



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

ANA CAROLINA NAVARRO MAMEDE JOHN

**RECRUTAMENTO E PROCESSO SELETIVO PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Brasília – DF

2010

ANA CAROLINA NAVARRO MAMEDE JOHN

**RECRUTAMENTO E PROCESSO SELETIVO PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (Unb) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Marina Figueiredo Moreira

Professor Tutor: Gabriel de Araújo Spezia

Brasília – DF

2010

John, Ana Carolina Navarro Mamede.

Recrutamento e Processo seletivo para micro e pequenas empresas / Ana Carolina Navarro Mamede John. – Brasília, 2010.

36 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Profa Msc. Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Recursos Humanos, Recrutamento e Processo Seletivo.

ANA CAROLINA NAVARRO MAMEDE JOHN

**RECRUTAMENTO E PROCESSO SELETIVO PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Ana Carolina Navarro Mamede John

Profa Msc. Marina Figueiredo Moreira
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 16 de novembro de 2010.

Dedico este trabalho de conclusão à minha querida família, meu marido Felipe, e aos meus filhos que foram gerados durante este curso de graduação e são a minha fonte de inspiração.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar o recrutamento e seleção em micro e pequenas empresas no DF Após coleta de dados em micro e pequenas empresas percebe-se que não há um comprometimento dos gestores de micro e pequenas empresas em fazer um roteiro de entrevista básico nem de aperfeiçoar o processo seletivo adotado nas empresas.

O processo de seleção merece atenção especial, pois ele define, por diferentes maneiras e com diferentes estratégias, qual candidato ocupará a vaga.

Existe uma real necessidade em se criar uma ferramenta que auxilie gestores de micro e pequenas empresas a fazer um processo de recrutamento e seleção simples porém eficaz.

Através da análise de dados percebeu-se que a rotatividade dos funcionários está interligada com o recrutamento e o processo seletivo ineficaz. Através de um bom recrutamento e processo seletivo não haverá tanta rotatividade e os mesmos irão economizar com os altos custos da demissão, recontração, treinamento e perda de produtividade.

A descentralização agiliza decisões, favorece a humanização da empresa, na medida que amplia a área de participação no processo decisório. E não é isso que encontramos nas micro e pequenas empresas, pois o sócio administrador é quem coordena e controla todas as ações dentro da empresa buscando centralizar as ações nele.

Palavras-chave: Seleção. Recrutamento. Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Formulação do problema.....	3
1.2	Objetivo Geral.....	3
1.3	Objetivos Específicos.....	3
1.4	Justificativa.....	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO	3
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	49
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	26
3.3	População e amostra.....	28
3.4	Instrumento de pesquisa.....	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	0
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	1
	Referencias.....	33
	Apêndice A - Questionário.....	32
	Apêndice B - Degravação das Entrevistas.....	38

1 INTRODUÇÃO

Na seção de Recursos humanos com área temática em Processo Seletivo o tema escolhido para esta monografia é o processo seletivo para pequenas e micro-empresas.

A monografia em questão terá como foco principal orientar gestores de pequenas e micro empresas a selecionar e recrutar seus funcionários visto que estas empresas não possuem um departamento de recursos humanos e muitas vezes não tem capacidade financeira de terceirizar o serviço e muitas vezes não escolhem o profissional adequado para realizar a função proposta.

As pessoas são o principal recurso de uma empresa, são consideradas o capital intelectual da empresa. Dada à importância da contribuição das pessoas na obtenção dos objetivos de uma empresa, torna-se essencial saber recrutar e selecionar as pessoas que tenham condições para satisfazer as necessidades organizacionais. A regra essencial no recrutamento e seleção não é escolher a pessoa com maior qualificação, mas sim escolher a pessoa mais adequada aos requisitos do cargo.

Todo processo de seleção deve ser bem planejado, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficazmente selecionados. Desta forma, é preciso ter bons candidatos e selecionar os melhores. A seleção é o processo pelo qual será feita a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo.

Nas micros e pequenas empresas sabemos que muitos cargos são ocupados com indicação e raramente existe um processo seletivo adequado pois não são captados currículos suficientes para uma seleção específica.

