamento, a avaliação deste processo, reside tão somente num retrato do presente, Ou seja, para os resultados alcançados por estes processos.

Não é sempre que diretores dispõe de tempo para levantar todos os problemas que existem em seus diversos setores dentro de uma empresa, por isso a avaliação é tão necessário como ferramenta e fonte de informações, tornando os resultados obtidos claros e objetivos em cada setor ou processo interno.

Segundo Beraldo (2011) a avaliação passa para um enfoque mais comportamental onde se procura diagnosticar o cumprimento ou não das metas pretendidas.

No caso do processo de seleção, se solucionou a contratação no tempo esperado, com baixo custo, e altas chances de contratar o funcionário certo para o cargo certo, o que é de extrema importância para que não gere depois de um baixo custo com o processo seletivo, um custo ainda maior com demissões.

METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada foi a de pesquisa de campo, através de entrevistas com os líderes, gerentes e diretores, suas dificuldades, pontos positivos e negativos, relevantes na avaliação do recrutamento e seleção. Este tipo de pesquisa tem como finalidade fazer um levantamento da realidade do processo de recrutamento e seleção.

Para melhor compreensão a respeito do tema foi realizado comparativos por meio da revisão bibliográfica e artigos que associem os conceitos de gestão de pessoas, por diversos autores.

Com a visão de buscar novas estratégias, caso seja necessário. O levantamento desses dados é de total importância para avaliar o processo de recrutamento e seleção da empresa.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário envolvendo as importantes questões sobre os processos de recrutamento e seleção na empresa. O resultados são claros e as perguntas objetivas para facilitar a compreensão e agilizar o processo de avaliação, para chegar rapidamente aos resultados.

A pesquisa utilizada foi a de pesquisa de campo, tendo como instrumento de coleta de dados o questionário que foi aplicado aos cinco gestores, e as respostas designadas á análise e discussão dos resultados, junto aos gerentes, por meio de entrevistas para documentar os resultados avaliados na percepção destes gerentes.

Foi proposto aos gerentes fazer uma avaliação de seu processo de recrutamento e seleção, uma vez que a empresa está em constante crescimento, e passa por problemas com sua alta rotatividade..

2.3 CAMPO DE PESQUISA

As contratações na empresa Floresta supermercados eram totalmente informais, sem preocupações com as leis trabalhistas, ou com a identificação do perfil certo, para o cargo certo. Contudo a rotatividade da empresa era de extrema preocupação. Os índices de pedidos de demissões e de demissões por parte da empresa eram de 70%, das contratações mensais, antes do setor de recursos humanos desenvolverem estrategicamente o processo de recrutamento e seleção.

Há 20 anos, o Floresta Supermercados em Anápolis, no início sua administração era totalmente familiar, contando com os próprios fundadores, a primeira loja contava com cerca de 100 funcionários. Hoje são três filiais totalizando um número de 400 funcionários. O campo de pesquisa foi a loja Matriz onde está a administração da empresa, que autorizou por escrito a elaboração de pesquisa na organização.

A missão da empresa é levar produtos de qualidade e preços baixos sempre. Sua visão é chegar em 2020 com mais 5 filiais distribuídas em vários pontos da cidade, mas mantendo o padrão de qualidade de suas lojas.

Seus Valores são a honestidade e respeito, aos consumidores, fornecedores e funcionários.

Na direção da empresa atualmente estão os filhos dos fundadores, ainda mantendo uma direção familiar, porém tem como seus gerentes e encarregados funcionários que estão com a empresa desde sua fundação, e que tiveram pela empresa sua competência reconhecida.

Sem um processo seletivo adequado, não se tinha o cuidado de buscar o perfil certo, para cada função. Desta forma dificultava ainda mais a adaptação do novo funcionário.

Foram utilizados para a coleta de dados os cinco principais gestores da empresa, dois administrativos para amostra quantitativa, custos operacionais, qual a importância de um recrutamento e seleção eficaz neste processo, e três gestores operacionais de setores com alta rotatividade para amostra qualitativa, os pontos positivos e negativos dos processos de recrutamento e seleção utilizados pela empresa.

