



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CAMPUS PLANALTINA
GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

Kenedy Oliveira de Matos Cruz

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:

A Importância do Processo Para a Escolha de Uma Boa Equipe – Estudo de Caso

Brasília-DF

2017

Kenedy Oliveira de Matos Cruz

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:

A Importância do Processo Para a Escolha de Uma Boa Equipe – Estudo de Caso

Relatório Final de Estágio Supervisionado
Obrigatório do curso de Gestão do Agronegócio
da Faculdade UnB Planaltina para obtenção do
diploma de graduação, sob orientação do(a)
professor(a) Dr(a) Fernanda Regina Nascimento.

Brasília-DF

2017

Dedico este trabalho a Deus, o criador de tudo. À minha família com amor e carinho, em especial aos meus pais Sebastião e Maria José, que nunca mediram esforços para minha criação. À minha querida e estimada namorada Bárbara Amanda.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por ter me abençoado tanto até o momento. Além disso, agradeço-o por ter me propiciado a oportunidade de frequentar o curso de Gestão do Agronegócio na Universidade de Brasília.

Agradeço à minha família, principalmente aos meus pais Sebastião Pereira da Cruz e Maria José Oliveira de Matos Cruz, que forneceram todos os meios possíveis para que eu pudesse terminar minha graduação e, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Agradeço aos meus avós, que ajudaram em minha criação e sempre tiveram confiança em mim, me dando incentivo para enfrentar as barreiras do dia a dia.

Sou grato à minha namorada e grande amiga Bárbara Amanda Agostinho da Silva, que me apoia a todo momento, por sempre me ajudar em tudo que precisei e por sua importante contribuição no presente trabalho.

Agradeço também à Prof. Dra. Fernanda Regina Nascimento, pela paciência e dedicação em me orientar na construção deste trabalho.

Agradeço aos amigos que tive a oportunidade de conhecer em minha trilha acadêmica na universidade. Agradeço, ainda, ao Supermercado São Caitano, que me proporcionou experiência profissional e viabilidade de desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

O insucesso é apenas uma oportunidade para
recomeçar de novo com mais inteligência.

(Henry Ford)

RESUMO

O recrutamento e seleção é uma ferramenta da gestão de pessoas de grande importância para as organizações. As microempresas do ramo de Supermercados não fogem a essa realidade e continuam necessitando dos processos de recrutamento e seleção consolidados, visto que a mão de obra representa grande parte dos custos da empresa. Porém, muitas vezes a falta de capacitação dos proprietários/gerentes acabam influenciando no desempenho da gestão do empreendimento, e a empresa não consegue utilizar as técnicas de Gestão de Pessoas corretamente e, conseqüentemente, não realizam a contratação de funcionários com o perfil desejado. Este trabalho abordará a importância do recrutamento e seleção para a formação de uma boa equipe. O local escolhido para estudo foi uma microempresa do ramo de Supermercados, localizada no município de Planaltina – GO, onde foi realizado o estágio curricular obrigatório. O trabalho segue as sugestões da pesquisa qualitativa, e possui as tipologias de pesquisas descritiva e exploratória. Em relação às técnicas, realizou-se revisão bibliográfica de artigos na internet, teses e livros abordando o assunto, também houve a realização de uma entrevista estruturada acompanhada de um roteiro de entrevista que está presente no apêndice desse trabalho. Além disso, também utilizou-se as técnicas de observação participante, por meio da realização do estágio obrigatório, e de estudo de caso, a partir da qual determinou-se a situação de recrutamento e seleção da microempresa em questão. O resultado dessa pesquisa revelou que a microempresa não utiliza as técnicas de recrutamento, utiliza minimamente algumas técnicas de seleção, e necessita de uma formalização de seus processos por meio de documentos.

Palavras-chave: recrutamento. seleção. microempresa. gestão de pessoas.

ABSTRACT

Recruitment and selection is a people management tool of great importance to organizations. Micro-enterprises in the Supermarkets sector do not escape this reality and continue to require consolidated recruitment and selection processes, since the workforce represents a large part of the company's costs. However, often the lack of training of the owners / managers end up influencing the performance of the management of the enterprise, and the company can not use the techniques of People Management correctly and, consequently, do not hire employees with the desired profile. This paper will address the importance of recruiting and selecting for the formation of a good team. The place chosen for study was a microenterprise of the branch of Supermarkets, located in the municipality of Planaltina - GO, where the obligatory curricular traineeship was carried out. The work follows the suggestions of qualitative research, and has descriptive and exploratory research typologies. In relation to the techniques, a bibliographical review of articles on the Internet, theses and books on the subject was carried out, there was also a structured interview followed by an interview script that is present in the appendix of this work. In addition, participant observation techniques were also used, through the mandatory internship, and a case study, from which the recruitment and selection of the microenterprise in question was determined. The result of this research revealed that the microenterprise does not use recruitment techniques, uses some selection techniques minimally, and needs to formalize its processes through documents.

Keywords: recruitment. selection. micro enterprise. people management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os seis processos de Gestão de Pessoas	15
Figura 2 – Quadro resumo sobre recrutamento interno e externo.....	19
Figura 3 – Vantagens e desvantagens em relação ao recrutamento interno	20
Figura 4 – Vantagens e desvantagens em relação ao recrutamento externo.....	21
Figura 5 – Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos	23
Figura 6 – As cinco categorias de técnicas de seleção	24
Figura 7 – Quadro resumo de soluções e sugestões.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	11
2.1 Geral.....	11
2.2 Específicos	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1 Microempresas no Brasil	12
3.2 Gestão de Pessoas	14
3.3. Recrutamento e Seleção.....	17
3.3.1 <i>Recrutamento</i>	17
3.3.2 <i>Seleção</i>	21
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	26
4.1 Caracterização da empresa.....	26
4.2 Método de Pesquisa	26
4.3 Tipo de Pesquisa	26
4.4 Técnicas de Pesquisa	27
4.5 Coleta de dados e informações	28
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
5.1 Programa de Recrutamento e Seleção na Empresa.....	29
5.2 Impactos do Recrutamento e Seleção na empresa	32
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
7 SUGESTÕES	36
REFÊRENCIAS	37
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA	39

1 INTRODUÇÃO

No momento atual, de grande competitividade no mercado de trabalho, a procura por pessoas eficazes e dinâmicas, capazes de aumentar a perspectiva de vida das empresas e, conseqüentemente, alcançar o sucesso, está em alta. Para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, o processo de recrutamento e seleção (R&S) tem que ser feito com bastante cuidado. Esse processo se mostra ainda mais complexo em microempresas, pois muitas empresas desse porte não possuem o processo de recrutamento e seleção desenvolvidos e também contam com seu capital financeiro reduzido.

As empresas têm reconhecido o recrutamento e seleção como uma importante ferramenta para encarar a competitividade do mercado. No caso especial das microempresas, devido à pouca especialização dos proprietários/gerentes, elas muitas vezes, não utilizam essa ferramenta com eficácia. Por esses motivos, o processo de R&S se torna ainda mais importante, visto que a mão de obra representa grande parte dos custos das microempresas, portanto, devem-se buscar profissionais mais produtivos.