O foco desta monografia é mostrar aos gestores destas empresas a ter mais foco ao recrutar e selecionar para que possam diminuir a rotatividade dos funcionários dentro da organização e conseqüentemente aumentar a competitividade de sua empresa.

1.1 Formulação do problema

Os processos seletivos e recrutamentos afetam a rotatividade dos funcionários?

1.2 Objetivo Geral

Analisar o recrutamento e seleção em micro e pequenas empresas no DF

1.3 Objetivos Específicos

Fazer um levantamento de dados por meio de pesquisa de campo sobre o assunto;

Analisar os tipos de recrutamento e seleção;

Analisar a rotatividade dos colaboradores;

Propor uma alternativa para o recrutamento e seleção de micro e pequenas empresas quando não existe um departamento específico na empresa.

1.4 Justificativa

As empresas estão cada vez mais competitivas e exigem cada vez mais candidatos qualificados para preencher suas vagas e minimizar as chances de haver uma demissão e uma nova contratação.

O papel do Administrador de RH no processo de recrutamento e seleção é muito importante para a empresa, na hora da escolha pois o Administrador de RH deve selecionar colaboradores eficazes e competentes além de qualificados para que o novo colaborador aumente a lucratividade da empresa e não seja somente mais um a onerar a folha de pagamentos. Os objetivos organizacionais são atingidos através das pessoas, por isso é muito importante conduzir o processo de seleção

de maneira mais profissional e eficaz. O objetivo maior do processo seletivo e do recrutamento é encontrar o melhor candidato com o perfil mais adequado para ocupar o cargo.

Por isso, o processo de seleção merece atenção especial, pois é ele que define, por diferentes maneiras e com diferentes estratégias, qual candidato ocupará a vaga. Este trabalho visa fazer um levantamento das vantagens da melhor elaboração de um programa de seleção adequado para auxiliar micro e pequenas empresas que possuem uma dificuldade em contratar seus colaboradores devido à centralização da administração da empresa e conseqüente ausência de um setor de recursos humanos na empresa. E assim proporcionar uma ferramenta para auxiliar no trabalho como profissional de administradora de uma empresa e contribuir para micro e pequenas empresas sendo uma pesquisa de um tema tão importante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O recrutamento e suas formas podem influenciar a gestão e os resultados empresariais. Com a evolução da gestão de pessoas após a revolução industrial é cada dia mais freqüente a visão de que as pessoas são o maior capital que uma empresa possui garantindo o sucesso e atingindo cada vez mais os resultados esperados. Um bom recrutamento garante pessoas engajadas e comprometidas com o ideal empresarial e podem também influenciar a forma de competir e buscar resultados desejados pela organização.

“O foco das ações de RH ainda é o recrutamento e a seleção de pessoal – e não a seleção e a captação de talentos – e está direcionado para as atividades que se condicionam à existência de vagas. Estas ações resumem-se, pois, em escolher a pessoa certa para o cargo certo e para tanto atuar de maneira reativa e não pró-ativa, com foco no operacional e não em ações estratégicas.” (VIEIRA et. al,2007)

Existe uma real necessidade de se implantar um processo eficaz de recrutamento e seleção dentro de uma organização buscando uma estratégia moderna e estruturada para buscar um diferencial no atendimento da empresa mesmo que a empresa seja pequena ou familiar.

A humanização, a ética e o relacionamento interpessoal são temas que se misturam e devem ser correlacionados no ambiente corporativo, pois a dignidade das pessoas

deve ser respeitada sempre e deve ser preservada no ambiente de trabalho independente do trabalho, do grau de produtividade sendo que todos devem ter um tratamento adequado e a empresa deve promover um bem estar geral aos seus colaboradores. (COSTA,2004)

Esses conceitos não podem ser esquecidos, pois são intrínsecos ao processo de recrutamento e seleção já que o objeto principal do tema é o ser humano e este deve ser tratado com respeito, dignidade e ética mesmo que o mesmo não venha a fazer parte da equipe da empresa.

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo de como é realizado (GUIMARÃES,2005) Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos primeiros dias ou meses na empresa. O objetivo desse acompanhamento é de se evitar o desligamento. Caso ocorra, é fundamental que seja avaliado os motivos do fracasso, antes de começar novamente outro processo de seleção.