2.4 RESULTADOS E ANALISES DE DADOS

Após aplicação do questionário os dados foram analisados de acordo com o discurso de cada um e a teoria apresentada visando buscar compreender aspectos que coincidem e se diferenciam em relação teoria e prática assim como avaliar a importância do processo de recrutamento e seleção desenvolvimento na empresa em estudo.

ANALISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Segundo Chiavenato (2006) o fator tempo e custo devem prevalecer na hora de escolher qual a melhor técnica de recrutamento. No segmento de comercio a rotatividade é muito alta, e as contratações são freqüentes.

Na pergunta 1- Quais os métodos de recrutamento mais utilizados: foram mencionados; cartazes, mural interno, mídia, agencias de emprego, sites. E na questão 8, existe recrutamento *on line*. De acordo com a resposta dos três gerentes dos setores operacionais, pode-se avaliar os resultados quantitativos e qualitativos, comparando o recrutamento por meio de cartazes, e o recrutamento por meio do site.

Segundo as respostas dos gerentes são divulgadas as vagas por meio de cartazes e os resultados são imediatos, o numero de currículos por dia surpreende, e facilita a agilidade no processo seletivo, levando uma vaga a ser preenchida em no máximo sete dias.

Já o recrutamento utilizando o site como ferramenta de acordo com os gerentes, não trás a agilidade necessária, geralmente estes currículos começam a chegar depois de pelo menos cinco dias de divulgação. Constatam os gerentes concluindo devido à procura imediata pela a vaga, logo que divulgada com cartazes na empresa, resultado obtido por se tratar de uma empresa com um grande número de clientes por dia, o que facilita a informação por meio dos cartazes.

Percebe-se que o recrutamento on line, no entanto gera facilidade e comodismo aos candidatos, que por sua vez podem distribuir muito mais currículos ao mesmo tempo.

Quando perguntado se a empresa surpreende em números de oportunidades de promoção e desenvolvimento de seus funcionários, se existe recrutamento Interno ou qual o processo de recrutamento mais utilizado, os sujeitos responderam que as oportunidades se dão por meio da promoção ou remanejamento;

De acordo com Chiavenato (2009) o recrutamento interno, motiva, e estimula os funcionários, dão-lhes oportunidade de crescimento profissional. Na empresa Floresta Supermercados, os gerentes alegaram que todos os vinte cargos superiores entre os cinco gerentes e quinze encarregados, foram promovidos internamente, funcionários que subiram de cargo gradativamente, e por seu

desempenho e competência profissional, estão em cargos de chefia. O recrutamento interno na empresa, sempre é a primeira opção, mesmo para que as pessoas tenham oportunidade de mudarem de função para adquirirem novos conhecimentos, ou por insatisfação no cargo atual. Uma vez que a maior parte de vagas que surgem são para cargos operacionais.

De acordo com o gerente administrativo esse remanejamento é freqüente do quadro e ainda coloca em prática o recrutamento misto, segundo Chiavenato (2006) ao se recrutar internamente, ou causara um remanejamento ou uma promoção que automaticamente abrirá uma vaga.

Na questão se existe recrutamento por indicação. Os gerentes relembram que estão inseridos no mercado de trabalho há 20 anos, e por se tratar de uma empresa familiar, seus clientes do inicio de sua concretização no mercado, são os clientes de hoje, ou amigos, ou parentes, ou passaram de geração para geração.

Os gerentes administrativos disseram que estão na empresa desde sua existência, ressaltam que por ser uma empresa familiar e há muito tempo no mercado, recebem essas indicações de funcionários diariamente, por antigos clientes, amigos ou pelos próprios funcionários principalmente os mais antigos, que se sentem prestigiados ao ver seu indicado sendo contratado. Ressaltam ainda a importância de se analisar, quem está indicando.

Para Chiavenato (2006) o recrutamento por indicação é um recrutamento de baixo custo, alto rendimento e rapidez, o funcionário ao recomendar um amigo sente-se prestigiado.