Nesse sentido, o trabalho busca analisar e entender o modelo atual de Recrutamento e Seleção utilizado pelo empreendimento, visando levantar informações a respeito do processo e usar o arcabouço teórico da Gestão de Pessoas para comparação e apontamentos de melhores práticas na área.

Portanto, o trabalho abordará a importância do recrutamento e seleção para a formação de uma boa equipe, visando uma maior competitividade num mercado tão competitivo em um país em crise.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral: desenvolvimento de um roteiro eficiente para Recrutamento e Seleção próprios de uma microempresa, no ramo de Supermercados.

2.2 Específicos:

- Identificar como ocorre o processo de Recrutamento e Seleção na microempresa e quais técnicas são utilizadas para realização dos processos;
- Analisar o impacto do processo de R&S no desenvolvimento das atividades nas áreas;
- Propor soluções para otimizar o processo de R&S visando diminuir riscos futuros e melhorar a eficiência.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Microempresas no Brasil

O Brasil sempre esteve aquém em relação às principais economias do mundo quando o assunto é o reconhecimento das microempresas como relevantes e o tratamento diferenciado para as mesmas. Ao contrário do que acontecia nas principais economias do mundo, o país só passou a entender que havia diferenças entre as empresas de portes distintos na Constituição Federal de 1988 (HISTÓRICO DA LEI..., 2017).

No início, mesmo com a Constituição apontando que deveria existir uma diferenciação entre as microempresas e as grandes empresas, não existia uma legislação que apontasse diferentes regras e tratamentos para os diferentes tipos de empresas. Dessa forma, Costa et al (2014) diz que em 14 de dezembro surgiu a Lei Complementar nº 123. Essa Lei Complementar visa estabelecer normas gerais referentes ao tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte.

Por muito tempo as micros, pequenas e grandes empresas brasileiras receberam o mesmo tratamento legal, que desconsiderava a desigualdade existente entre elas. Isso dificultava a sobrevivência e o crescimento das empresas menores, que tinham de cumprir as mesmas obrigações dos grandes empreendimentos. (COSTA et al., 2014, p. 2).

Assim com elaboração da Lei Complementar, desburocratizou-se e simplificou-se a vida das microempresas. Essa Lei Complementar também visa aumentar a competitividade e o desenvolvimento desse tipo de empresa. É importante salientar que, com o surgimento da Lei Complementar nº 123, as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte ganharam um regime tributário específico chamado de Simples Nacional (COSTA et al., 2014).

Segundo o Portal Lei Geral da Micro e Pequena Empresa em 2017, em sua página que visa elucidar o propósito da Lei Complementar nº 123, diz que o objetivo é fomentar o desenvolvimento e a competitividade da micro e pequena empresa e do microempreendedor individual, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (O QUE É A LEI..., 2017).

Tudo isso se deu pelo reconhecimento do Estado das grandes diferenças existentes entre os diversos tipos de empresas.

Portanto, pode-se elucidar algumas características das MPE's (Micro e Pequenas Empresas), segundo Antônio (2011):

- Bens e serviços de baixo preço unitário;
- Predominam e priorizam as vendas ao consumidor final;
- Atendem necessidades básicas da população:
 - Alimentos e bebidas;
 - Vestuário, calçados e móveis;
 - Moradia.
- Escalas de produção muito baixas:
 - Capital, insumos, materiais, mão de obra etc.
- Tecnologia de domínio público;
- Alguns segmentos "mais sofisticados" vêm ganhando participação.

Com a elaboração da Lei Complementar nº 123, tem-se definido o conceito de microempresa. De acordo com o critério de receita bruta, comumente utilizado para se esclarecer o que é uma microempresa, em seu Art. 3º, as microempresas são aquelas que auferem receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) (BRASIL, 2006).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), em seu site de notícias, juntas as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos.

Desse modo, pode-se notar que as microempresas possuem representação bastante elevada no que diz respeito à economia do país. Hoje, as microempresas são geradoras de empregos e representam parte significativa do PIB (Produto Interno Bruto) do país.

Observa-se, assim, a expansão das microempresas no cenário nacional, e a sua importância para a economia brasileira como gerador de riqueza.

Para Sebrae (2014), em seu site de notícias, os pequenos negócios na economia brasileira são responsáveis por:

- 27% do PIB;
- 52% dos empregos com carteira assinada;
- 40% dos salários pagos;
- 8,9 milhões de micro e pequenas empresas.

Fica notório que a receita bruta de uma microempresa é bastante reduzida quando comparada com as grandes empresas, porém, existe um grande número de micro e pequenas empresas no âmbito nacional, o que faz com que as mesmas sejam de grande importância para a economia do país.

3.2 Gestão de Pessoas

A capacidade de gerir pessoas atualmente é umas das ferramentas essenciais para que se consiga manter uma organização com competitividade no mercado. Isso é visível, uma vez que a dificuldade de se utilizar a colaboração humana para atingir os objetivos organizacionais está se tornando cada vez mais complexa (CHIAVENATO, 2004b).

Para França et al. (2002, p. 11), “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”.

Porém, o arcabouço teórico da gestão de pessoas busca elucidar para os gestores do departamento de Gestão de Pessoas algumas ferramentas e técnicas que facilitem a operacionalidade das empresas no que diz respeito a contribuição do capital humano para a organização. Dessa forma a Gestão de Pessoas é um elemento fundamental para qualquer empresa.

A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos, ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (CHIAVENATO, 2004b, p. 10).

Assim, temos a Gestão de Pessoas como um auxílio para aumentar a força e a capacidade das empresas diante do mercado, pois dependendo do tipo de gerenciamento que as pessoas receberem, elas poderão responder de formas totalmente distintas.

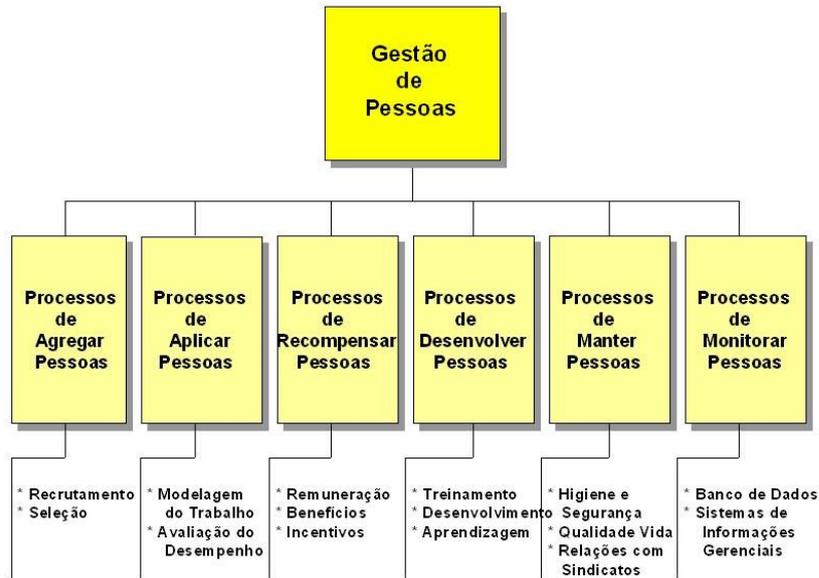
A moderna Gestão de Pessoas consiste de várias atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação, e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar etc. (CHIAVENATO, 2004b, p. 13).

