

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KEYLA BARROS DE MOURA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE
PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO ARMAZÉM PARAÍBA FILIAL
DE PICOS/PI E SUA MACRO-REGIÃO.**

PICOS – PI

2011

KEYLA BARROS DE MOURA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE
PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO ARMAZÉM PARAÍBA FILIAL
DE PICOS/PI E SUA MACRO-REGIÃO.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Élvia Florêncio Torres, MSc.

PICOS – PI

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI - UFPI
CAMPUS SENADOR HELVIDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE
GRADUAÇÃO DE

KEYLA BARROS DE MOURA

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PESSOAL NO ARMAZÉM PARAÍBA DE PICOS-PI

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente Keyla Barros de Moura _____.

Picos (PI), ____/____/____

Prof.^a Élvia Florêncio Torres, MSc. (Orientador)

Prof. Clevérson Vasconcelos Nóbrega, MSc.

Prof. Tiago Bomfim Claudino, ESPc.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. Agradeço também ao meu querido esposo, José Expedito, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades, quero agradecer também a minha linda filha, Júlia, que embora não tenha conhecimento ainda disto, mas iluminou de maneira especial os meus pensamentos com seu carinho me levando a buscar mais conhecimentos no qual tanto sofreu com a minha ausência no período da elaboração desta monografia.

A minha orientadora Élvia pela paciência na orientação e incentivo no qual pude obter conhecimento para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

As minhas irmãs, Katiúscia, Keytiúscia e minha tia Umbelina, no qual me auxiliaram muito para que eu pudesse alcançar os meus objetivos, incluindo o presente trabalho.

A todos os meus colegas de sala de aula em especial a Neuselândia, Graziela, Juscivânia, Francisca e Iracema com quem convivi com muita alegria e pude aprimorar os meus conhecimentos.

Aos meus sobrinhos, Elen, Emerson e Anna Sophia, meus cunhados Edimar e Gildárcio que me apoiaram desde o início na conclusão deste trabalho me dando todo apoio necessário com materiais para a elaboração do mesmo.

Ao gerente do Armazém Paraíba, e os funcionários que me deram toda colaboração na aplicação dos questionários.

E principalmente aos meus pais, Francisca e Francisco, que são verdadeiramente os meus mestres, que me ensinaram, educaram, e tiveram paciência comigo e se hoje estou aqui concluindo o meu curso devo a eles.

Dedico em primeiro lugar a Deus, aos meus queridos pais, ao meu esposo José Expedito, a minha filha Júlia e a toda a minha família no qual fizeram com que eu me torna-se um ser social e humano melhor e também pela colaboração na conclusão desta monografia.

O único limite para nossas realizações de amanhã são nossas dúvidas de hoje.

Franklin Roosevelt

O que faz de qualquer número de pérolas um colar, é o fio invisível que as une todas numa certa ordem.

Dom Helder Câmara

RESUMO

Na realidade atual do contexto empresarial, o processo de recrutamento e seleção requer preparo para a empresa e para o funcionário, pois este é o momento em que se propõem desafios, nos quais se exige certo conhecimento, habilidade, maturidade. O profissional de RH deve estar sempre atento para que seja tomada a decisão correta, pois trata-se de processos fundamentais para o êxito empresarial. O objetivo geral do trabalho foi analisar os métodos utilizados pelo Armazém Paraíba – filial de Picos – PI, nos processos de recrutamento e seleção de colaboradores. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa. A coleta de dados ocorreu através de questionário aplicado a 70 colaboradores da empresa pesquisada, e de uma entrevista com o principal gestor da filial de Picos – PI. Os resultados obtidos apontam para o fato de que a empresa pesquisada tem preferência por candidatos a primeiro emprego e com ensino médio completo, compondo um perfil definido claramente pela alta administração, para utilização pelo Departamento de Recursos Humanos na contratação de pessoal. Observou-se que as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas são bem sucedidas, tendo em vista que a referida organização é reconhecida como uma das maiores do país em seu ramo de atividade.

Palavras-chave: Recursos humanos. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

In the current reality of the business environment, the selection and recruitment process requires preparation for both sides, because this is the moment in which they propose to challenges, which requires certain knowledge, skill, maturity. The HR professional should always be attentive to the correct decision is taken, because it is fundamental to the success of enterprise processes. The overall objective of the work was to analyze the methods used by the warehouse Paraíba – subsidiary of Peaks – PI, in recruitment and selection of employees. To this end, developed a survey exploratory, qualitative and quantitative in nature. Data collection occurred through questionnaire applied to 70 employees of the company searched, and an interview with the main affiliate manager of Peaks – PI. The results point to the fact that the company searched has a preference for candidates the first job and with full high school, composing a clearly defined profile by senior management, for use by the Department of human resources in the contraction plan. It was noted that the recruitment and selection techniques used are successful, considering that the said organization is recognized as one of the largest in the country in its branch of activity.

Key-Words: Human resources. Recruitment. Selection.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos pesquisados.....	35
Gráfico 2: Idade.....	35
Gráfico 3: Estado civil.....	36
Gráfico 4: Escolaridade.....	37
Gráfico 5: Cargo ou função.....	37
Gráfico 6:Tempo de empresa.....	38
Gráfico 7: Tempo de função.....	39
Gráfico 8: Técnicas de recrutamento.....	40
Gráfico 9: Técnicas de seleção de pessoal.....	43
Gráfico 10: Experiência de outras empresas no cargo que ocupa.....	44
Gráfico 11: Utilização de competências.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Formulação do problema.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Geral.....	12
1.2.2 Específicos.....	12
1.3 Justificativa	12
1.4 Estrutura do trabalho.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 Gestão de pessoas nas organizações.....	14
2.2 Planejamento de pessoal.....	15
2.3 Recrutamento e seleção de pessoal.....	16
2.4 Conceito de recrutamento.....	17
2.4.1 Recrutamento Interno.....	19
2.4.2 Recrutamento externo.....	22
2.4.3 Recrutamento Misto.....	25
2.5 Seleção de pessoal.....	26
2.5.1 Técnicas de Seleção.....	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 Caracterização da pesquisa.....	30
3.2 Tipos de fontes.....	31
3.3 Plano de coleta de dados.....	31
3.4 Plano de tratamento de dados.....	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1 Perfil dos respondentes.....	34
4.2 Processo de recrutamento de pessoal.....	40
4.3 Processo de seleção de pessoal.....	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES	54

1 INTRODUÇÃO

As empresas e os indivíduos estão engajados em um contínuo processo de atração. Da mesma maneira que os indivíduos buscam entrar em organizações, tanto pela tentativa de desenvolvimento profissional, como pela busca de auto-sustento e as organizações buscam candidatos que possam preencher o seu quadro de funcionários. O cenário econômico atual exige que as empresas redirecionem as práticas e políticas necessárias no recrutamento e seleção de funcionários, planejando estrategicamente os métodos ou técnicas, visando proporcionar melhor qualidade e precisão a esses processos.

Para Dutra (2001) os processos de recrutamento e seleção são fundamentais na captação de pessoas no âmbito das relações macroeconômicas de obtenção de mão-de-obra, sendo que a captação de pessoas é a forma que se tem para que seja feito o movimento de funcionários dentro de uma organização. O planejamento do quadro de pessoas é um dos fatores essenciais para que se tenha tal movimento, pois a organização necessita ter um certo controle da quantidade de funcionários, sendo analisados tanto em termos quantitativos como qualitativos. Uma estratégia que se torna indispensável é a captação dos funcionários com a finalidade de obter conhecimentos de necessidades, que possam ser usadas futuramente.

Para alguns autores, a gestão estratégica de pessoas é a melhor forma de orientá-las para o alcance dos objetivos organizacionais e também pessoais. O recrutamento e seleção passam a ter um papel fundamental na renovação da estratégia que foi adotada pela organização.

O processo de recrutamento e seleção requer preparo para a empresa e para o colaborador, pois este é o momento em que se propõem desafios, nos quais se exige certo conhecimento, habilidade, maturidade exigindo que o profissional de Recursos Humanos (RH) deve estar sempre atento para que seja tomada a decisão correta.

Segundo Chiavenato (1999) o recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, que se dá subsídios para que ocorra o processo de seleção no qual só é realizado se realmente ocorrer um recrutamento eficiente para serem selecionados candidatos capacitados para a contratação. A seleção de pessoal consiste em técnicas utilizadas geralmente pelo psicólogo para selecionar as

peças apropriadas para determinados cargos, conhecendo as habilidades necessárias de cada grupo ele buscará encontrar pessoas capacitadas, ou seja, que tenham as mesmas habilidades exigidas para o cargo.

A seleção de candidatos é a escolha na qual a organização faz de acordo com os perfis dos cargos desejados para que a vaga seja preenchida. Frequentemente a organização utiliza a forma da entrevista para que sejam selecionados alguns candidatos depois de terem sido escolhidos os que obtiverem melhores resultados.

Através deste estudo, foi obtido um conhecimento melhor e mais aprofundado sobre os procedimentos de admissões de funcionários, sua importância diante de uma rotina existente, no preenchimento de vagas em aberto nas empresas, tendo em vista as renovações organizacionais predominantes no capitalismo mundial, com enfoque na competitividade e sustentabilidade, bem como agregando valores e características que determinam aspectos importantes na qualidade dos serviços. O mesmo será realizado a partir da análise dos critérios utilizados no processo de recrutar e selecionar pessoal com base na demanda por nível, função e habilidade.

1.1 Formulação do problema

Os critérios utilizados para o recrutamento de pessoal são planejados de forma a atender às necessidades da empresa, respeitando as especificações do cargo oferecido. Para demonstrar a seleção de funcionários, o planejamento de coleta de dados é muito importante na aplicação do método eficaz na escolha do perfil adequado para a vaga. O recrutamento e seleção de pessoas devem estar sempre relacionados à estratégia de negócios da empresa. Sempre que a organização está precisando passar por mudanças ou até mesmo por renovações, ela sempre deve buscar e atrair pessoas com esse potencial.

Diante do exposto elaborou-se a seguinte questão-problema: como os métodos de recrutamento e seleção são utilizados pelo Armazém Paraíba – filial de Picos PI, para recrutar e selecionar colaboradores?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os métodos utilizados pelo Armazém Paraíba – filial de Picos – PI, nos processos de recrutamento e seleção de colaboradores.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os critérios utilizados pela empresa pesquisada para a escolha dos candidatos a vagas de emprego;
- Descrever ferramentas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa estudada;
- Avaliar o processo de seleção e recrutamento sob a perspectiva dos colaboradores;
- Analisar as sugestões de melhorias ao processo de recrutamento e seleção apresentado no contexto da empresa, dadas pelos pesquisados;

1.3 Justificativas

A implementação do planejamento estratégico de uma organização requer a escolha e a alocação dos profissionais certos nas funções certas, que sejam portadores de habilidades capazes de proporcionar a maior eficiência possível no desempenho de suas atividades.

É neste momento que o processo de recrutamento e seleção adquire importância dentro da organização, pois quando bem realizados minimizam as possibilidades de falhas no processo, que podem ocasionar uma inadequação do funcionário às atribuições do cargo.

Tais considerações justificam a escolha do tema, pois se demonstra quais as etapas que compõem o processo de recrutamento e seleção e as suas vantagens e desvantagens. Outro fator que viabiliza o desenvolvimento é a facilidade de coleta de dados, que a pesquisadora têm acesso a profissionais ligados à área, e que podem contribuir para alcance dos objetivos do trabalho.