No caso do recrutamento por indicação as entrevistas quase sempre são informais, de qualquer forma na empresa, não se utiliza testes psicológicos ou técnicos, como questionado. Porém segundo as respostas dos gerentes se aplica em seleções com um numero maior de pessoas, a dinâmica de grupo, levando em consideração a necessidade da empresa em relação à agilidade e tempo, para este processo seletivo, se tratando de uma empresa com alta rotatividade, e contratações freqüentes.

Para Chiavenato (2006) o recrutamento externo pode envolver um ou mais tipos e técnicas de recrutar. Por exemplo, arquivos de candidatos de outros recrutamentos que podem ser aproveitados. Na empresa foi questionado na se-

A respeito da questão sobre a existência de triagens de currículos,

de acordo com os gerentes sim, mas ideal seria que houvesse mais tempo para estas triagens, mas como geralmente os processos de recrutamento e seleção exigem agilidade, estas triagens são feitas pela analista de recursos humanos e as entrevistas são formalizadas junto ao gerente de cada setor.

Ao questionar sobre a existência parcerias com escolas, entidades, agencias de empregos, faculdades, os gerentes responderam que sim, existem essas parcerias, e dão suporte ao RH, pois as próprias entidades, escolas, faculdades, divulgam essas vagas, e já enviam estes candidatos para a empresa baseado nos perfis por ela estabelecido, somente no caso de todo o processo de recrutamento e seleção serem feitos por agencias, é definido um custo, a maioria das agencias não cobram somente para enviar alguns currículos para as empresas, pois muitas vezes estes candidatos custeiam um valor para se manterem no banco de dados destas agencias.

De acordo com a questão se existe algum programa de análises de currículos. Na empresa em questão de acordo com os gerentes, nem sempre é viável o processo de triagem, pois as entrevistas englobam geralmente cerca de quatro a cinco funções diferentes e por volta de três a quatro candidatos por vaga. A análise do currículo neste caso se torna mais viável. Onde em algumas situações os próprios ao receberem currículos, analisam e identificam os perfis idealizados pela empresa.

Ao perguntar se existe pessoa especializada para o processo. Sim existe. O recrutamento e seleção são feito por um profissional, que inclusive iniciou sua experiência na área na própria empresa logo após sua formação, mencionam os gerentes administrativos, voltando na questão se existe recrutamento interno, este é um dos exemplos de recrutamento interno na empresa, neste caso houve uma promoção.

Segundo Chiavenato (2006) a entrevista é o meio mais comum nos processos de seleção, porem exige uma preparação do entrevistador, do ambiente e da entrevista em si. A entrevista não pode ser improvisada, precisa ser planejada, com objetivos específicos, tipo de entrevista, o entrevistador deve ler o currículo, saber o que vai perguntar e porque vai perguntar. Na questão sobre qual o processo de seleção mais utilizado na empresa, foram mencionados por parte dos gerentes; entrevistas diretas, testes psicológicos, testes técnicos, entrevistas informais. A resposta Foi à entrevista informal.

A entrevista proporciona uma comparação entre as reações e atitudes, o que está no currículo e o que responde o candidato, seja formal ou informal, por meio desta ferramenta, se humaniza as contratações, tornando mais claras e transparentes a política da empresa.

De acordo com Chiavenato (2006) as entrevistas podem ser classificadas em quatro tipos; entrevista totalmente padronizada, fechada ou direta, onde se estabelece um questionário elaborado de acordo com o interesse do cargo e da empresa. Entrevista padronizada; onde as perguntas são previamente elaboradas, mas que pode também ser improvisada de acordo com a direção da conversa. Entrevista diretiva; no qual se especifica a resposta desejada, onde o entrevistador precisa elaborar as perguntas, para direcionar as repostas desejadas. Entrevista não diretiva; são informais, não definem perguntas ou respostas, a direção é dada pelo entrevistador.

Na empresa Floresta supermercados as entrevistas são padronizadas, previamente elaboradas, e informais, pois são conduzidas de acordo com os candidatos e vagas em questão.