De uma forma resumida, os processos citados anteriormente se dividem em seis processos, chamados de “Os seis processos de Gestão de Pessoas”.

De acordo com Chiavenato (2004b, p.14), “a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”.

Na figura 1 pode-se visualizar um esquema explicativo sobre esses processos.

Figura 1 – Os seis processos de Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2004b, p. 14).

O primeiro grupo, o grupo dos Processos de Agregar Pessoas, consiste nos processos utilizados para buscar novos funcionários para uma organização. Esse grupo em especial será tratado posteriormente com maior profundidade ao tema, sendo o tema principal deste relatório.

Para Chiavenato (2004b, p.14), “Processos de Agregar Pessoas. São processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem Recrutamento e Seleção ”.

Já o segundo grupo de processos, os Processos de Aplicar Pessoas, consiste em integrar os candidatos selecionados no grupo de processos a empresa.

Processos de Aplicar Pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2004b, p. 14).

No terceiro grupo, o grupo de Processos de Recompensar Pessoas, a empresa tem como principais objetivos incentivar e motivar os funcionários. Assim, buscam por meio de recompensas retribuir os esforços do seu capital humano organizacional.

Processos de Recompensar Pessoas. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. (CHIAVENATO, 2004b, p. 14).

No grupo de Processos de Desenvolver Pessoas, as organizações buscarão meios para capacitar os funcionários, a fim de que os mesmos possam desenvolver o capital intelectual da empresa.

Processos de Desenvolver Pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento profissional e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância. (CHIAVENATO, 2004b, p. 15).

O quinto grupo de processos, o grupo de Processos de Manter Pessoas, é aquele que tem a finalidade de buscar condições para os funcionários desempenharem suas atividades. Um dos objetivos desse grupo é diminuir a rotatividade dentro da empresa, por meio da satisfação de seus funcionários.

Processos de Manter Pessoas. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. (CHIAVENATO, 2004b, p. 15).

Já o sexto grupo é o de Processos de Monitorar Pessoas. Nesse grupo de processos, a empresa utiliza os bancos de dados e os sistemas de informações gerenciais da organização para acompanhar o desempenho dos funcionários.

De acordo com Chiavenato (2004b, p. 15), “Processos de Monitorar Pessoas. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais”.

Segundo Chiavenato (2004b), esses processos estão conectados entre si e são bastantes relacionados, na medida em que uma utilização desses processos feita de maneira errônea irá afetar os demais processos. Torna-se evidente que esses processos seguem uma linha de raciocínio lógico, onde se começa no processo de recrutamento e seleção no grupo de Processos de Agregar Pessoas, até o grupo de processos de Monitorar Pessoas.

Assim, as empresas buscam as pessoas, integram os candidatos selecionados, os incentivam, capacitam os mesmos, oferecem condições para mantê-los e buscam monitorá-los. Dessa maneira, o departamento de Gestão de Pessoas percorre “Os seis processos de Gestão de Pessoas”.

3.3. Recrutamento e Seleção

Como mencionado anteriormente, nessa seção serão discutidos de forma abrangente o Processo de Agregar Pessoas, que é objeto de estudo desse trabalho. Nesses processos estão incluídos o recrutamento e seleção de pessoas. Esses processos se baseiam em utilizar técnicas da Gestão de Pessoas para buscar novas pessoas e selecioná-las da melhor forma possível, para que se enquadrem no perfil de funcionários que a empresa pretende contratar.

Segundo Malheiros e Rocha (2014), os processos de agregar pessoas tratam da busca por novos funcionários para o preenchimento de oportunidades de emprego em aberto nas organizações.

Para Araújo e Garcia (2014, p. 11), “Recrutamento e seleção (R&S) são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos”.

3.3.1 Recrutamento

Antes de se realizar o processo de recrutamento e seleção, são necessários alguns pré-requisitos para que esse processo seja feito com eficácia. Dessa forma, para Banov (2015, p. 41), “traçados o perfil do cargo e da cultura organizacional, e no caso da seleção por competências mapeadas, as competências organizacionais e individuais, com uma ou mais vagas em aberto, inicia-se o processo de recrutamento (ou captação de pessoal).”

O recrutamento tem uma importância significativa nos resultados de uma empresa no mercado atual, pois se trata do processo pelo qual a empresa busca pessoas divulgando as oportunidades de trabalho. Por isso, se a escolha de pessoas é realizada da melhor forma possível, visando o benefício da empresa, ela já tem grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que irão compor o quadro de funcionários, mas isso depende do processo de recrutamento.

Atualmente, o recrutamento tem tido um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de um grande número de candidatos disponíveis e da falta de qualificação mínima destes candidatos para a ocupação das vagas em aberto, o que faz o recrutamento cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas. (BANOV, 2015, p. 41).

Em relação a uma definição, temos que:

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2010, p.114).

Sendo esse um dos processos mais importantes da gestão de pessoas, o recrutamento também pode ser definido como “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000 apud ARAUJO, 2006, p.15). Contudo, esse processo é uma forma de as empresas suprirem as necessidades de pessoal, e, portanto, deve ser feito um bom planejamento para a realização do recrutamento.

Então, entende-se que o recrutamento é a fase inicial do processo de preenchimento de uma vaga em uma empresa, sendo que consiste basicamente na comunicação e divulgação de uma vaga. Esse processo sempre deve se basear nas necessidades da empresa para facilitar o processo de seleção.

A empresa, para atender suas necessidades, pode contar com dois tipos de recrutamento, o interno e o externo. O recrutamento interno consiste na busca de profissionais qualificados dentro da própria organização, para preencher a vaga anunciada. Já o recrutamento externo é outra alternativa eficaz que a empresa utiliza para agregar conhecimento e habilidades não existentes dentro da organização.

O recrutamento interno pode ocorrer de várias formas, segundo Banov (2015, p.43), “os meios para divulgar a vaga internamente podem ser: jornal interno, Intranet, banco de recursos humanos na empresa, cartazes dentro da empresa e memorandos internos para chefias divulgarem”.

Já para Banov (2015), os meios utilizados para recrutamento externo podem ser: assessoria em recursos humanos (ou agência de empregos); consultorias; internet (site de vagas, redes sociais e trabalhe com conosco); networking; jornais; placas colocadas na entrada da empresa; anúncios em emissoras de rádio; serviços de alto-falante; cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas.