A pesquisa proposta apresentou viabilidade tendo em vista a contribuição que pode dar para a empresa analisada através do levantamento de informações sobre

os processos de recrutamento e seleção utilizados em seu interior, permitindo seu aperfeiçoamento e a correção de desvios.

Para o meio científico entende-se que o trabalho é importante por aprofundar o debate acerca de um tema que, mesmo sendo objeto de inúmeras produções acadêmicas, não se esgota por sua indiscutível importância para a sobrevivência das organizações.

No contexto social, a relevância do tema se relaciona com a possibilidade de evidenciar a forma como o Armazém Paraíba – filial de Picos – PI, procede na composição de seu quadro de pessoal, tendo em vista tratar-se de uma empresa reconhecida em todo o estado do Piauí e grande parte do Brasil, despertando também grande interesse das pessoas para nela trabalhar.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo faz-se a introdução do mesmo, expondo o problema, objetivos e justificativa. No segundo, realiza-se uma exposição do embasamento teórico que norteou o trabalho de pesquisa. O terceiro caracteriza-se pelos procedimentos metodológicos descritos para o desenvolvimento da investigação. No quarto, são apresentados os resultados e discussão dos dados coletados e, por fim, apresentam-se as considerações finais, referências e apêndices do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de pessoas nas organizações

Baseado em Chiavenato (1999) a Gestão de Pessoas está predominantemente ligada às organizações e depende de vários aspectos, principalmente, ligados à cultura. As características do contexto atual vinculada às novas tecnologias é que dão o suporte para os processos internos entre outras variáveis importantes que acontecem dentro de uma empresa.

À cada dia que passa as organizações estão ampliando a visão e atuação estratégica visando resultados satisfatórios que norteiam o sucesso da empresa. O envolvimento dos diversos setores torna processo produtivo viável, principalmente, no atual mercado de trabalho que à cada dia está mais competitivo e celetista, evidenciando também a qualidade do candidato. Esses parceiros contribuem cada qual com algum recurso, ou seja, uns com matérias-primas, serviços, tecnologias e insumos básicos. Já os funcionários contribuem de inúmeras maneiras, principalmente com suas capacidades, conhecimentos e habilidades, proporcionando decisões e ações que visam dinamizar a organização.

Segundo Dessler (2003, p. 2):

A administração de recursos humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Os funcionários devem ser administrados dentro da organização, o que demanda planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. As pessoas fazem parte da empresa, pois, são sujeitos dentro desse processo.

Sendo assim, Chiavenato (1999) afirma que:

...as pessoas podem ser visualizadas como parceiras das organizações, como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e o mais importante o aporte para as organizações, a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado de rumo aos objetivos globais.

A gestão de pessoas é representada pelas atividades desempenhadas no processo de desenvolvimento das funções administrativas de uma empresa, que está relacionada às funções do administrador.

Segundo Lacombe (2005), torna-se necessário levar em conta que, mesmo que as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.

As empresas precisam ter um Departamento de Recursos Humanos que gerenciem as contratações de profissionais aptos ao preenchimento das vagas atendendo assim, as demandas da empresa. Demandas essas, que aumentam diariamente. Portanto, é importante que as organizações estejam cientes das metas que se pretende alcançar e para isso planejem suas ações.

A ciência da Administração possui um novo desafio decorrente da transição da economia de base industrial para uma nova ordem econômica caracterizada por um recurso importantíssimo que é o conhecimento. Dessa forma, a atuação da Gestão de Pessoas sofreu mudanças, tendo em vista que o conhecimento passa a ser o principal recurso.

2.2 Planejamento de pessoal

Não há como promover a gestão de pessoas se não houver um bom planejamento estratégico dentro da organização. Segundo Pontes (2004, p. 26) “[...] é necessário identificar e desenvolver talentos. É aí que entra o planejamento de pessoal e o recrutamento interno [...]” Para que haja sucesso dentro das empresas, é necessário que todo ambiente organizacional tenha planejamento pessoal, pois, é importante prever as metas que pretendem ser alcançadas, bem como, as situações que podem vir a ocorrer, gerando até, conflitos entre os profissionais.

Segundo Lacombe (2005), o planejamento de recursos humanos tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa. Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados; serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão ser superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e

outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até à fuga de talentos.

Nesse sentido, o autor esclarece que o plano estratégico irá indicar quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objetivos previstos no plano. Só assim pode-se formar a equipe adequada, conduzi-la de forma correta e aperfeiçoá-la de acordo com o que se deseja alcançar. Para o autor, o plano estratégico será o ponto de partida não só para as políticas e os procedimentos de recursos humanos e para a formação da equipe, mas também para sua condução e aperfeiçoamento.

As empresas precisam ter um Departamento de Recursos Humanos que gerenciem as contratações de profissionais aptos ao preenchimento das vagas atendendo assim, as demandas da empresa. Demandas essas, que aumentam diariamente. Portanto, é importante que as organizações estejam cientes das metas que se pretende alcançar e para isso planejem suas ações. Segundo Chiavenato (1999, p. 58) “O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo.” A empresa depende de funcionários bem capacitados para atenderem as demandas do mercado de trabalho.

2.3 Recrutamento e seleção de pessoal

Com o advento da era da globalização, as organizações estão cada vez mais investindo em pessoas, porque as empresas não são compostas apenas com máquinas e equipamentos. Estão se aperfeiçoando cada vez mais para suprir as exigências do mercado. Não se adequar a essas novas exigências é ficar a margem deste processo, o que pode gerar a entropia das mesmas. Há uma necessidade de valorizar o potencial humano, uma vez que existe essa carência no atual mercado globalizado.

O Recrutamento e Seleção visam captar os melhores talentos humanos para as determinadas funções de uma empresa. Através de técnicas específicas são mapeadas para serem comparados com as competências buscadas pela empresa. Por meio desses processos se obtém o resultado esperado, ou seja, a contratação do melhor profissional para a função.

Para França (2010) vive-se atualmente um momento histórico no qual a competição e a sustentabilidade representam fatores presentes nas organizações, e isso se reflete também na concorrência por profissionais que agregam características e valores que determinam um diferencial de qualidade para as empresas.

Assim, a concorrência entre as organizações faz com que os empresários mais e mais optem por inovação, qualidade, preço justo, crédito e recursos humanos capacitados e talentosos o suficiente para dar conta a essa nova equação de mercado.

O recrutamento e seleção de pessoas devem estar sempre relacionados à estratégia de negócios da empresa. Sempre que a organização está precisando passar por mudanças ou até mesmo por renovações, ela sempre deve buscar e atrair pessoas com esse potencial.

De acordo com Chiavenato (2006, p.92):

O recrutamento e seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada de atenção, de incremento de entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva.

O profissional responsável pelo recrutamento e seleção possui um papel fundamental dentro de uma organização, por se tratar de parte fundamental para a contratação de um profissional capacitado e qualificado para desempenhar determinada função. Este profissional deve sempre estar atento para que possa desempenhar com eficiência e eficácia, fazendo assim uma escolha adequada, no encaixe do perfil profissional. De um modo geral, o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função, enquanto seleção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível.

2.4 Conceito de recrutamento

O recrutamento é o processo inicial para que se preencham os requisitos necessários para uma vaga que está em aberto. De acordo com Lodi (1967, *apud* FRANÇA, 2010, p.29) “o recrutamento é um processo que procura empregados.” Para França (2010, p.29) “essa procura se faz com base nas requisições de pessoal

emitidas pelos supervisores e no mercado de trabalho, onde, de um lado, competem os empregadores e do outro os próprios profissionais”.

Lacombe (2005) esclarece que “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”. O recrutamento deve ser efetuado em uma unidade centralizada, sendo uma atividade permanente, intensificando-se nas ocasiões em que existem vagas. Significa apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Para Chiavenato (2006, p. 46):

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. O recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem a seguir. A função, pois, do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com matéria prima básica para seu funcionamento adequado.

Toledo (1995, p.69) ”considera que recrutamento é uma série de atividades que tratam dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como da primeira convocação de candidatos”.

Presume-se que, logo no planejamento do recrutamento deve-se conhecer o perfil do candidato que se deseja para a organização, ou seja. é importante e necessário que já exista a descrição do cargo que o candidato irá ocupar, para que se torne mais fácil delinear o perfil do candidato, do contrário pode-se recrutar um candidato com aptidões divergentes ao do cargo oferecido

Deduz-se também que o recrutamento torna-se importante em função da interação com o mercado de trabalho estabelecendo uma ligação entre a organização e a comunidade que a rodeia. Sendo assim, este processo precisa ser eficaz para se refletir positivamente na organização.

O mercado de trabalho é o maior influenciador do recrutamento. Pois em períodos em que o mercado se encontra em crise econômica e com poucos investimentos, ocorre significativa oferta de mão-de-obra para poucas vagas, verificando-se, em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos profissionais mais qualificados, por parte das empresas.

França (2010) analisa que o recrutamento auxilia o processo de seleção, levando em conta que, não havendo nenhum candidato com capacidade suficiente para preencher determinada vaga, não há como realizar a seleção. Dessa forma, o processo de recrutamento precisa ser criativo para atrair maior quantidade de pessoas com o perfil desejado pela empresa, sendo necessária a descrição do cargo, contendo os pré-requisitos e competências necessárias.

Entende-se por recrutamento todos os esforços da empresa em trazer para si novos colaboradores. O recrutamento é uma ação externa da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas. O recrutamento envolve um processo que varia conforme a empresa. O início do processo depende de decisão de linha, ou seja, de decisão do gerente. O órgão de recrutamento funciona como *staff* ou assessoria de prestação de serviços especializados.

O processo de recrutamento varia conforme a organização, que pode dar preferência ao recrutamento interno, externo ou misto, dependendo das necessidades ou da visão da empresa em relação a seleção.

2.4.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno é exatamente a procura de candidatos dentro de própria empresa, para que seja preenchida uma vaga por meio do remanejamento de seus empregados, no qual os mesmos podem ser promovidos, transferidos para outra filial e até mesmo sendo transferidos com promoção.

O processo de recrutamento estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa. Apesar desse aspecto positivo sobre motivação, e desenvolvimento profissional, adotar essa técnica requer cuidados de gerenciamento de expectativas: há empresas que alegam que o processo gera competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que foram preteridos. O recrutamento interno deve ter formas definidas, transparentes e conhecidas por todos para minimizar os eventuais problemas que possam ocorrer (FRANÇA, 2010, p.31).

Observa-se que, além do baixo custo, o recrutamento interno representa um elemento motivador para os funcionários de uma organização, tendo em vista que as

oportunidades para o crescimento profissional gera o estímulo necessários para que se dediquem ao máximo em suas funções, como forma de ter o seu esforço reconhecido através da ocupação de cargos mais altos na hierarquia da empresa.

O recrutamento interno está direcionado para os próprios colaboradores internos da empresa, que podem ascender a outros cargos através de promoções, remanejamentos ou transferências, mesmo que tenham sido submetidos a processos de seleção interna.

Sobre esta questão, Carvalho e Nascimento (2004) dizem que o recrutamento interno ocorre quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através da movimentação de seus empregados, que podem ser promovidos por meio de movimentação vertical ou transferidos através de movimentação horizontal. Assim o recrutamento interno pode envolver: transferência de empregados; promoções de colaboradores; transferências com promoções de pessoal; programas de desenvolvimento de recursos humanos; e planos de encarecimento de pessoal.

Presume-se com isso que o recrutamento interno precisa estar baseado em dados e informações relacionadas com outros subsistemas, tais como: resultados de avaliações de desempenho, treinamentos realizados, descrições e análise de cargos.