Contudo a avaliação por meio da aplicação do questionário identificou a necessidade da empresa em buscar a realização das avaliações dos processos de recrutamento e seleção. De acordo com os gestores o setor de recrutamento e seleção estão no caminho. Desde o início de sua prática na empresa, a mesma não executa as avaliações. Porém, está é a finalidade de desenvolver este questionário, identificar possíveis erros, sugerir mudanças, inovando e melhorando o processo de recrutamento e seleção da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as avaliações deste processo de recrutamento e seleção, um ponto positivo está no recrutamento interno, praticado pela empresa, sendo até uma prioridade em suas contratações, a opção de promoção. Como os autores Chiavenato, Lacombe, tanto enfatizam, este processo motiva e estimula os funcionários.

Contudo, todo processo tem suas falhas, a empresa não tem como pratica em seu processo de recrutamento e seleção, a avaliação de mensuração dos resultados, de recrutamento ou seleção, por isso dificulta o levantamento preciso dos dados de resultados alcançados pela empresa, está foi a primeira avaliação de recrutamento e seleção realizada pela empresa em questão.

A sugestão está exatamente neste ponto, avaliar é necessário para se corrigir erros nos quais podem ser irreversíveis, porem estes dados processados por meio de avaliações, sejam mensais ou trimestrais, identificaram as necessidades da empresa, atualizando-a com o mercado de trabalho, dando a empresa mais oportunidade de se inovar e acompanhar seu tempo, não deixando que erros passados interfiram no presente.

REFERÊNCIAS

BERALDO, Deobel Garcial Ramos, **Desempenho Humano na Empresa**, São Paulo: Ed Atlas, 2011

BERGAMINE, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho**, São Paulo: Ed Manole, 2011

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

_____ **Administração** Ed Elsevier São Paulo, 2010

_____ **Administração PLT- Ed Elsevier São Paulo, 2000**

_____ **Recursos Humanos** Ed. Atlas São Paulo, 2002

_____ **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7 ed. Ver. E atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____ **Recursos Humanos.:O capital humano nas organizações**. 8 ed. São Paulo, Atlas, 2006

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

LACOMBE, Francisco. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2008

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2005

RIBEIRO, Antonio de lima. **Gestão de Pessoas: Barueri, sp: Editora Saraiva, 2006**

STEPHEN, R Covey. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes** – Lições poderosas para transformação Pessoal. Rio de Janeiro – Best Seller, 2012.

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

APÊNDICE

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

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

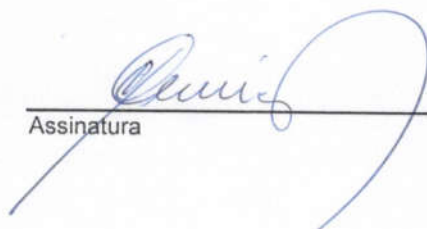
TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, DANILO PEREIRA RODRIGUES, declaro para os devidos fins que participo de uma pesquisa, realizada pelo acadêmico Daniela Paula da Silva Barros, domiciliado em Anápolis, Portador da carteira de identidade nº 499.1857 2ª via e CPF nº016.373.231-07, 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, 21 de maio de 2014.

Assinatura



14.200.272/0001-401
 FG COMIL. DE ALIMENTOS LTDA
 RUA GENERAL JOAQUIM MACIO, Nº 40,
 SETOR CENTRAL
 CEP 75.024-040
 ANÁPOLIS-GO

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SETOR DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

D

Responda:

- 1- Quais os métodos de recrutamento mais utilizados pela empresa.**
 cartazes mural interno mídia agencias de emprego sites
- 2- existe recrutamento interno**
 sim não
- 3- Qual o processo de recrutamento interno mais utilizado:**
 promoção remanejamento
- 4 – Existe seleção por indicação**
 sim não
- 5-Existe testes psicológicos**
 sim não
- 6-Existe dinâmicas de grupo**
 sim não
- 7-Existe um banco de dados no recursos humanos**
 sim não
- 8-Existe recrutamento on line**
 sim não
- 9 - Existe alguma parceria com escolas agencias de empregos, entidades, faculdades;**
 sim não
- 10- Existe processo de triagem**
 Sim Não
- 11- Existe pessoa especializada para realizar todo esse processo**
 sim Não
- 12- Qual a técnica de seleção mais utilizada na empresa**

() entrevista () testes psicológico () dinâmica de grupo () indicação