Na Figura 2, observa-se um quadro resumo explicativo sobre recrutamento interno e externo.

Figura 2 – Quadro resumo sobre recrutamento interno e externo.

Recrutamento interno	Recrutamento externo
Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.	Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização.
Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização.	Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos.
Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho.	Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.
As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.	As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.

Fonte: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj1tufGs9HQAhUKIJAKHYYPBZAQFgggMAE&url=https%3A%2F%2Fglaubermarinho.files.wordpress.com%2F2012%2F02%2Fseando-recrutamento-e-selec3a7c3a3o-gabarito.docx&usg=AFQjCNFZ3i0cWRk5Flr32leMhvZcvygrRHQ&bvm=bv.139782543,d.Y2I>

O recrutamento interno é vantajoso, pois há pouco custo, a empresa já possui o conhecimento do perfil candidato, e há aplicação das potencialidades humanas dentro da organização. Porém, as desvantagens neste processo seriam a concorrência dentro da organização, bloqueio da entrada de novas ideias na empresa, além de cultivar a cultura organizacional permanente. O quadro apresentado na Figura 3 mostra as vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Figura 3 – Vantagens e desvantagens em relação ao recrutamento interno.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. Aproveita melhor o potencial humano da organização	1. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas
2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários	2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual
3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização	3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização
4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental	4. Ideal para empresas burocráticas e mecânicas
5. Não requer socialização organizacional de novos membros	5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente
6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos	
7. Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo	

Fonte: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj1tufGs9HQAhUKIJAKHYYPBZAQFgggMAE&url=https%3A%2F%2Fglaubermarinho.files.wordpress.com%2F2012%2F02%2Fseando-recrutamento-e-selec3a7c3a3o-gabarito.docx&usq=AFQjCNFZ3i0cWRk5F1r32leMhvZcvygrHQ&bvm=bv.139782543,d.Y2I>

Por outro lado, o recrutamento externo tem como vantagens o enriquecimento do patrimônio humano, renovação da cultura organizacional e novos talentos. As desvantagens seriam a falta de motivação dos funcionários já existentes, maiores custos e requer técnicas mais elaboradas no processo de seleção. O quadro apresentado na Figura 4 exemplifica o exposto, mostrando as vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Figura 4 – Vantagens e desvantagens em relação ao recrutamento externo.

VANTAGENS	DESvantagens
1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas	1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização
2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades	2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos
3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas	3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais
4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações	4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários
5. Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos	5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno
6. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual	

Fonte: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj1tufGs9HQAhUKIJAKHYYPBZAQFgggMAE&url=https%3A%2F%2Fglaubermarinho.files.wordpress.com%2F2012%2F02%2Fseando-recrutamento-e-selec3a7c3a3o-gabarito.docx&usq=AFQjCNFZ3i0cWRk5F1r32leMhvZcvygRHQ&bvm=bv.139782543,d.Y2I>>

De acordo com Chiavenato (2015), de um modo geral, o recrutamento é a forma pela qual a empresa busca atrair os seus candidatos, e ele é responsável basicamente pela parte convidativa e de intenso relacionamento com o público geral.

3.3.2 Seleção

Após o processo de recrutamento, acontece o processo de seleção, atividades estas que estão interligadas. Nesse processo, a empresa também deve ter um planejamento estratégico, com objetivos a longo prazo, para que eventuais ameaças não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficientemente selecionados. O objetivo maior da seleção, que é o processo pelo qual se faz a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo, é o de contratar os melhores dentre eles.

O processo de seleção pode ser definido como “a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise,

avaliação e comparação de dados” (FRANÇA et al., 2002, p. 66). Por isso, este processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que irá definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

O processo de seleção é entendido como a escolha de candidatos com o perfil desejado para os cargos anunciados pelo processo de recrutamento. Sendo assim, Chiavenato (2010, p. 133) afirma que “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização”. Portanto, somente as pessoas adequadas para preencher as vagas irão passar por esse filtro.

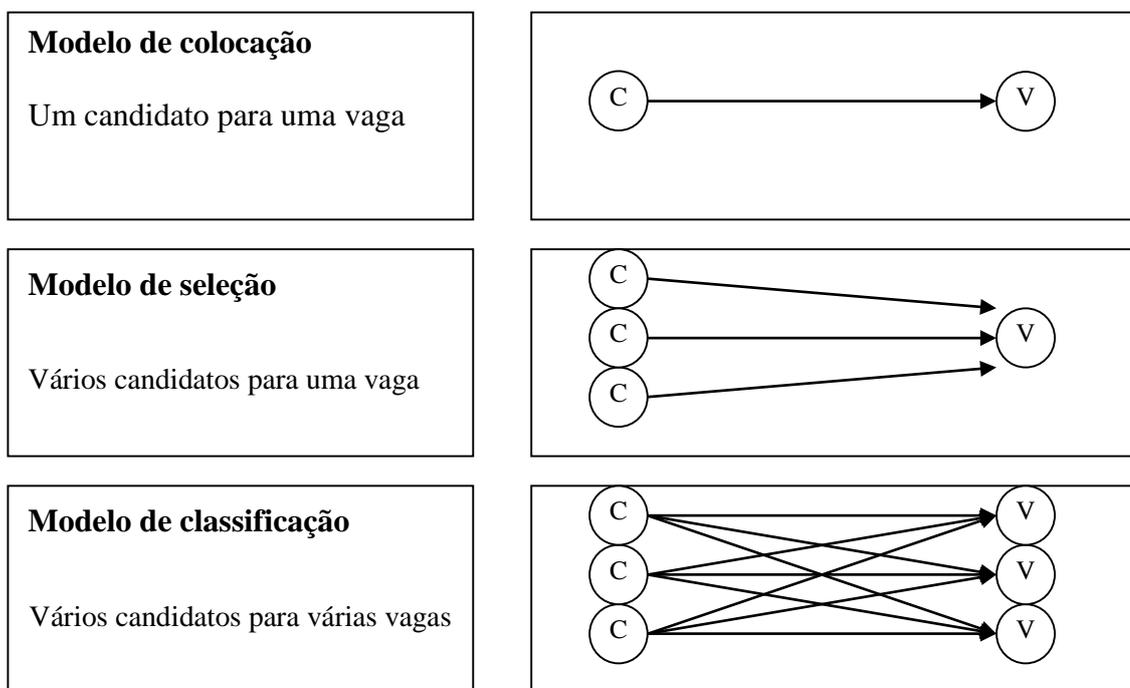
Assim, “como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de escolha, ela deve apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar alguma validade” (CHIAVENATO, 2004a, p. 190). O processo de comparação é feito comparando os perfis dos candidatos com o cargo pretendido. Portanto, os candidatos devem possuir o perfil demandado pela organização para realizar um processo eficaz, o que se entende por um processo de descrição e análise do cargo.