De acordo com Chiavenato (2006, p.73) "o recrutamento interno exige imensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa, e envolve vários sistemas". Isto porque deve ser abrangente e envolver todos os departamentos e setores, como forma de que haja oportunidades iguais para todos.

O recrutamento interno facilita a contratação de pessoal pelas as empresas, principalmente se estas considerarem os seguintes critérios, citados por França (2010, p. 32): levantamento prévio dos candidatos reais e candidatos potenciais, capazes de exercer a função disponível; divulgação adequada da existência da vaga, informando sobre os requisitos necessários e as características do cargo; informação sobre os critérios de escolha e os fatores preferenciais; seleção objetiva dos candidatos.

Além disso, França (2010) informa que as principais maneiras que encaminham o recrutamento interno são: promoção, que é quando o funcionário está exercendo uma função, e quando atinge certo tempo de empresa passa a preencher uma vaga em um cargo superior. Também se tem a transferência, que

antes de qualquer solicitação externa quando se está com uma vaga em aberto, procura-se no quadro de funcionários alguém com uma formação para exercer o cargo e que estão insatisfeitos com as atividades que exercem; e o último é o remanejamento de pessoal utilizado para manter os funcionários em um mesmo nível, capacitando-os a cobrir faltas e os preparando para futuramente exercerem cargos de nível superior.

De forma geral, toda organização deve estar engajada no processo de recrutar pessoas, trata-se de responsabilidade que deve ser compartilhadas em todas as áreas e em todos os níveis. Contudo, na maioria das vezes, por falta de tempo ou de preparo, o órgão de Recrutamento recebe, por delegação, a incumbência de prestar serviços e consultoria para os demais órgãos.

Conforme França (2010, p.33):

Os processos de recrutamento interno são realizados com base em pré-requisitos, como a manutenção de um banco de dados atualizado do pessoal, pesquisa sobre os interesses dos funcionários nas diversas tarefas da empresa.

Apesar dos cuidados que as empresas devem ter ao realizar o recrutamento interno, como descontentamento e frustração, observa-se que este processo revela-se também muito vantajoso, inclusive pelos aspectos motivacionais que despertam nos colaboradores a vontade crescer profissionalmente e aproveitar as oportunidades surgidas.

Neste contexto, França (2010) evidencia os seguintes aspectos positivos que as organizações obtêm ao realizar o recrutamento interno:

- **Economia:** é um processo mais econômico em relação a tempo e investimento, evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custo de atendimento de candidatos, custos de admissão e de integração do novo empregado;
- **Rapidez:** é mais rápido, pois existe a possibilidade do empregado ser transferido ou promovido de imediato, impede as demoras freqüentes do recrutamento externo.
- **Segurança:** apresenta maior validade e segurança, porque o candidato já é conhecido, por seus hábitos. Com essas informações às margens de erro são reduzida, pois geralmente a organização possui grande número de informações a respeito de seus funcionários.

- **Motivação:** é uma fonte poderosa de motivação para os empregados pois possibilita o crescimento dentro da organização, com oportunidades oferecidas aqueles que apresentam condições para uma futura promoção.
- **Treinamento:** aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal, tendo em vista que muitas vezes a organização tem o retorno somente quando o empregado é promovido a cargos mais elevados e complexos.
- **Ambiente interno:** desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal: as oportunidades só serão oferecidas para aqueles funcionários que realmente demonstram condições de merecê-las.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.79) “destacam como desvantagens desse recrutamento a possibilidade de gerar conflitos de interesses, pois, ao oferecer crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições de realizarem estas oportunidades”.

Outra desvantagem é que pode causar dependência excessiva de fontes internas. Além disso, candidatos contratados de fora são fontes de idéias e trazem consigo conhecimento adquirido de seus empregadores anteriores.

O recrutamento interno apresenta vantagens significativas para a empresa e para os funcionários, tendo em vista que promove a motivação dos funcionários, estimulando-os a produzir mais, apresentando menores custos para a organização.

2.4.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo é a procura do candidato no mercado de trabalho ou em fontes determinadas para o preenchimento do cargo. Com o surgimento de uma vaga a empresa busca selecionar candidatos externos através do recrutamento. Quando a empresa adota essa forma de recrutamento, obtém algumas vantagens como: insere pessoas com novos talentos no contexto da organização, inova na composição das equipes, acompanha as tendências do mercado.

Para França (2010, p.33) “o recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando-se em conta o contexto em que a empresa está inserida naquele momento.”

O recrutamento externo possibilita que a empresa realize a conquista de candidatos, e com isso obtenha um maior número de pessoas habilitadas e capazes

de executarem tarefas naquela organização. Com a entrada de pessoas novas no ambiente de trabalho, podem ser agregados novos conhecimentos, técnicas e toda uma cultura inovadora, trazendo experiências vividas por pessoas vindas de outras empresas.

Consiste ainda na entrada de profissionais na organização aptos a assumir uma vaga em aberto. A entrada desses profissionais permite a chegada de idéias inovadoras, um novo ânimo à organização e pode representar um incremento na atividade realizada. Quando o recrutamento externo for a alternativa escolhida, diversos meios podem ser utilizados.

De acordo com Chiavenato (2006, p.77) “técnicas de recrutamento são métodos através do qual a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequadas”.

As principais formas de recrutamento externo conforme Chiavenato (2006, p.76) são as seguintes: recrutamento *on-line*; arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos; apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; contatos com universidades, escolas, etc; conferências e palestras em universidades e escolas; contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua; anúncios em jornais, revistas; agências de recrutamento;

Verifica-se que, através do recrutamento externo, tornam-se mais amplas as possibilidades de surgimento de candidatos mais qualificados, tendo em vista a quantidade de meios de divulgação existente, que contribui para atingir muito mais pessoas.

O Recrutamento Externo adquire relevância quando surge determinada vaga, quando a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. Isso se dá, pois uma vez pesquisadas as alternativas de seu próprio pessoal para o preenchimento da vaga, bem como as eventuais disponibilidades de seus cadastros de candidatos não foram encontradas indicações favoráveis à empresa, tendo a partir desse momento o nome de Recrutamento Externo de colaboradores.

[...] tais como sangue novo e experiências novas para a organização. A entrada de recursos ocasiona sempre uma importação de idéias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização e, quase

sempre, uma revisão na maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro da empresa (TOLEDO, 1995, p. 41).

Uma possibilidade para o recrutamento externo bastante utilizada por médias e grandes empresas é a terceirização dos processos de recrutamento e seleção, ocupando-se a organização apenas dos cargos considerados estratégicos. Nesse caso, o alinhamento entre o perfil e competências dos candidatos selecionados e as necessidades do cargo devem figurar como meta constante da terceirizada que precisa ter conhecimento dos negócios e das demandas de seu cliente.

A agilidade em atender às solicitações de pessoal de seus clientes pode ser conseguida com a manutenção de um banco de dados com perfis de candidatos previamente entrevistados de modo que seja necessário apenas convocar aqueles que possuam o perfil necessário para a vaga existente, ganhando tempo e acelerando o processo de recrutamento e a posterior seleção dos profissionais desejados.

Outra possibilidade de recrutamento externo que tem se tornado bastante utilizado é o recrutamento *on line*. Segundo Almeida (2004, p. 38):

“a chegada da informatização na área de captação e seleção tem levado empresas e candidatos a mudanças na forma de fazer suas ofertas no mercado de trabalho e de recursos humanos”

As páginas corporativas comumente possuem um *link* onde é possível consultar as vagas existentes e inscrever-se para concorrer ao cargo desejado. Do ponto de vistas do candidato, existe a possibilidade de divulgar seus currículo de maneira bastante ampla e concorrer a vagas em diversas empresas, até mesmo a vagas fora do país.

Para a organização, as vantagens também são muitas: atingir um número maior de candidatos, potencializando a possibilidade de encontrar maior número de talentos; poder manter um banco de dados com os currículos de candidatos, identificados pelo tipo de perfil, pelas competências possuídas e outras de interesse da organização; minimizar custos e tempo de recrutamento; possibilidade de encontrar talentos em outros centros (ou mesmo outros países) sem a necessidade de acarretar outros custos.

Tanto o recrutamento interno como o externo dependem da utilização de procedimentos que possam divulgar e atrair candidatos á organização. Entre as

técnicas de recrutamento interno têm-se os veículos de comunicação utilizados pela empresa, tais como: internet's, jornais internos, murais e outros.

2.4.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto é a combinação do recrutamento externo com o recrutamento interno. A empresa quando usa o recrutamento interno para uma vaga que precisa ser preenchida, ela deixará outra vaga em aberto, mesmo que seja preenchido com outro funcionário sempre se terá uma vaga, a não ser que a função seja cancelada. As empresas estão preferindo a forma de recrutamento misto devido a mesma utilizar tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

Segundo Toledo (1995, p. 63):

Quando se faz o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida através do recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte deve ser oferecido ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que pareça melhor

O recrutamento misto utiliza tanto fontes internas quanto externas e, de acordo com Chiavenato (1999), pode ser realizado em três seqüências: recrutamento interno seguido de recrutamento externo – a empresa dá prioridade aos funcionários, mas caso não dêem resultados satisfatório, o processo é continuando utilizando-se do recrutamento externo.

- Recrutamento externo seguido de recrutamento interno – a empresa desejada a entrada de novas pessoas, conseqüentemente, novas idéias na organização. Caso não encontre os recursos de que necessita no mercado de recursos humanos, dá início ao processo de recrutamento interno.
- Recrutamento interno e recrutamento externo concomitantemente – utilizado quando a empresa tem urgência no preenchimento da vaga. Cria uma competição profissional, pois incita os funcionários a disputarem uma vaga dentro da sua organização atual.

Para o sucesso de uma organização na composição de seu capital humano, é necessário que a escolha dos meios adequados de recrutamento leve em conta sua finalidade primeira: captar e selecionar talentos. Para tanto, o selecionador deve estar atento às demandas da empresa (as imediatas e as que podem aparecer

futuramente), conhecimento do mercado de trabalho, de estratégias de atração, recrutamento e seleção a fim de que não faça apenas uma contratação de funcionário para um cargo, mas de fato a atração, seleção e manutenção de talentos na composição do capital humano de sua empresa.

2.5 Seleção de pessoal

A seleção de pessoal é uma escolha de candidatos que se destacam, sendo os mais adequados para a organização, que ocorre depois da convocação dos participantes, nos quais foram escolhidos, devido os vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados. O profissional de recursos humanos deve efetuar uma seleção de sucesso, ele deve efetuar uma análise detalhada de cargos para que possa garantir uma seleção correta.

Para Santos (1973, *apud* França, 2010, p.34):

A seleção é um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre significa escolher os candidatos que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados. É em principio, a escolha dos candidatos com maior afinidade das suas expectativas e potencialidades com as expectativas necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento, para os quais mais convém determinado plano de ação.

Para que se tenha uma escolha de candidato adequado ao cargo que a organização escolheu, a mesma fará um processo seletivo que nem sempre é o mesmo, pois vai depender do cargo que a empresa estará disponibilizando.

Segundo Chiavenato (2006), seleção de pessoas é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo. Diz ainda que através de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção ficará em uma posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Um terceiro conceito define que seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.

Com base no conceito apresentado, infere-se que o processo de seleção de pessoal tem uma posição de destaque em uma organização, pois exerce uma função de filtro quando o assunto é selecionar um colaborador. Assegura que

ingressem na organização somente aqueles que apresentarem características desejadas pela organização. Numa visão mais ampla, este processo visa selecionar o melhor candidato, entre os recrutados, que mais se encaixa no perfil do cargo à disposição pela empresa.