Às vezes, não é dada a devida importância para o processo de seleção, mas o preenchimento de vagas é de suma importância da administração: planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capacitados, colocando-os em locais produtivos e recompensando-os pelo desempenho. É isso que deseja e tenta conseguir a área de Recrutamento e Seleção das empresas.

2.2 Levantamento histórico das principais abordagens ao estudo

O grande avanço das indústrias aconteceu após a revolução industrial, conseqüentemente a necessidade também de um número maior de colaboradores.

Com a industrialização e a forma de gerenciamento que ocorreu no início dessa era industrial, não havia a necessidade de mão de obra qualificada.

Ao longo dos anos com desenvolvimento da tecnologia, aumento de concorrência e globalização começa existir uma necessidade maior de mão de obra qualificada. Com esta evolução houve a necessidade de um recrutamento bem realizado que por sua vez otimiza recursos e promove pessoas certas para cargos ideais em organizações trazendo conseqüências benéficas as empresas de todos os portes.

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa

atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

É através do processo de recrutamento e seleção que o gestor consegue efetivamente verificar se um candidato tem ou não o perfil necessário para preencher uma vaga de trabalho na empresa. Recrutamento é a condição para que a empresa possa escolher a pessoa certa para o cargo adequado.

O recrutamento adequado garantirá condições para uma gestão otimizada que acaba por promover mais sucesso à empresa e também economia com abstinência e rotatividade de pessoas, além de conseguir maiores resultados com pessoas mais eficientes e comprometidas com os ideais da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), a excelência almejada pelas empresas como uma alternativa de sobrevivência, pode ser alcançada principalmente, na base de investimentos em recrutamento, treinamentos, capacitação e desenvolvimento das pessoas, porém, faz-se necessário um adequado sistema de avaliação de desempenho capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas.

Contratar bons profissionais é um desafio há mais de dois mil anos. A primeira tentativa de selecionar pessoas de maneira científica data de 207 A. C., quando os funcionários da dinastia Han, na China, criaram uma longa e detalhada descrição de cargo para funcionários públicos. Mesmo assim, poucas contratações foram satisfatórias. (ANDERSON, 1999)

Os recursos humanos não são eternos. Precisamos valorizá-los à cada dia. Infelizmente, somente no começo do século XXI, é que vemos que algumas organizações começaram a valorizar, a cada dia, este tipo de recurso. Pode-se dizer que muitas organizações estão investindo em *responsabilidade social*, isto é, estão se preocupando com o ambiente interno e externo da instituição. Deficientes físicos que antes eram considerados inaptos para o trabalho, hoje assumem cargos em grandes empresas. Não são considerados como “incapazes”, mas sim, como pessoas qualificadas, isto é, excelentes profissionais que desempenham suas funções com muita eficiência. O mercado de trabalho para estas pessoas especiais está se abrindo cada vez mais, embora lentamente. Foi um progresso muito grande para elas. A inteligência emocional é um dos fatores mais explorados atualmente. Não adianta o desenvolvimento de grandes tecnologias, ou substituímos o potencial humano por elas pois precisaremos sempre de pessoas para conduzi-las. Por

mais que criemos máquinas inteligentes, elas jamais substituirão o calor humano, o respeito, a convivência inter-pessoal, a conversa descontraída, para relaxar, e o cafezinho após o almoço.

Precisamos aprender a respeitar as diferenças e certas dificuldades que algumas pessoas têm. Mas isto não significa que estas pessoas não são ou não podem ser excelentes profissionais capacitados, basta que para isto se tenha uma visão global do que o mercado está se exigindo e como podemos utilizar esta mão-de-obra, disponível. Pessoas que antes eram consideradas ineficientes ou inadequadas para trabalharem em certas organizações, hoje em dia ocupam cargos de destaque em outras instituições, isto se deve a um processo de investimento no ser humano, através do reconhecimento na existência de valores pessoais, independentemente de suas deficiências físicas. Fator preponderante na atual conjuntura.