Segundo Chiavenato (2004a), posteriormente ao processo de comparação, possivelmente pode ocorrer que vários dos candidatos estejam aptos para ocupar o cargo. Assim, quem decide quais candidatos que serão aceitos ou rejeitados, será o órgão requisitante, não o órgão de seleção. O esquema apresentado na Figura 5 define bem o modelo de comparação, seleção e classificação do candidato.

Para Chiavenato (2004a), a seleção de pessoal comporta três modelos de tratamento, a saber:

1. Modelo de colocação: nesse modelo não existe a categoria de rejeição. A empresa conta com um candidato e uma vaga, portanto esse candidato deve ser o que preencherá a vaga.
2. Modelo de seleção: Nesse modelo existem vários candidatos para apenas uma vaga. Como existe somente uma vaga a ser preenchida, os candidatos são comparados entre si com os requisitos estabelecidos pela organização para o determinado cargo.
3. Modelo de classificação: Nesse modelo existem vários candidatos e várias vagas a serem preenchidas. Dessa forma, no modelo de classificação, os candidatos são comparados com os requisitos apresentados em cada cargo, até que o mesmo se enquadre nas exigências estabelecidas no cargo, ou que os cargos se esgotem.

Figura 5 – Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos.

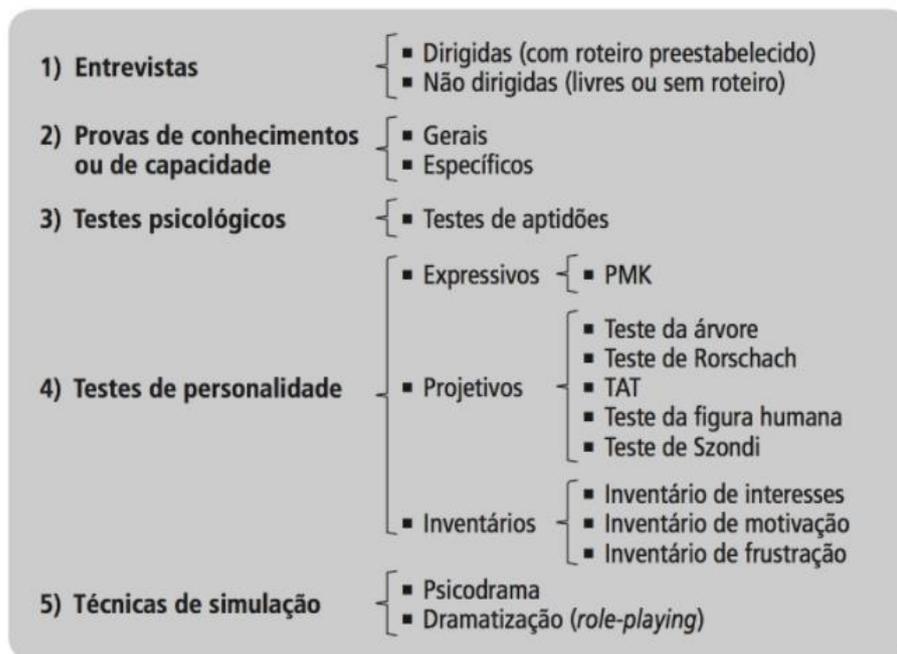


Fonte: Chiavenato (2004a, p.187).

Segundo Chiavenato (2015), as técnicas de seleção podem ser classificadas em 5 grupos, esses são: entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Cabe à empresa solicitante definir qual método ou métodos serão utilizados no processo.

Na Figura 6 observa-se um quadro resumo com as cinco categorias de técnicas de seleção de pessoas.

Figura 6 – As cinco categorias de técnicas de seleção.



Fonte: Chiavenato (2015, p.120)

O primeiro grupo de técnica de seleção são as entrevistas, segundo Chiavenato (2015, p. 121), “na realidade, a entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. De um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro lado, o entrevistado ou entrevistados”.

Já o segundo grupo é composto pelas provas de conhecimento ou de capacidade, segundo Chiavenato (2015, p. 131), “as provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio de estudo, da prática ou do exercício”.

O terceiro grupo são os testes psicológicos, para Chiavenato (2015, p. 134), “os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas”.

No quarto grupo temos os testes de personalidade, de acordo com Chiavenato (2015, p. 142), “os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos)”.

E o último grupo de técnicas de seleção são as técnicas de simulação, segundo Chiavenato (2015, p. 147), “as técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social”.

Em outros casos também existe a seleção por competência. Atualmente muitas empresas estão buscando a seleção por competência e, nesse caso, não fazem mais a tradicional seleção baseada em cargos. Segundo Chiavenato (2015, p. 151), “as competências funcionam como a base do processo de comparação e decisão sobre os candidatos”.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Caracterização da empresa

O empreendimento estudado foi uma microempresa, que atua no ramo de Supermercados, situado no município de Planaltina/GO.

A microempresa surgiu em 1989 com outro dono. No decorrer de sua história, o Supermercado já trocou de nome três vezes. O Supermercado possui grande importância no bairro, pois tem poucos concorrentes e uma considerável carteira de clientes.

O atual proprietário do Supermercado começou, em um primeiro momento, como funcionário. Depois de algum tempo trabalhando no supermercado, ele decidiu comprar o mesmo em 2004, através de uma negociação. A partir daí o Supermercado mudou de nome, mas continuou com quase a totalidade da carteira de clientes.

4.2 Método de Pesquisa

O trabalho seguirá as sugestões da pesquisa qualitativa, que pode ser definida como:

Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa, pois se teve contato direto com o objeto de estudo, no caso o empreendimento estudado e também se buscou analisar a qualidade dos processos de recrutamento e seleção da microempresa. Além disso, a pesquisa não se utilizou de dados estatístico para análise.

4.3 Tipo de Pesquisa

Os tipos de pesquisa são a descritiva e a exploratória, visto que ela descreve a realidade da organização com relação ao processo de Recrutamento e Seleção adotado pela microempresa e identifica problemas reais relacionando com pesquisas bibliográficas.

Define-se o tipo de pesquisa descritiva como:

Pesquisa descritiva: quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Define-se o tipo de pesquisa exploratória como:

Pesquisa exploratória: quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

4.4 Técnicas de Pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se as sugestões da observação participante, que de acordo com Pradanov e Freitas (2013, p. 104), diz que a “observação participante: consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. Desse modo, a participação ocorreu por meio da realização do estágio obrigatório. Além disso, utilizou-se a técnica de entrevista, que segundo Pradanov e Freitas (2013, p. 106), diz que “a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema”. O tipo de entrevista utilizado no trabalho foi a entrevista padronizada ou estruturada, que segundo Pradanov e Freitas (2013 p. 106), diz que a “padronizada ou estruturada: é quando o entrevistador segue roteiro preestabelecido. Ocorre a partir de um formulário elaborado com antecedência”.

Para uma maior compreensão do trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos, sites especializados, dissertações, teses e revistas.