Bertoni (2002) descreve um conceito abrangente de seleção destacando que é uma oportunidade para a organização processar alguma mudança, renovar ou manter os valores de uma determinada unidade, verificar se os valores e objetivos do provável colaborador estão compatíveis com os da organização e assim, constituir-se num processo que pode intervir em todo o processo organizacional.

Supõe-se assim, que um processo de recrutamento e seleção deve ser uma decisão estratégica da empresa baseando-se no plano institucional e nos objetivos definidos.

Segundo Pontes (2004), no processo de seleção a organização considera aqueles candidatos que estejam motivados para ocupar o cargo, como se sentir seguro, se sentir bem socialmente, se sentir auto-realizado etc. Esse conjunto de características irá influenciar no futuro desempenho da organização caso o cargo não esteja em sintonia com o candidato, ou vice-versa.

Entende-se que a seleção tem como tarefa básica escolher entre os candidatos recrutados aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

2.5.1 Técnicas de Seleção

Seleção é o processo de escolha de candidatos entre os que foram recrutados. A escolha das técnicas de seleção se constitui num processo estratégico e que requer conhecimentos e informações para que possam possibilitar a escolha das pessoas desejadas.

De acordo com Franco (2008) a prática comum em classificar candidatos para determinadas funções é favorecida por técnicas que valorizam causas internas como determinantes do comportamento.

São utilizadas várias técnicas para a seleção de pessoal devido a mesma ter que analisar não apenas a experiência e o conhecimento do candidato com o trabalho a ser realizado, mas algumas atitudes relacionadas ao seu caráter pessoal.

Com essa utilização de técnicas a empresa pode diminuir a possibilidade de se ter erros com a escolha do candidato.

Chiavenato (1999) descreve que as técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias:

- Entrevista, que é a técnica mais utilizada por ser a que mais influência a decisão final a respeito dos candidatos;
- Provas de conhecimento ou de capacidade, que avaliam o conhecimento geral e específico dos candidatos;
- Testes psicométricos, que se referem a uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões de pessoas; testes de personalidade, que revelam aspectos das características superficiais das pessoas, como aquelas determinadas pelo caráter ou pelo temperamento;
- Técnicas de simulação, na qual o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização, fornecendo uma visão mais realista acerca do seu comportamento no futuro. Essa técnica é mais utilizada nos cargos que exigem relacionamento interpessoal, como direção, supervisão etc.

Dessa forma, considera-se que as técnicas de seleção devem ser de domínio completo da pessoa que irá utilizá-las, sob pena de não selecionar corretamente um candidato por ter usado uma técnica inadequada. Portanto, para a organização, é importante que existam profissionais que consigam extrair o máximo dos candidatos, aproveitando assim toda a sua potencialidade no cargo que irá ocupar.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) chamam a atenção sobre a necessidade de preparar adequadamente os entrevistadores, destacando que devem evitar falar demais no momento da entrevista, ter opiniões radicais e parcialidade. Acrescentam ainda sobre a necessidade de treinar gerentes, supervisores e representantes de recursos humanos, que conduzem entrevista.

Dessa forma, a seleção de pessoal figura como a culminância dos meios de recrutamento, atendendo às necessidades da organização quanto à carência de profissionais para determinada vaga, mas, acima disso, servindo de mecanismos de aglutinação e retenção de talentos e de agregação de valor ao capital humano da empresa, seu principal e mais importante ativo. Para a tomada de decisão inerente

ao processo de seleção, é necessária a realização de um conjunto integrado de atividades que permitam a efetivação da melhor escolha para a empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

Este capítulo tem como objetivo definir a metodologia utilizada na pesquisa, que permitiu, juntamente com a fundamentação teórica, o atingimento dos objetivos propostos inicialmente, quanto aos processos de recrutamento e seleção utilizados na empresa pesquisada.

A metodologia geralmente é uma parte complexa e deve requerer maior cuidado do pesquisador. Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez o quadro teórico (MINAYO, 1993.p.42,43).

A pesquisa quanto à sua natureza utilizou a forma básica, que tem como objetivo gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem que se tenha uma aplicação prática prevista, ela é feita principalmente para que se aumente o conhecimento sobre algum assunto, sem que se tenha na pesquisa uma aplicação imediata. Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p.33) “a pesquisa em administração básica é motivada por um desejo de entender melhor alguns fenômenos relativos à administração.”

Quanto aos objetivos foi utilizada a pesquisa de natureza exploratória devido envolver um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado. Para Gil (2006 , p.27):

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

O presente estudo utilizou duas abordagens para que a pesquisa obtenha melhores resultados tanto a qualitativa e também a quantitativa.

Relativamente à abordagem qualitativa, levou-se em conta a afirmação de Richardson (2007) no sentido de que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de um entendimento detalhado dos significados e características

situacionais apresentadas pelos entrevistados, ao invés da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento.

Para Gil (2006) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica (elaborada a partir de acervo publicado) e de campo (no ambiente de estudo). Para Gil (2006) a pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir de um material que já está elaborado, no qual é constituído de livros e artigos científicos. E a pesquisa de campo, segundo Gil (2006), procura se aprofundar das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis, apresenta uma maior flexibilidade.

3.2 Tipos de fontes

Para a melhor obtenção de resultados, foram utilizados como fontes secundárias para a realização do projeto de pesquisa a documentação bibliográfica que estuda o processo de recrutamento e seleção de pessoal (Recursos Humanos), e a fonte primária que tem como suporte metodológico a aplicação de um questionário aberto ao gerente administrativo da filial, bem como aos funcionários, abordado com o objetivo de coletar dados capazes de dar sustentação ao tema abordado.

Com a realização desta fase do trabalho, foi possível montar um plano diagnóstico de apoio, em que reconhece os vários pontos importantes no recrutamento de funcionário da empresa, por olhares diferentes formando um eixo capaz de fornecer aspectos importantes para garantir a aplicabilidade da pesquisa frente aos seus objetivos.

3.3 Plano de coleta de dados

Para a coleta de dados empíricos, utilizou-se questionário de múltipla escolha e com questões subjetivas que foi aplicado aos funcionários no qual se encontra no apêndice A. Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos

da pesquisa em questões específicas. As respostas destas questões é que proporcionaram os dados requeridos, se utilizou a pesquisa descritiva para descrever as características da população pesquisada. O resultado final de um questionário bem construído compõe-se por dados confiáveis e válidos se as respectivas fases da pesquisa forem bem executadas.

Um questionário é um conjunto de perguntas cujas respostas são registradas pelos respondentes ou entrevistadores. Ao criarem um questionário, os pesquisadores devem compreender que haverá somente uma oportunidade de interagir com os respondentes, já que um intervalo considerável de tempo é necessário antes que o mesmo possa ser contactado novamente (HAIR.Jr. *et al*,2005,p.212).

Para calcular a amostra foi considerado um erro de 10%, percentual aceitável dentro das Ciências Sociais Aplicadas, na qual encontra-se os estudos de administração de empresas, se utilizou a fórmula de amostragem sistemática descrita por Barbetta (2002).

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

$$n = N \cdot n_0 / N + n_0$$

Sendo:

N – tamanho (número de elementos) da população;

n – tamanho (número de elementos) da amostra;

No – uma primeira aproximação do tamanho da amostra;

E₀² - erro amostral tolerável

RESPOSTA:

$$n = \frac{380 \times 100}{380 + 100} = \text{aproximadamente } 80$$

Aplicou-se também um questionário aberto (apêndice B) ao principal gestor da unidade, que é o principal responsável pelo processo de recrutamento e seleção da filial de Picos/PI, motivo pelo qual foi abordado com questões abertas. Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos aleatoriamente do questionário 1 do questionário 2 não foi aleatório foi escolhido o gerente pois é o responsável pelo recrutamento e seleção. Após a coleta de dados, os mesmos foram avaliados sistematicamente com base nas abordagens qualitativas, culminando com o resultado final.

3.4 Plano de tratamento e análise dos dados

Os dados coletados por meio do questionário aberto aplicado ao gerente foram tratados através da análise de conteúdo que, de acordo com Michel (2005, p. 50), “é uma técnica de levantamento de dados que utiliza textos, falas, informações já coletadas, de forma extensiva, ou seja, uma análise feita *a posteriori* à coleta”.

Segundo a autora, o objetivo da análise de conteúdo é aprofundar o conhecimento sobre as informações prestadas pela pessoa que forneceu os dados, buscando ver e analisar, mais profundamente, a pertinência das respostas, a lógica, a coerência, a fidedignidade das informações fornecidas, eventuais distorções e omissões voluntárias etc.

Os dados relativos aos colaboradores foram analisados por meio da técnica de análise descritiva e de frequência, com a utilização do *software Excel* como ferramenta de apoio.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Armazém Paraíba é uma loja de departamentos localizada nas regiões norte e nordeste do Brasil, no qual foi fundada no período de 1958 na cidade de Bacabal, no estado do Maranhão.

Atualmente, o Armazém Paraíba conta com mais de 300 pontos de vendas no país, presentes em diversos estados do norte e nordeste do Brasil, situados nos seguintes Estados: Paraíba, Piauí, Maranhão, Pernambuco, Ceará, Bahia, Amazonas, Pará e Tocantins. Administrado por Claudino S/A - Lojas de Departamentos, SOCIC – Sociedade Comercial Irmãos Claudino S/A e N Claudino & Cia Ltda, o Armazém Paraíba destaca-se entre as maiores redes de varejo do país, empregando mais de 15.000 colaboradores diretos.

O Armazém Paraíba da filial de Picos-PI, é composta por colaboradores internos e externos. A loja possui diferentes setores, como: confecções, calçados, eletrodomésticos, tecidos, móveis, setor burocrático entre outros. A filial de Picos-PI é composta por 17 lojas localizadas na micro-região de Picos e são chamadas de postos e representações. O processo de recrutamento e seleção de pessoal de toda essas lojas são feitas no Armazém Paraíba de Picos pelo gestor administrativo.

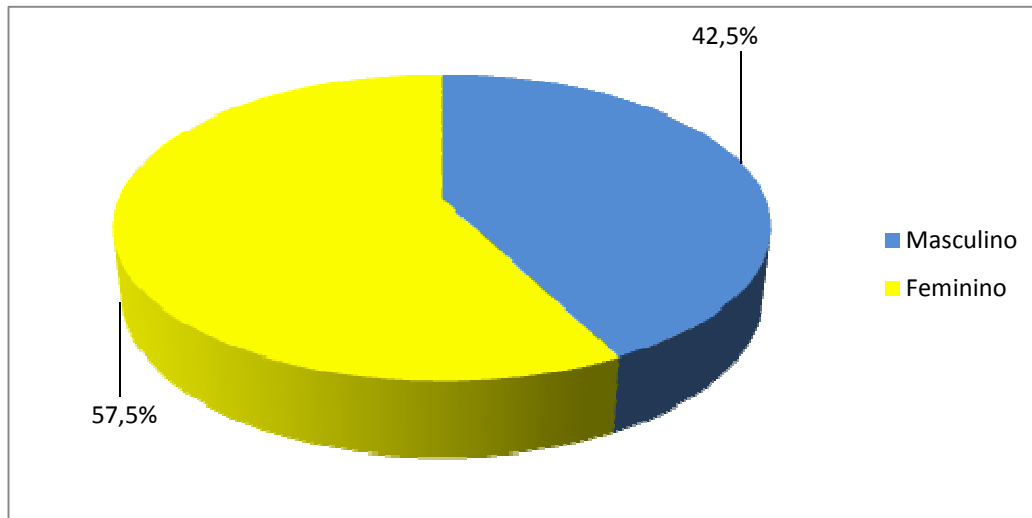
A pesquisa realizada com os colaboradores do Armazém Paraíba – filial de Picos/PI e a sua macro-região contou com aplicação de questionário que foi dividido da seguinte forma: perfil do pesquisado, processo de recrutamento e processo de seleção de pessoas. Esta divisão é utilizada na análise dos dados coletados.