Define-se a técnica de pesquisa bibliográfica como:

Pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Em relação aos dados coletados na internet, devemos atentar à confiabilidade e fidelidade das fontes consultadas eletronicamente. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Ainda em relação aos procedimentos técnicos, foi utilizado o procedimento técnico documental, pois foi elaborado um roteiro de entrevista presente no apêndice deste trabalho,

para a realização de uma entrevista com o proprietário da microempresa estudada, contendo ainda outros materiais de fonte primária, obtidos por meio do estágio obrigatório.

Define-se a técnica de pesquisa documental como:

Pesquisa documental: a pesquisa documental, devido às suas características, pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica. Gil (2008) destaca como principal diferença entre esses tipos de pesquisa a natureza das fontes de ambas as pesquisas. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 55).

Ademais, utilizou-se o estudo de caso, que pode ser definido como “estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. (YIN, 2001 apud PRADANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

4.5 Coleta de dados e informações

No que se refere à coleta de dados e informações, uma das fontes foi a realização do estágio obrigatório, no qual teve a carga horária de 6 horas por dia que resultou em 30 horas semanais, dessa forma, foi possível coletar os dados e informações de recrutamento e seleção da empresa por meio da observação participante durante os dias de estágio. Além disso, foi elaborado um roteiro de entrevista estruturado com auxílio da professora orientadora, onde buscou-se por meio da realização de uma entrevista fazer os questionamentos pertinentes contidos no roteiro de entrevista.

O roteiro de entrevista possui 24 perguntas, e foi dividido em 4 seções, sendo elas: histórico, geral, recrutamento e seleção. Na seção de histórico, buscou-se informações sobre a história da organização realizando-se 3 perguntas. Na seção geral, buscou-se informações mais amplas sobre a empresa realizando-se 8 perguntas. Já nas seções de recrutamento e seleção, buscou-se realizar questionamentos específicos sobre cada tema, em relação ao recrutamento foram realizadas 6 perguntas sobre o tema, já na seção sobre seleção foram realizadas 7 perguntas. A partir desse roteiro foi possível realizar a entrevista com o proprietário e os questionamentos pertinentes.

Como auxílio para a pesquisa, foram consultados livros, artigos científicos, sites especializados, dissertações e revistas, com informações sobre recrutamento e seleção para utilizar como base a elaboração do roteiro de entrevista e para a observação participante.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, de acordo com os instrumentos aplicados para a coleta de dados e a observação durante o período do estágio.

5.1 Programa de Recrutamento e Seleção na Empresa

De acordo com as percepções levantadas e conforme objetivo geral desse trabalho identificou-se a necessidade do desenvolvimento de um roteiro/formulário próprio de recrutamento e seleção, visto que a microempresa não possui um processo formalizado para tal. Além do mais, pelo porte, não justifica a contratação de um serviço terceirizado para a realização do processo.

Nesse sentido, através da observação participante e entrevista realizada com o proprietário, pode-se observar que o Supermercado conta com um quadro de funcionários composto por sete pessoas, as quais se dividem em 5 cargos dentro da empresa, que são: 1 caixa, 2 açougueiros, 1 gerente, 2 repositores e 1 motorista. Do número total de funcionários presentes atualmente na empresa 4 são homens e 3 são mulheres.

Por ser um supermercado de pequeno porte, o número de funcionários é bem reduzido, mas isso não exime o empreendimento da necessidade de uma organização formal e com papéis definidos de cada cargo para o bom desempenho das atividades do dia-a-dia. Essa organização se torna mais fácil quanto menor for o empreendimento, porém na prática nem sempre é assim que acontece. Daí a necessidade de processos de contratação, monitoramento e controle adequados e aplicados por pessoas capacitadas. À primeira vista parece um custo muito alto, porém a longo prazo diminuirão drasticamente os riscos e/ou prejuízos com rotatividade de funcionários, ruídos empresariais, cargos ocupados por pessoas sem o perfil adequado, etc... Não importa o tamanho da empresa, os processos sempre têm que ser muito claros para os colaboradores e a empresa tem que ter uma relação de via de mão dupla, ou seja, a relação tem que ser sempre ganha- ganha (o patrão e o empregado).

Assim, o primeiro processo a se atentar é no recrutamento e seleção, pois é onde tudo começa. E, nesse ponto percebeu-se que a empresa não utiliza meios de atrair seus funcionários. Ela não possui redes sociais, site ou outros meios de comunicação para realizar o recrutamento. Esse processo ainda é feito pela empresa informalmente, pois a terceirização desse processo aumentaria o custo para a empresa, segundo informações coletadas.

Em contrapartida, para Chiavenato (2010), o recrutamento funciona como um processo de comunicação, onde a empresa busca divulgar e oferecer suas oportunidades de emprego.

Nota-se que existem tipos de processos para se realizar o recrutamento (externo e interno). O processo de recrutamento externo existente na empresa ocorre por meio da procura dos próprios candidatos, a empresa não necessita fazer grandes esforços, as pessoas por meio de uma divulgação informal tomam conhecimento da informação e se deslocam até o supermercado para deixar os seus currículos. Esse processo é bastante básico, mas ainda é o único utilizado na empresa. Seria muito interessante processos mais apurados para captar talentos que atendessem melhor os perfis desejados.

Porém, por outro lado, Banov (2015) diz que o número elevado de candidatos no mercado e a falta de qualificação dos mesmos, estão influenciando cada vez mais em recrutamentos mais estratégicos.

A empresa não possui um perfil de profissional desejado para cada cargo, já que não existe um documento contendo uma descrição de um perfil para cada cargo da empresa. O desejo do proprietário é encontrar uma pessoa que já tenha experiência em supermercados e que coloque seus esforços em prol disso e que apresente um nível de responsabilidade elevado. No entanto, para se chegar a esse resultado, é necessário que a empresa esteja organizada formalmente em todos os seus processos e na forma de funcionamento. Ela precisa, minimamente, de uma descrição de cargos documentada, um roteiro de seleção com o perfil desejado estabelecido para cada cargo, entre outros. Não basta ter ideias e desejos na cabeça tem que documentar. Todo empreendimento tem uma história e processos definidos de funcionamento e, de preferência, organizados. Isso facilita sobremaneira o entendimento do papel de cada um dentro da empresa, independente do seu tamanho micro, pequeno, médio ou grande.

A falta de um perfil de profissional desejado para cada cargo tem impacto direto no recrutamento da empresa, uma vez que Banov (2015) diz que antes de se realizar o recrutamento, devem ser traçados o perfil do cargo e a cultura organizacional, e no caso de existir gestão por competência na empresa, deve-se realizar o mapeamento das competências organizacionais e individuais.

Dos funcionários que a empresa busca atrair, ela prefere a atração de mulheres para os cargos de caixa e repositor de armarinho. A justificativa é que as mulheres possuem uma maior facilidade para lidar com público e maior facilidade para organizar os produtos.

Já para os cargos de motorista, açougueiro e repositor, a empresa busca atrair preferencialmente homens. Isso se justifica pelo fato de que os mesmos exigem, em determinados momentos, esforços físicos maiores para a realização de algumas tarefas no decorrer do exercício da função.