4.1 Perfil dos respondentes

Em relação ao perfil dos entrevistados as variáveis são as seguintes: sexo, faixa etária, estado civil, cargo ou função, tempo no cargo/função, grau de escolaridade e tempo de empresa.

Para a variável sexo, obteve-se que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1: Sexo dos pesquisados

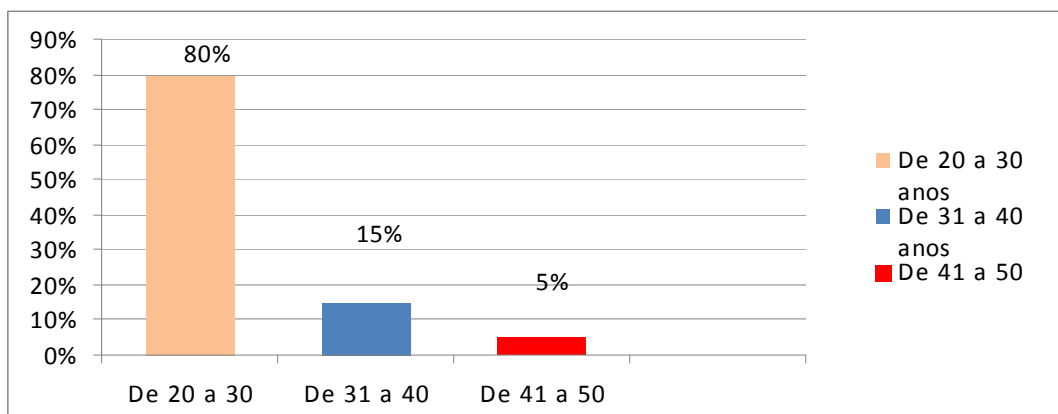


Fonte: Pesquisa de campo/2011

O gráfico 1 mostra que 57,5% dos entrevistados é do sexo feminino e 42,5% é do sexo masculino, demonstrando haver um certo equilíbrio neste sentido e sugerindo que nos processos de recrutamento e seleção da empresa não existe preferência em relação a sexo, uma vez que a empresa trabalha com moda masculina e feminina, sendo importante a presença dos dois sexos na sua força de trabalho.

Segundo os dados apresentados no gráfico 2 abaixo, que 80% dos participantes da pesquisa possuem entre 20 e 30 anos, 15% encontram-se na faixa etária de 31 a 40 anos e 5% possuem entre 41 a 50 anos.

Gráfico 2: Idade

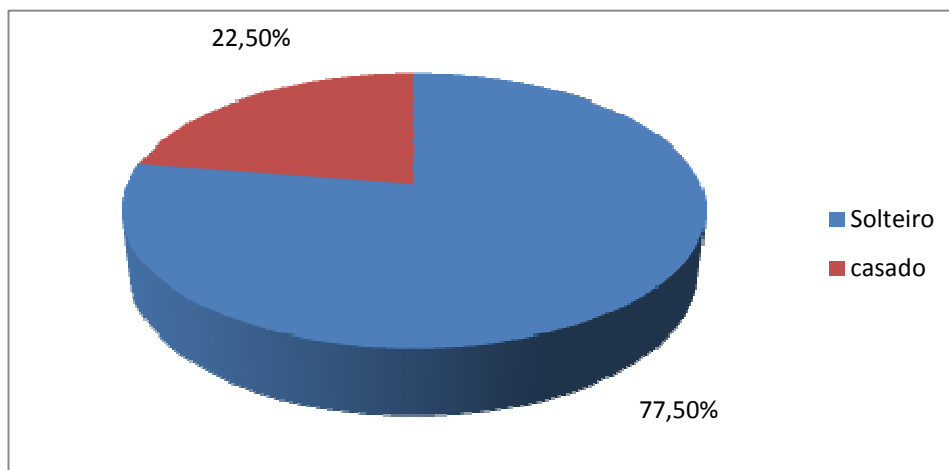


Fonte: Pesquisa de campo/2011

As informações permitem observar que a organização pesquisada prefere claramente um público jovem em seu quadro de pessoal, o que faz parte de uma estratégia organizacional. O colaborador jovem, embora não seja detentor da experiência, apresenta muito potencial e disposição, enquanto o funcionário de mais idade, normalmente possuidor de experiência profissional, já dispõe de preferências adquiridas ao longo do tempo e necessita de adaptação a uma nova realidade.

Ao serem questionados sobre o estado civil, os pesquisados, em sua maioria (77,5%) identificam-se como solteiros. Os casados representam 22,5% e não existem viúvos, separados ou outros.

Gráfico 3: Estado civil

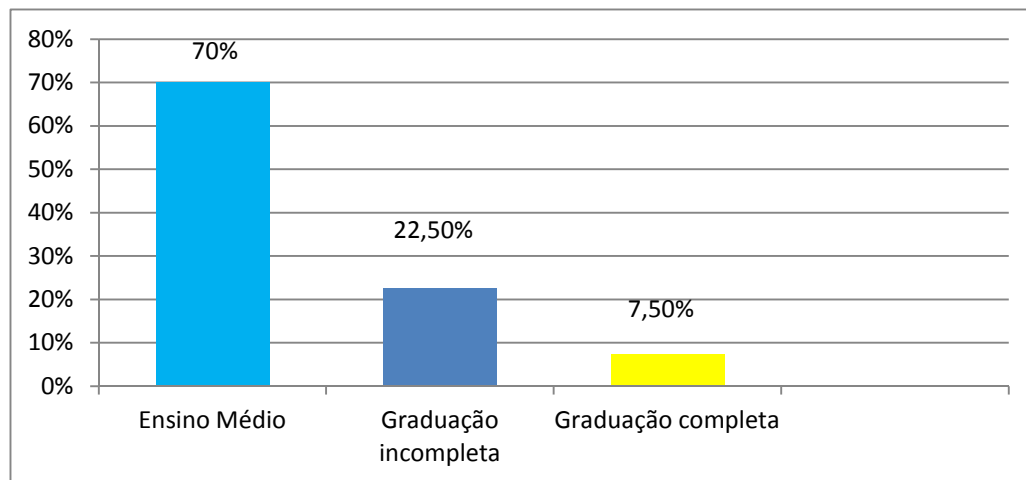


Fonte: Pesquisa de campo/2011

Observa-se que, de forma coerente com os dados relativos à questão anterior, que evidenciou a faixa etária dos colaboradores, a maioria deles se declara solteira possivelmente por se constituir de pessoas jovens, buscando o primeiro emprego e que ainda não construíram uma família.

No que se refere a formação dos funcionários, ou seja, a educação formal, 70% dos respondentes possui o ensino médio. Os demais, representando 22,5%, têm graduação incompleta e 7,5% têm graduação completa.

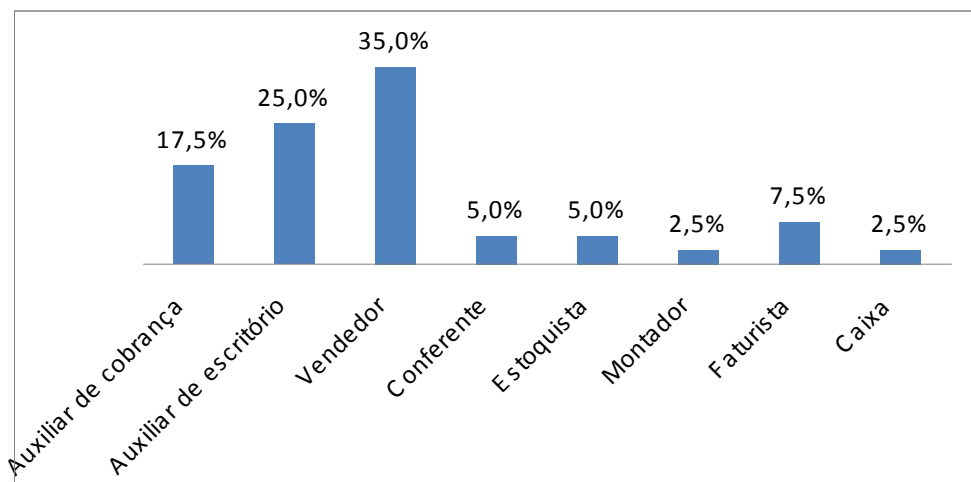
Gráfico 4: Escolaridade



Fonte: Pesquisa de campo/2011

Os dados coletados durante a pesquisa de campo permitiram elaborar a distribuição dos colaboradores participantes da pesquisa em relação ao cargo ou função que exercem, conforme demonstrado no gráfico 5. As informações se referem a todas as funções existentes na empresa pesquisada. Ressalta-se que os participantes da pesquisa não foram apenas os funcionários lotados na filial de Picos, mas também de outras filiais da região. Obtendo-se, dessa forma, uma amostra dotada de grande heterogeneidade. Essa característica permite afirmar que a pesquisa foi significativa.

Gráfico 5: Cargo ou função

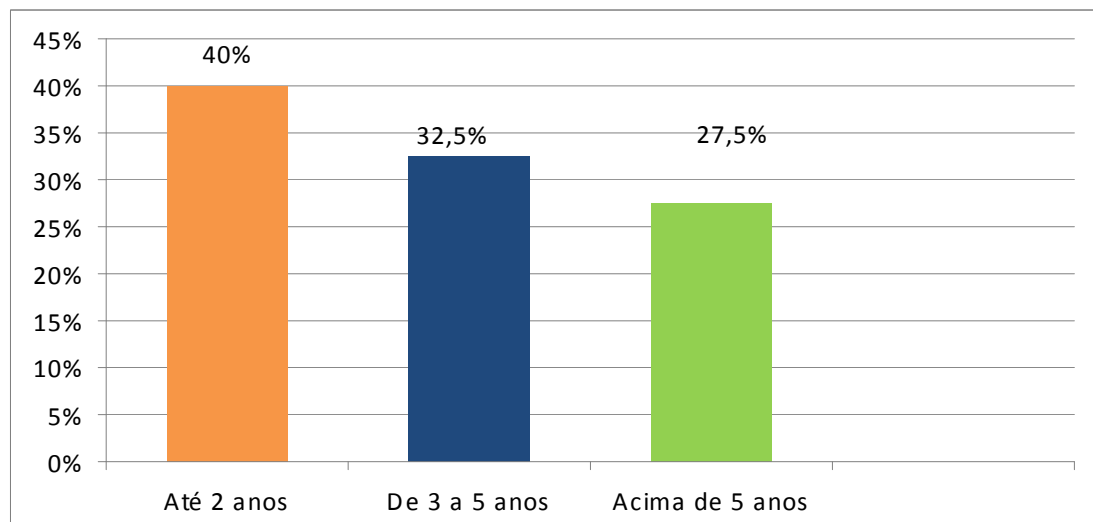


Fonte: pesquisa de campo/2011

A gráfico 5 revela que 17,5% dos participantes da pesquisa exercem a função de auxiliar de cobrança, 25% auxiliar de escritório, 35% vendedor, 5% conferente, 5% estoquista, 2,5% montador, 7,5% faturista e 2,5% na função de caixa. Observe-se que os cargos de vendedor e auxiliar de escritório representam aqueles que tiveram maior participação na pesquisa, por serem cargos que existem em maior quantidade dentro da empresa pesquisada. Dessa forma, a amostra mostrou-se proporcional aos números absolutos registrados na população da pesquisa.

Relativamente ao tempo de trabalho, o gráfico 6 revela que 40% possuem até 2 anos de atividades na empresa pesquisada, 32,5% estão na organização entre 3 e 5 anos e 27,5% já possuem mais de 5 anos de tempo de empresa.

Gráfico 6: Tempo de empresa



Fonte: Pesquisa de campo/2011

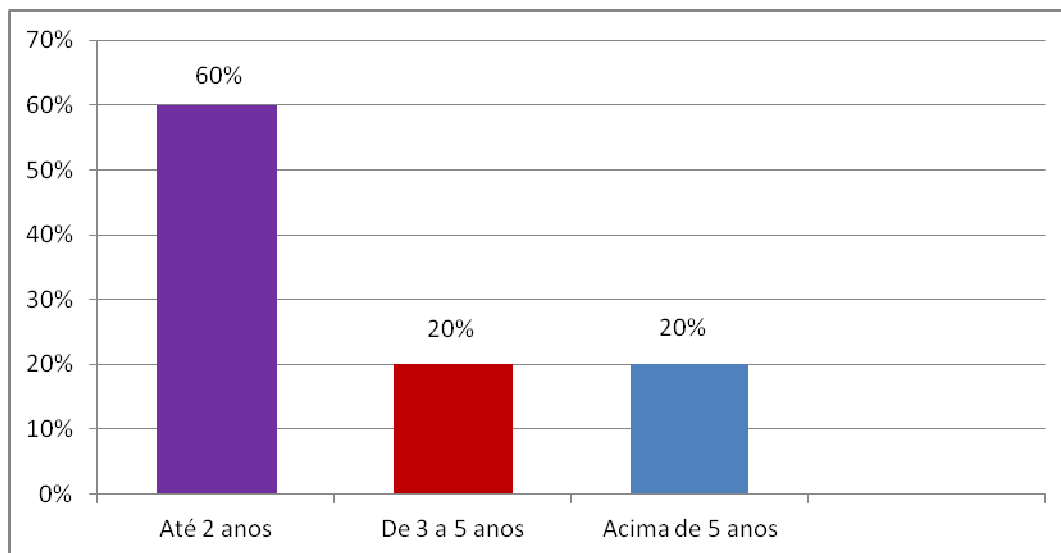
Observa-se a coerência destas informações com aquelas relacionadas com idade, estado civil e escolaridade, revelando tratar-se de uma população jovem, em princípio de vida profissional. O fato de a maioria dos funcionários estarem na empresa há 5 anos ou menos pode significar um alto índice de rotatividade, aspecto que, em geral, não é favorável para a empresa.

Neste sentido, Chiavenato (2004) afirma que a rotatividade não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização. Dentre os fenômenos externos pode-se citar a situação de oferta e procura de RH, conjuntura econômica, oportunidades de empregos entre outros. Já os fenômenos internos consideram-se a política salarial

da organização, política de benefícios, tipo de supervisão, oportunidade de crescimento profissional, relacionamento, condições físicas e ambientais de trabalho, cultura, política disciplinar, grau de flexibilidade das políticas da organização.

Quanto ao tempo de função observou-se que 60% dos entrevistados estão há até 2 anos no cargo atual, 20% de 3 a 5 anos e 20% há mais de 5 anos. Revelando uma estratégia da empresa, os dados apresentados no gráfico 7 podem significar que existe um grau uma política de progressão funcional dos colaboradores entre os diversos setores da organização, tendo em vista o pouco tempo que permanecem em cada função.

Gráfico7: Tempo de função



Fonte: Pesquisa de campo/2011

Dessa forma, considera-se que este aspecto contribui para o crescimento profissional dos colaboradores, porque permite a aquisição de conhecimento sobre os serviços desenvolvidos em cada área da empresa, preparando-os para assumir funções de maior complexidade e responsabilidade no futuro. Além disso, revela o processo de recrutamento e seleção internos adotado pela empresa no cotidiano das atividades.

Esta situação reflete que a empresa pesquisada considerando os dados encontrados, considera-se que a maior parte dos funcionários pesquisados são do sexo feminino, possuem idade de 20 a 30 anos, são solteiras, caracterizando que

são profissionais jovens, que estão iniciando a vida profissional e não tiveram tempo de concluir um curso superior.

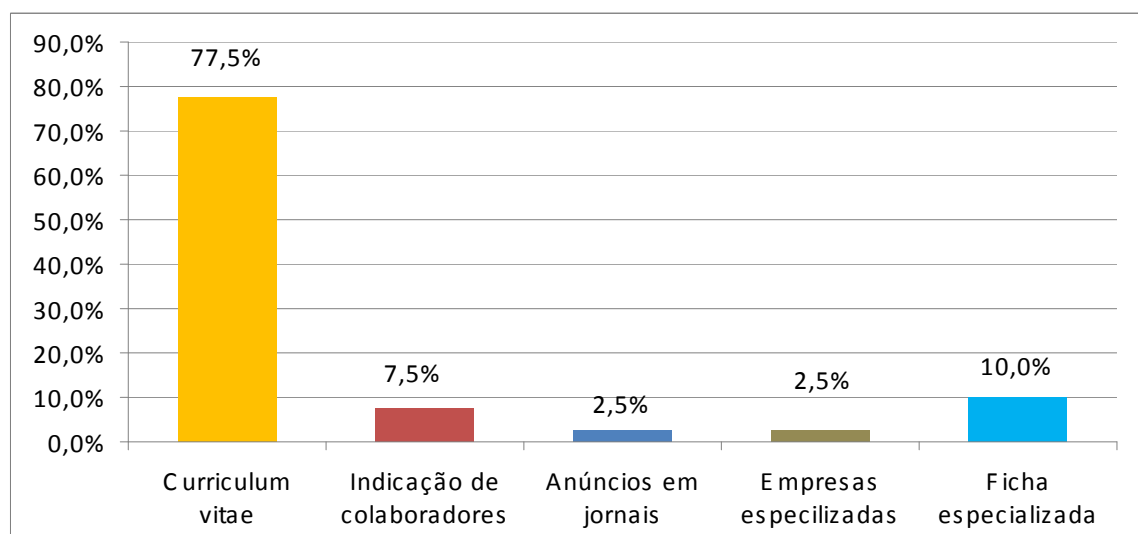
4.2 Processo de recrutamento de pessoal

Procurou-se saber dos respondentes a respeito das técnicas utilizadas no seu processo de recrutamento ao serem admitidos na empresa. Os dados são apresentados no gráfico 8.

De acordo com Chiavenato (2006, p.77) “técnicas de recrutamento são métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequadas”. Segundo o autor, as principais formas de recrutamento externo são as seguintes: recrutamento *on-line*; arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos; apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; contatos com universidades, escolas, etc; conferências e palestras em universidades e escolas; contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua; anúncios em jornais e em revistas e agências de recrutamento.

Porém, mesmo em meio a esse universo de possibilidades de recrutamento, no Armazém Paraíba, só foram detectados cinco, conforme se pode observar no gráfico 8 que segue:

Gráfico 8: Técnicas de recrutamento externo



Fonte: Pesquisa de campo/2011

Segundo os dados constantes do gráfico 8, as principais técnicas utilizadas no processo de recrutamento externo da empresa pesquisada são: 77,5% curriculum vitae, 7,5% indicação de colaboradores, 2,5% anúncios em jornais, 2,5% empresas especializadas e 10% ficha especializada.

Essa ficha especializada é um formulário utilizado pela empresa pesquisada para obter as informações dos candidatos a emprego esse formulário é composto por dados pessoais, áreas de experiência, preferência por cargo entre outros. Observa-se que o *curriculum vitae* é a técnica mais utilizada pelas empresas, como forma de recrutar eficientemente.

Segundo Rodrigues (1997), o *curriculum vitae* é muito importante na análise do candidato. Sua apresentação deve ser simples, organizada, e com informações fundamentais de sua vida profissional, como (Identificação, Área de Interesse, Experiência Profissional, Escolaridade, e outras Informações). Nos três últimos tópicos as informações devem estar em ordem cronológica decrescente, e no último tópico indicar os conhecimentos e domínios adquiridos em cursos.

Os respondentes foram solicitados a avaliarem com uma nota de 1 a 10 o processo de recrutamento realizado na empresa pesquisada. Obteve-se que todos os colaboradores participantes da pesquisa avaliaram o referido processo atribuindo notas entre 8 e 10, revelando um alto grau de concordância e aceitação em relação aos procedimentos adotados pela organização para a contratação de pessoal.

Realizou-se ainda uma pergunta aberta solicitando aos sujeitos da pesquisa que expressassem alguma sugestão, crítica e/ou elogio, em relação ao processo de recrutamento desenvolvido na filial de Picos/PI do Armazém Paraíba. Do total, apenas 8 respondentes se manifestaram, por meio das seguintes falas:

“Além dos critérios normais é levado em conta também o fator humano, ou seja, a necessidade financeira do candidato. Isto é muito importante” (ENTREVISTADO 1);

“Considero o processo eficiente e imparcial” (ENTREVISTADO 2);

“Realmente o recrutamento que a empresa faz é bom, pois consegue avaliar o candidato na sua totalidade” (ENTREVISTADO 3);

“Oferece oportunidade aos que estão iniciando no mercado de trabalho” (ENTREVISTADO 4);

“Deveriam colocar mais anúncios sem muitos critérios” (ENTREVISTADO 5);

“A empresa emprega candidatos sem experiência e não é toda empresa que trabalha dessa forma” (ENTREVISTADO 6);

“Expandir as técnicas de recrutamento” (ENTREVISTADO 7);

“Não avaliam as experiências devidas, as suas competências e sim se conhece alguém na mesma” (ENTREVISTADO 8).

As respostas obtidas permitem observar que os colaboradores identificam com clareza os propósitos da empresa no sentido de recrutar pessoas sem experiência, principalmente candidatas ao primeiro emprego, como analisado em outros questionamentos. Além disso, verifica-se que consideram estes critérios positivos e favoráveis para a sua carreira profissional.