Por outro lado, o recrutamento interno na empresa acontece em poucos momentos, já que só é utilizado esse tipo de recrutamento quando existe vaga para cargo de confiança, como citado pelo proprietário. No Supermercado, essa vaga de confiança é a de gerente. Assim, o recrutamento interno só acontece quando há a demissão de seu gerente. Atualmente, a empresa não conta com nenhuma forma de promoção de cargo para seus funcionários.

Nesse sentido, Chiavenato (2015) pontua que o recrutamento interno possui vantagens como uma grande fonte de motivação para os funcionários, é mais econômico, apresenta maior índice de validade e segurança. Dessa forma, a microempresa estudada poderia aproveitar o mecanismo de recrutamento interno com maior intensidade, porém um empecilho para que isso aconteça é o fato de que a empresa possui poucos cargos e quase todos estão presentes em um mesmo nível de hierarquia organizacional. A sugestão é que, nesse momento, a empresa repense suas estratégias de ação, visando potencializar seus pontos fortes.

Em relação à seleção dos candidatos, a empresa também faz esse processo sem utilizar a terceirização para não aumentar seus custos. Para esse processo, não existe um documento formal que contenha a descrição do processo de seleção utilizado na empresa e também não são feitos planejamentos periódicos para a seleção dos candidatos.

Para Chiavenato (2004a), o processo de seleção é sistema de comparação e escolha. Dessa forma, é necessário que empresa tenha um documento formal com padrão desejado, para que a sua seleção tenha validade.

As técnicas utilizadas pela empresa para seleção de seus funcionários são: análise curricular, entrevistas de seleção livre sem roteiro, teste de conhecimento ou de capacidade e exames admissionais. O teste de conhecimento ou de capacidade utilizado pela empresa é o período de experiência de 30 dias nos cargos, onde o gerente e o proprietário observam as

ações dos funcionários para efetivarem os mesmos posteriormente ou não. O período de experiência dentro da empresa é utilizado em todos os cargos que exigem recrutamento externo.

As técnicas utilizadas pela empresa estão dentro do esperado de acordo com as técnicas descritas por (CHIAVENATO, 2015). Mas para realizar um processo mais completo de seleção, a empresa poderia utilizar outras técnicas mais apuradas de seleção.

Na seleção dos funcionários, a empresa busca preencher as vagas disponíveis com funcionários que apresentem experiência em supermercados e que também apresentem um nível de responsabilidade elevado. Entretanto, não existe um documento que aponte um perfil de profissional desejado e que determine as atividades que esse funcionário deve exercer.

Como citado anteriormente, Banov (2015) diz que para que os processos de R&S ocorram de forma adequada, primeiro devem ser traçados o perfil do cargo e a cultura organizacional. Assim, nota-se que a seleção não segue como descrita na literatura de Gestão de Pessoas.

Dos cargos existentes na empresa, não existe diferenciação na seleção dos mesmos. O que acontece na empresa é uma preferência por homens ou mulheres em determinados cargos, dessa forma se o gênero não atender a determinado cargo, existirá uma dificuldade maior na contratação. A promoção de seus funcionários só ocorre quando existe a demissão do gerente, dessa forma o proprietário busca dentro da empresa um novo funcionário para ocupar essa vaga.

Nota-se, assim, que a maior dificuldade na empresa é encontrar pessoas com experiência e que já saibam trabalhar no ramo de supermercado. A dificuldade é maior quando se trata de repassar o que os novos funcionários devem fazer em cada cargo, já que o Supermercado não conta com um documento que contenha a descrição do cargo, ou seja, o que o ocupante do cargo deve fazer realmente para atender as necessidades e objetivos da empresa.

5.2 Impactos do Recrutamento e Seleção na empresa

De acordo com as informações coletadas nota-se que o Supermercado não tem um processo de recrutamento e seleção formalizados e adequados a cada cargo, portanto nesse sentido torna-se difícil a captação de pessoas mais aptas e mais bem preparadas para compor

uma equipe com alto grau de eficiência e eficácia. Assim, um dos grandes impactos do recrutamento e seleção, atualmente, é o baixo rendimento dos funcionários nos primeiros dias de colaboração na empresa, visto a grande dificuldade do selecionador em repassar as atividades a serem executadas para os novos funcionários. Aqui é notória, a necessidade de uma pessoa qualificada para o sucesso desse processo, pois segundo Chiavenato (2004b, p.14), “a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”.

Observa-se que, mesmo que o desenho de cargo não esteja presente no grupo de Processos “Agregar Pessoas”, que é o foco de estudo desse trabalho, o mesmo se torna indispensável para empresa, uma vez que os processos da Gestão de Pessoas são dinâmicos e interativos.

Dessa forma, é visível que a elaboração de um documento contendo a especificação das atividades presentes em cada cargo (desenho e descrição de cargos) é de suma importância para a empresa, pois o impacto da ausência deste mecanismo gera um entrave em relação a colaboração dos funcionários.

Outro impacto que se nota são os poucos candidatos para os cargos vazios na empresa, isso acontece pelo inexistente recrutamento da empresa. Como ela não utiliza meios de divulgar suas vagas de emprego, poucos candidatos são atraídos para participar do processo seletivo da organização.

De acordo com Banov (2015), atualmente, o recrutamento deve ser o mais estratégico possível, pois hoje o mercado conta com um número muito elevado de candidatos, porém com pouca qualificação. Assim, como relatado pelo proprietário, existe uma necessidade por funcionários com experiência em Supermercados, como o recrutamento é ineficaz, os candidatos atraídos são, em sua maioria, os sem experiência.

A falta de um Planejamento de Recursos Humanos na empresa também gera impactos, uma vez que não existe um plano (documento formal) contendo as estratégias definidas pela organização para realizar os processos de Recrutamento e Seleção. Isso influencia diretamente o resultado final, pois é necessário um padrão para realizar o processo de seleção, e, no caso especial da microempresa estudada, não existe esse documento formal e o padrão é só entendido informalmente por meio do proprietário.

Os impactos dos processos de Recrutamento e Seleção na empresa são bem relevantes, de forma que pode representar grandes riscos futuros. Mesmo que hoje o proprietário não esteja sentindo o peso desses impactos em prejuízos significativos, no longo prazo o processo de R&S poderá gerar custos maiores. Isso acontecerá, pois posteriormente aos processos de

seleção realizados pela empresa, os funcionários continuaram não conseguindo executar as atividades esperadas pela organização nos primeiros dias de colaboração, o que conseqüentemente gerarão custos maiores para a empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, conclui-se que os meios próprios de recrutamento e seleção ainda são a solução, já que se trata de uma microempresa com poucos funcionários, porém é necessária a elaboração de roteiros mais efetivos para a captação de talentos com perfis adequados aos cargos.