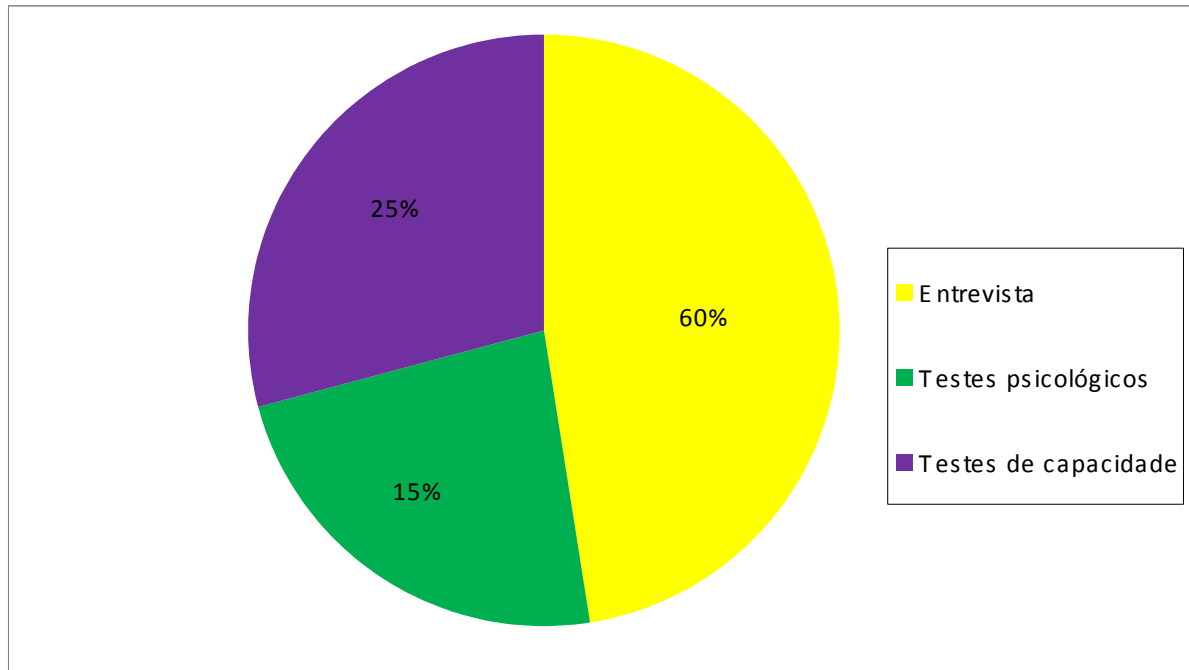
Observou-se que o entrevistado 6 identifica uma peculiaridade na empresa ao dar oportunidade a candidatos sem experiência, enquanto a maioria das empresas utiliza como critério a exigência de experiência profissional anterior para contratar o colaborador. O entrevistado 7 considera que outras técnicas de recrutamento podem ser utilizadas pela empresa, no processo de contratação de pessoal.

Segundo as respostas, o entrevistado 8 demonstra alguma insatisfação com os critérios utilizados pela empresa pesquisada, ao afirmar que não levam em conta as devidas experiências e as competências, mas sim o conhecimento de alguém dentro da empresa. Tendo em vista ser uma afirmação isolada, considera-se que este não seja um procedimento adotado pela empresa, tanto pelas demais respostas obtidas, como pelo nível de satisfação demonstrado pela maioria dos colaboradores em relação ao processo de contratação de pessoal pela empresa pesquisada.

4.3 Processo de seleção de pessoal

Procurou-se saber dos sujeitos da pesquisa sobre as técnicas utilizadas no seu processo de seleção ao ser admitido na organização pesquisada. Para a pergunta, permitiu-se a escolha de mais de uma alternativa, tendo em vista que as opções são independentes umas das outras.

Gráfico 9 : Técnicas de seleção de pessoal



Fonte: pesquisa de campo/2011

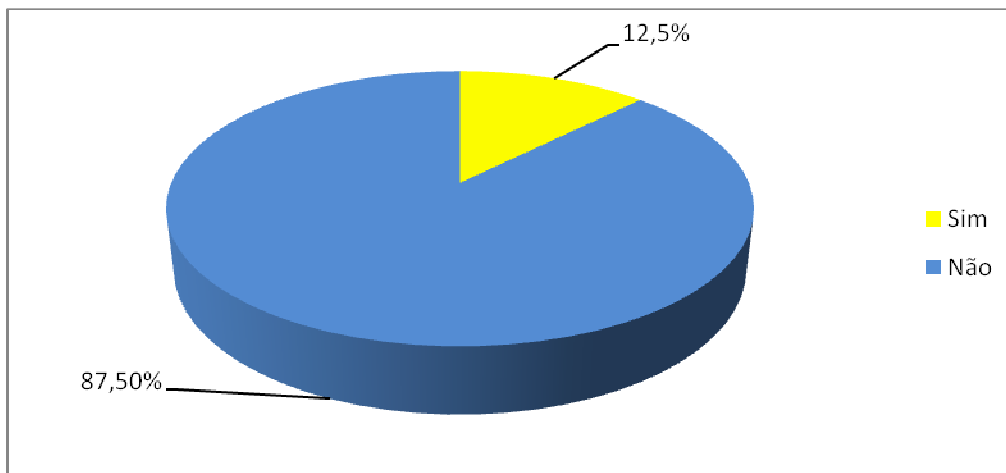
Com relação às técnicas de seleção, segundo o gráfico 9, observa-se que 97,5% utilizaram a entrevista, 47,5% testes psicológicos e 60% passaram por testes de conhecimento e de capacidade. Este resultado alinha-se ao descrito por Chiavenato (1999), onde descreve que a entrevista é a técnica mais utilizada por ser a que mais influência a decisão final a respeito dos candidatos. Cita ainda como técnicas que podem ser utilizadas em seleção: as provas de conhecimento ou de capacidade, que avaliam o conhecimento geral e específico dos candidatos; testes psicométricos, que se referem a uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões de pessoas; e testes de personalidade, que revelam aspectos das características superficiais das pessoas, como aquelas determinadas pelo caráter ou pelo temperamento.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) chamam a atenção sobre a necessidade de preparar adequadamente os entrevistadores, destacando que devem evitar falar demais no momento da entrevista, ter opiniões radicais e parcialidade. Acrescentam ainda sobre a necessidade de treinar gerentes, supervisores e representantes de recursos humanos, que conduzem entrevista. No contexto pesquisado, o processo de recrutamento seleção é realizado pelo gestor da filial, que possui curso superior

em Administração. Dessa forma, percebe-se que o responsável pelas atividades de recrutar e selecionar pessoas atende os pré-requisitos exposto pelos estudiosos na teoria

Procurou-se também, saber dos sujeitos da pesquisa se já tinham experiência profissional de outras empresas no cargo que ocupa. Segundo os dados contidos no gráfico 10, a grande maioria dos respondentes (87,5%) respondeu não ter qualquer experiência adquirida em outras empresas, enquanto 12,5% declaram possuir este conhecimento.

Gráfico 10: Experiência de outras empresas no cargo que ocupa



Fonte: Pesquisa de campo/2011

Confirmam-se as deduções anteriores, no sentido de que a empresa pesquisada adota como um critério em sua atuação a contratação de pessoas jovens, candidatas ao primeiro emprego e sem experiência.

É importante ressaltar também que, dos colaboradores que responderam que possuem experiência de outras empresas, 87,5% disseram que sua contratação pela empresa atual não foi decorrente dessa experiência, mas sim da adequação ao perfil exigido. Este aspecto representa que a organização pesquisada prefere adequar o funcionário a sua forma de trabalhar, formando-o para desenvolver seu potencial e as atividades dentro da empresa, sem considerar como prioridade a atuação profissional em outra empresa.

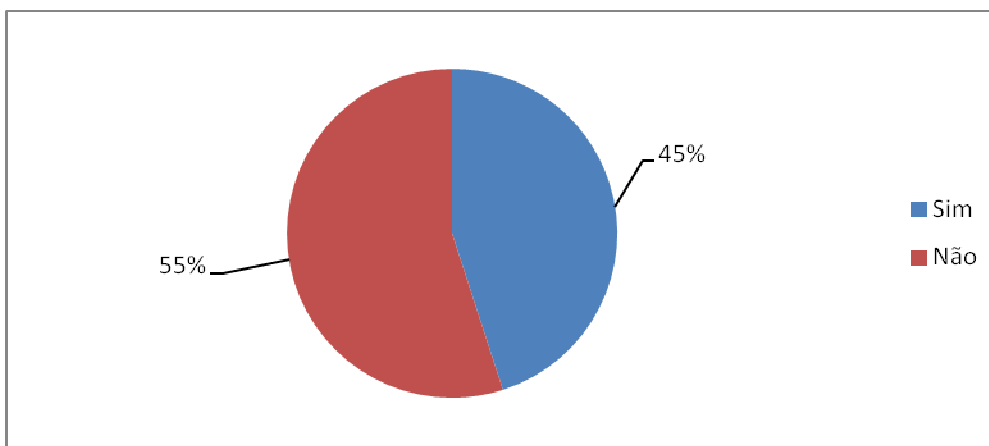
A respeito da escolha do candidato, Chiavenato (1999) entende que a seleção representa um processo que permite a escolha, a partir de um grupo de candidatos, da pessoa com o perfil mais adequado para o cargo que se quer preencher, sendo

muito importante que os responsáveis pela escolha sejam conhecedores as especificidades da função, como as competências, as responsabilidades, as habilidades requeridas, as atribuições, dentre outros. Assim, para que o processo de seleção seja eficaz ele deve alocar cada candidato na função que o permita utilizar a maior quantidade de suas competências.

Com intuito de verificar essa eficácia no processo de seleção, perguntou-se aos respondentes se o cargo que ocupam permite a utilização de todas as suas competências. Neste sentido, 45% responderam que sim e 55% disseram que não. Este aspecto revela que, no momento da realização da pesquisa uma parcela significativa dos colaboradores respondentes ocupava funções que não permitiam a utilização de todas as suas competências. O que constitui, de certa forma, uma lacuna a ser reparada no processo de seleção.

Entretanto, cabe ressaltar, conforme a análise da pergunta feita sobre o tempo de função, que a empresa realiza constantes rodízios de funcionários nas funções dentro da empresa, não representando nenhum prejuízo para o trabalho dos mesmos, mas sim benefícios em função do maior aprendizado que possibilita. Essa atitude pode ser interpretada como uma ação benéfica com intuito de aproveitar as competências dos colaboradores em diferentes atividades.

Gráfico 11 – Utilização de competências



Fonte: pesquisa de campo/2011

Os respondentes foram solicitados a avaliar o processo de seleção da empresa pesquisada, atribuindo uma nota de 1 a 10. As avaliações dos colaboradores foram dadas entre as notas 7 e 10, reafirmando a aceitação existente

por parte dos colaboradores em relação aos critérios adotados pela organização para a contratação de pessoal.

Em relação às críticas, sugestões ou elogios para o processo de seleção adotado pela empresa, apenas 8 participantes se manifestaram, da seguinte forma:

- “Selecionar de acordo com o cargo que será ocupado” (ENTREVISTADO 1);
- “Uma sugestão seria implantar no processo seletivo o ‘teste de aptidão’, pois desse modo seria mais fácil de descobrir a área em que o recrutado se adequaria mais à empresa” (ENTREVISTADO 2);
- “Deveria ter um treinamento para exercer o cargo” (ENTREVISTADO 3);
- “Devido à demanda, chamam a gente para a entrevista e não atendem. Temos que caminhar em torno de uma semana para ser entrevistado” (ENTREVISTADO 4);
- “Os critérios que usam são até bons, mas acho que deveriam ter um pouquinho de atenção com os que vêm até a loja à procura de um emprego” (ENTREVISTADO 5);
- “Sou suspeita para julgar esta empresa devido ser o meu primeiro emprego. Me identifiquei com esta e acredito nas suas normas e critérios. Acho justa a forma que é conduzida pelos seus administradores (gerentes e subgerentes)” (ENTREVISTADO 6);
- “Acho importante que as empresas dêem oportunidades a candidatos que ainda não possuem experiência profissional e cobrem menos na entrevista” (ENTREVISTADO 7);
- “Crítica: a empresa deveria observar as competências dos candidatos, analisando-as para todos os setores e não apenas para o setor que ela necessita no momento” (ENTREVISTADO 8).

As respostas obtidas permitem observar que existe aceitação quanto aos critérios adotados pela empresa. Entretanto, percebe-se algumas observações relacionadas quanto ao aproveitamento das competências e aptidões dos funcionários quanto ao cargo que exerce. Neste sentido, entende-se que a permanência do colaborador em apenas função por tempo indeterminado limitaria seu aprendizado em relação aos serviços realizados na empresa, dificultando sua evolução profissional e a possibilidade de ocupar cargos de maior complexidade e responsabilidade. A empresa pesquisada, neste sentido, realiza mudanças constantes na lotação dos funcionários, em busca de adequar os objetivos da empresa ao crescimento profissional do colaborador.

4.4 Entrevista com o gestor

O atual gestor da empresa pesquisada foi questionado sobre a forma como é feito o processo de recrutamento na organização. Esta foi a resposta:

A organização reserva dois dias na semana (quarta e sábado) para o recebimento de currículos e preenchimento de ficha de candidatos a emprego, este atendimento é realizado pelo setor pessoal (GESTOR).

A resposta obtida indica que a organização padroniza os procedimentos para o atendimento a candidatos a emprego. Este aspecto facilita o andamento do processo, no sentido que o setor de pessoal permaneça apto a organizar as novas propostas de trabalho, permitindo maior agilidade nos processos de recrutamento e seleção.

No questionário feito com o gestor com o gestor da organização pesquisada, procurou-se saber como é feito o processo de seleção na empresa. Eis a resposta:

O candidato a vaga responde a uma prova, dividido em dois testes, sendo: um de habilidades numéricas e outro de conhecimento ou de capacidade. Essa prova é elaborada pelo departamento de RH da organização o qual é coordenado pela psicóloga Marília. Após a aprovação nos testes o candidato selecionado passa por uma entrevista com o gestor, finalizando assim o processo de seleção (GESTOR).

As informações coincidem com a afirmação de Chiavenato (1999), segundo o qual, as técnicas de seleção são agrupadas em categorias: entrevista, que é a técnica mais utilizada por ser a que mais influência a decisão final a respeito dos candidatos; provas de conhecimento ou de capacidade, que avaliam o conhecimento geral e específico dos candidatos, entre outros.

Questionou-se ainda ao gestor como é feito o processo de seleção na organização. Foi obtida a resposta a seguir:

No recrutamento não é utilizado nada além do que já foi relatado na 1ª questão, pois a procura é sempre maior que a oferta. Já na seleção além do processo preliminar e a entrevista, faz-se, dependendo da vaga ofertada a utilização de dinâmicas em grupo com o intuito de identificar habilidades (GESTOR).

De acordo com a resposta, a escolha do candidato para a entrevista é feita por meio do currículo ou da ficha preenchida pelo candidato. A partir daí, verifica-se o andamento do processos de recrutamento, seguido dos procedimentos para seleção.

Procurou-se saber do gestor se as ferramentas para o recrutamento variam com a variação do público que se pretende alcançar e quais as ferramentas

específicas para cada público. Neste sentido, o entrevistado respondeu simplesmente “não”, permitindo observar que as ferramentas são as mesmas para todos os públicos pretendidos pela empresa.

Dessa forma, tendo em vista a resposta dada pelo gestor, observa-se que a empresa pesquisada utiliza técnicas diferenciadas para a contratação de funcionários, uniformizando os procedimentos para os mais diversos cargos a serem ocupados.

O gestor foi questionado também se, na empresa pesquisada, as ferramentas de seleção variam de acordo com o cargo a ser ocupado e quais as ferramentas específicas para cada cargo. Foi obtida a resposta a seguir.

Sim. Atendimento - usa-se dinâmicas para identificar desenvoltura, facilidade de comunicação e bom humor; Burocracia - muda-se a dinâmica em busca de capacidade de raciocínio e algum possível interesse na área, e assim por diante (GESTOR).

Nesse sentido, verifica-se uma boa atitude da empresa. No que se refere a essas posição Franco, Santos e Miguel (2003, p. 3) afirmam que “a prática comum em classificar candidatos para determinadas funções é favorecida por técnicas que valorizam causas internas como determinantes do comportamento”.

São utilizadas várias técnicas para a seleção de pessoal devido a mesma ter que analisar não apenas a experiência e o conhecimento do candidato com o trabalho a ser realizado, mas algumas atitudes relacionadas ao seu caráter pessoal. Com essa utilização de técnicas a empresa pode diminuir a possibilidade de se ter erros com a escolha do candidato.

O gestor foi questionado ainda sobre quais os critérios utilizados pela empresa para a escolha dos candidatos a vagas de emprego. Esta foi a resposta:

“Preferência por candidatos a 1º emprego; candidatos com no mínimo o ensino médio completo, conhecimento mínimo de informática, entre outros” (GESTOR).

Estas informações coincidem com aquelas obtidas ao longo da análise de dados coletadas junto aos colaboradores, no sentido de que a empresa tem preferência por candidatos a primeiro emprego e com ensino médio completo, compondo um perfil definido claramente pela alta administração, para utilização pelo Departamento de Recursos Humanos na contratação de pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente econômico atual exerce pressão para a melhoria da qualidade dos processos empresariais e isto só é possível com bons funcionários. Todos e quaisquer objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e por intermédio de pessoas. Portanto, estabelecer previamente o seu perfil é estrategicamente vital para a saúde de uma organização, por isso a importância e o cuidado com a condução do processo de recrutamento e seleção, já que isso refletirá na imagem da empresa.

A pesquisa realizada permitiu traçar o perfil dos colaboradores da empresa pesquisada, enfatizando os critérios utilizados para recrutamento e seleção. Observou-se que a maioria dos funcionários possui idade entre 20 e 30 anos, representando uma estratégia da empresa para contratar pessoas jovens, candidatas ao primeiro emprego, como forma de melhor aproveitar seu potencial em favor da empresa. A empresa utiliza o recrutamento misto.

Observou-se também que, internamente, a partir do tempo de função em que cada um se encontra, existe uma rotatividade considerável dos funcionários pelos setores da empresa. Considera-se que este aspecto contribui para o crescimento profissional dos colaboradores, porque permite a aquisição de conhecimento sobre os serviços desenvolvidos em cada área da empresa, preparando-os para assumir funções de maior complexidade e responsabilidade no futuro.

Em relação às técnicas de recrutamento, observou-se que as mais utilizadas são o *curriculum vitae* e a indicação dos colaboradores, onde se conclui que estas técnicas convergem com o descrito pelos autores pesquisados. Com referência às técnicas de seleção, obteve-se a entrevista como sendo preferencialmente utilizada na empresa pesquisada, como também o teste de conhecimento e capacidade, alinhando-se assim aos autores citados.

Concluiu-se que as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas são bem sucedidas, tendo em vista que a referida organização é reconhecida como uma das maiores do país em seu ramo de atividade. Dessa forma, a análise dos métodos utilizados pelo armazém Paraíba, filial de Picos – PI, nos processos de recrutamento e seleção de colaboradores, representa o alcance do objetivo geral proposto para a presente pesquisa. Dessa forma, considera-se que os objetivos propostos foram alcançados, respondendo ao problema de pesquisa de forma satisfatória. Para

trabalhos futuros, sugere-se que sejam consideradas outras empresas, de forma mais abrangente, como forma de obter resultados mais consistentes, relativos ao contexto empresarial picoense.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, César Augusto de Albuquerque. **Gestão de Pessoas**. UNICEUMA, 2010. Disponível em:< <http://pt.scribd.com/doc/41769178/GESTAO-DE-PESSOAS-2010>>. Acesso em: 28.jun.2011.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatísticas Aplicada às Ciências Sociais**. Ed. UFSC, 5ªed,2002.
- BERTONI, Bartira Cataldina Rocha. **Manual de Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Editora STS, 2002.
- BOHLANDER, G. ; SNELL, S. ; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ed. São Paulo: editora prentice hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. 6.ed. São Paulo, editora gente, 2001.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**, editora atlas, 2010.
- FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. Editora Saraiva, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. Marketing Não Existe Sem Informação, 1997. In: AMARAL, Frederico Coutinho. **Pesquisa e planejamento de marketing**. Centro Universitário do Triângulo – UNITRI, 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/52067942/1/---Tipos-Fontes-e-Formas-de-Coleta-de-Dados>>. Acesso em: 16.jun.2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. Ver e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35 ed. Atualizada por: AZEVEDO, Eurico de Andrade. ALEIXO, Délcio Balestero e BURLE FILHO, José Emanuel. São Paulo: Malheiros, 2009.

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, 1996. In: LIMA, Keite Azevedo; COSTA, Fátima Neves do Amaral . **Educação em saúde e pesquisa qualitativa: Relações possíveis**. v. 16, n. 1, Araraquara, 2005 p. 33-38. Disponível em: <<http://serv-bib.fcfar.unesp.br/seer/index.php/alimentos/article/viewFile/97/110>> Acesso em: 16.jun.2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4 ed. São Paulo: LTr, 2004.

RICHARDSON, J. Roberto. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOLEDO, Flávio De. **Administração de Pessoal : Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2005.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, 2011. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Apostila-Mestrado/Apostila_Metodologia_Pesquisa_Capitulo_4_2010_R1.pdf>. Acesso em: 16 junho 2011.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e pratica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Disponível

em:< http://books.google.com/books?id=Yv0GLs_cA14C&pg=PA7&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29 junho 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Caro colaborador,

O presente questionário faz parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração na Universidade Federal do Piauí, e gostaria de pedir a sua colaboração por meio da resolução desse questionário, você não será identificado e as respostas a serão utilizadas unicamente para fins de pesquisa.

Desde já agradeço a contribuição!

QUESTIONÁRIO

PERFIL DO PESQUISADO

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Faixa Etária:

20 a 30 31 a 40 41 a 50 Acima de 50 anos

3. Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) Viúvo(a) Outros _____

4. Cargo ou Função: _____

5. Tempo no atual Cargo/Função: _____

6. Grau de Escolaridade:

Ensino Médio Graduação Incompleta Graduação Completa

Especialização Especificar área: _____

Outro: _____

7. Tempo de Empresa: _____

PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Assinale as técnicas utilizadas no seu processo de recrutamento ao ser admitido na empresa:

Curriculum Vitae.

Internet.

Indicação dos colaboradores.

Anúncios em jornais.

Empresas especializadas.

Outros. Especificar: _____

Dê uma nota de 1 a 10 para o processo de recrutamento realizado na empresa

Você teria alguma sugestão, crítica e/ou elogio a dar referente aos processos de recrutamento?

PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL

Assinale as técnicas utilizadas no seu processo de seleção ao ser admitido na empresa:

- Entrevista.
- Teste de aptidões (psicológicos).
- Teste de conhecimento ou capacidade.
- Outros. Especificar:

Você já tinha experiência de outras empresas no cargo que ocupa?

- Sim
- Não

Se sim, você acredita que essa experiência foi o principal fator que influenciador para sua contratação?

- Sim
- não

O cargo que você ocupa te permite utilizar todas as suas competências?

- sim
- não

Dê uma nota de 1 a 10 para o processo de seleção adotado pela empresa

Você teria alguma sugestão, crítica e/ou elogio a dar referente aos processos de seleção?

APÊNDICE B – ENTREVISTA

Entrevista com o gestor do armazém paraíba

Como é feito o processo de recrutamento na organização?

Como é feito o processo de seleção na organização?

Quais as técnicas utilizadas para os processos de recrutamento e seleção?

As ferramentas para o recrutamento variam com a variação do público que se pretende alcançar? Se sim, quais as ferramentas específicas para cada público?

As ferramentas de seleção variam com o cargo a ser ocupado? Se sim, quais as ferramentas específicas para cada cargo?

Quais os critérios utilizados pela empresa para a escolha dos candidatos a vagas de emprego?