É evidente a falta de formalização na empresa. Não existe descrição de cargo, desenho de cargo, nem tampouco plano estratégico para gestão de pessoas ou algo similar. Assim, observa-se a necessidade de uma reciclagem do responsável pela empresa em cursos de gestão, especificamente em gestão de pessoas, para entender a importância desses documentos para otimizar o seu processo de recrutamento e seleção, além de outros tão importantes quanto esse.

Em relação ao recrutamento, observou-se que, atualmente, a empresa não conta com nenhum tipo de técnica de atração de pessoas. Portanto, técnicas simples e de custos bastante reduzidos poderiam aumentar o número de candidatos para as vagas da empresa e poderiam levar candidatos com o perfil desejado pelo proprietário, já que uma das dificuldades apontadas por ele é o grande número de funcionários sem experiência no ramo de supermercados.

Ainda em relação ao recrutamento, notou-se que no processo de recrutamento os candidatos precisam ser comunicados de alguma maneira informal, para tomarem conhecimento de que algum cargo da empresa esteja vazio. Grande parte dos candidatos que são comunicados e atraídos não se encontram no perfil desejado pela empresa. Já no processo de seleção, observou-se que as principais características que os candidatos devem apresentar para que possam ser selecionados é que os mesmos apresentem experiência em supermercados e que possuam um perfil de responsabilidade. Além disso, a empresa ainda utiliza poucas técnicas para realizar a sua seleção.

Diante do exposto é nítido que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito de forma estratégica, visando otimizar os recursos à disposição e melhorando assim a competitividade, além de diminuir os riscos.

7 SUGESTÕES

A seguir, a figura 7 apresenta um quadro resumo para melhor entendimento das percepções durante o estágio.

Figura 7 – Quadro resumo de soluções e sugestões.

PROBLEMAS	SOLUÇÕES/SUGESTÕES
Organizacional: Ausência de formalidade de seus processos por meio de documentos.	Organizacional: Elaboração de um plano estratégico de gestão de pessoas básico contendo: perfil de cargos, descrição e desenho de cargos.
Gestão de Pessoas: Otimização dos processos relacionados a Gestão de Pessoas.	Gestão de Pessoas: Capacitação do gerente e proprietário por meio de cursos na área.
Recrutamento interno: Ausência da divulgação da vaga de gerente, quando existente.	Recrutamento interno: Elaboração de cartaz informativo comunicando internamente sobre a vaga de gerente.
Recrutamento externo: Ausência total de meios de divulgação de vagas em aberto na empresa.	Recrutamento externo: Utilizar a internet (site de vagas, redes sociais e trabalhe conosco), serviços de alto-falante, cartazes, jornais e rádios para divulgar suas vagas de emprego.
Seleção: Ausência dos perfis profissionais desejados pela empresa.	Seleção: Elaboração de um planejamento de recursos humanos para a organização.

Fonte: Dados primários, 2017.

Portanto, como visto, o trabalho não se encerra com essa pesquisa. O intuito foi mostrar a importância da gestão para os empreendimentos, sejam eles micros, pequenos, médios ou grandes.

REFÊRENCIAS

- ANTONIO, N. M. L. **As micro e pequenas empresas na nova lei de recuperação de empresas e falências principais problemas enfrentados e soluções passíveis de adoção, breve estudo sobre a indústria calçadista.** 2011. Dissertação (Mestrado em Direito Comercial)-Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2132/tde-03092012-112033/en.php>>. Acesso em: 10 out. 2017.
- ARAUJO, L. C. G. de.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAUJO, L. C. G. de.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional, edição compacta.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ATRAÇÃO e seleção de pessoas. *Homepage.* Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj1tufGs9HQAhUKIJAKHYYPBZAQFgggMAE&url=https%3A%2F%2Fglaubermarinho.files.wordpress.com%2F2012%2F02%2Fseando-recrutamento-e-selec3a7c3a3o-gabarito.docx&usg=AFQjCNFZ3i0cWRk5Ffr32leMhvZcvygrHQ&bvm=bv.139782543,d.Y2I>>. Acesso em: 12 out 2017.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 14 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 12 out. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o capital humano das organizações.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004a.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 8. ed. São Paulo: Manole, 2015.
- COSTA, B. J. G. V. et al. Tentativas de facilitação de atividade empresarial: mei, me e epp no direito brasileiro. **III Jornada de Iniciação Científica e Extensão Universitária**, Curitiba, v.3, n.3. 2014.
- HISTÓRICO DA LEI Geral. Desenvolvido pelo Portal Lei Geral Da Micro E Pequena Empresa. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/o-site/historico-da-lei-geral>>. Acesso em: 01 out. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. 12.ed. São Paulo: Gente, 2002.

Malheiros, B. T.; Rocha, A. R. C. **Gestão de pessoas: avaliação e gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Novo Hamburgo, Universidade FEEVALE, 2013. Disponível em:

<<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Desenvolvido pelo Sebrae Mato Grosso. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 01 out. 2017.

O QUE É A LEI Geral. Desenvolvido pelo Portal Lei Geral Da Micro E Pequena Empresa. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/o-site/o-que-e-a-lei-geral>>. Acesso em: 01 out. 2017.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

Nome da empresa: _____

Cidade: _____ Estado: _____

Nível escolaridade do entrevistado: _____ Área de atuação: _____

HISTÓRICO

Faça um breve resumo sobre a história da empresa.

Quando surgiu a empresa?

Por que a escolha de um supermercado?

GERAL

Nº total de funcionários na empresa:

Total de homens:

Total de mulheres:

Por que optar por realizar o R&S e não contratar um serviço especializado? Explique.

Possui algum programa de jovem aprendiz ou estagiários na empresa? Explique.

Quais os cargos existentes na empresa:

Qual a maior dificuldade no processo de R&S?

Qual a porcentagem (%) de rotatividade na empresa:

RECRUTAMENTO

- 1- Como ocorre o processo de recrutamento e quais estratégias para captação de pessoas?
- 2- A empresa faz algum planejamento periódico para recrutamento?
- 3- A empresa já tem um perfil do profissional desejado para cada cargo na empresa? Isso existe na forma de documento?
- 4- Existe cargo onde a preferência é mais masculina ou outro onde a preferência é mais feminina na empresa?
- 5- Ocorre recrutamento interno antes do externo? Como ocorre esse processo? Explique.
- 6- Como é o processo externo de recrutamento?

SELEÇÃO

- 1- Como ocorre o processo de seleção e quais as técnicas utilizadas para selecionar pessoas?

- 2- A empresa faz algum planejamento periódico para selecionar?
- 3- Existe algum teste para seleção dos funcionários?
- 4- No processo de seleção, a empresa busca preencher a vaga de um profissional desejado para a organização? Existe um perfil de profissional, pré-estabelecido, desejado a ser selecionado?
- 5- Dentre os cargos existentes na empresa, existe diferença na seleção dos mesmos?
- 6- Existe promoção dos funcionários?
- 7- Qual a maior dificuldade nessa etapa? Explique.