2.3 Importância de recrutamento

O Processo de recrutamento pode influenciar diretamente os resultados na gestão de pessoas. O processo de recrutamento gera mudanças significativas no cotidiano empresarial. A contratação e o recrutamento correto consequentemente pode garantir o sucesso da empresa, com a importância do capital humano cada vez mais em ascensão e com a globalização e aumento da concorrência as pessoas tem um papel cada vez maior na empresa. Com a mudança dos paradigmas que ocorreram nas duas últimas décadas fica claro que um bom atendimento, que pessoas satisfeitas e um ambiente de trabalho favorável garantem um maior mercado para a empresa.

O recrutamento influencia diretamente os resultados obtidos e deve ser realizado buscando os ideais da empresa. Pessoas afinadas com os mesmos ideais e sintonia na metodologia de trabalho podem garantir a diferença e o sucesso com a concorrência de mercado. O custo de contratação de um colaborador que esteja afinado com a empresa torna-se muito alto não só em termos financeiros, mas também com a mudança de gestão do que já está dando certo, a influência de uma pessoa que não esteja comprometida pode afetar o ambiente e reduzir significativamente os resultados em qualquer gestão.

Sabemos que as empresas de grande porte têm um departamento específico

de Recursos humanos e uma equipe especializada para realizar o processo seletivo dentro da organização. Já as pequenas e micro empresas, devido à falta de recursos não possuem departamentos e possuem uma administração centralizada no gestor, normalmente proprietário ou sócio que acumula diversas funções administrativas inclusive a de selecionar funcionários. Normalmente esses gestores de pequenas empresas se utilizam de recursos pouco profissionais para as contratações, avaliando currículos e entrevistando pessoas indicadas pelos funcionários ou por conhecidos.

3. A pesquisa de seleção e recrutamento

Ao longo das décadas houve uma grande mudança progressiva na forma de gerenciar pessoas. Essa evolução e uma mudança drástica de mercado e tecnologia fizeram com que as empresas tivessem que se adaptar a um novo mundo. Um mundo mais competitivo que valoriza o atendimento, a produção e os resultados. Essa valorização e a busca por resultados só são possíveis pela alta tecnologia que o homem desenvolveu ao longo desses anos e também pela mudança de paradigma de enxergar os colaboradores como recursos organizacionais. Embora nem todas as empresas tenham alcançado esse dois níveis.

Diversas pesquisas revelam que o capital humano e a gestão de pessoas podem significar muito na organização ao ponto de garantir o sucesso ou fracasso da empresa. Há algumas décadas atrás se pensava que a tecnologia poderia substituir o homem, ao longo do tempo notou-se que a máquina ajudou a alcançar ótimos resultados, mas principalmente existiu e existe a necessidade do colaborador para operá-la necessitando de pessoas cada vez mais capacitadas. O mundo também está cada vez mais exigente, a legislação e o direito do consumidor garantem novas vertentes que antes não eram idealizadas, tornando cada vez mais importante o atendimento e personalização.

Para a contextualização dessa mudança de paradigma e valorização dos colaboradores fica evidente que o recrutamento e suas formas garantem o sucesso empresarial a busca de pessoas cada vez mais comprometidas com a organização e que componham o perfil adequado deve começar logo na fase de recrutamento

realizado pela empresa. Os tipos de recrutamento são de fundamental importância para descobrir o perfil desejado na hora de recrutar conforme tratado neste artigo posteriormente, tanto recrutamento interno e externo possui vantagens e desvantagens.

A garantia do tipo adequado de recrutamento vai ao encontro com as necessidades da empresa e a forma com que trabalha, seguindo seus ideais e características próprias. Fica evidenciado que as pessoas fazem a total diferença dentro do contexto empresarial e que de extrema importância à forma de recrutá-las, pois os gastos com um recrutamento não realizado de maneira adequada vão além dos prejuízos financeiros podendo comprometer a vitalidade e o sucesso da organização.

3.1 Tipos de Recrutamento

Existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros existentes na organização. Já o recrutamento externo é utilizado para atrair os candidatos que estão fora da instituição. O gestor de pessoas da organização é responsável por preencher vagas sempre buscando um melhor perfil e de forma que organização consiga economizar recursos e otimizar resultados.

A maior parte das empresas através do seu recrutador primeiramente busca um candidato interno, o recrutamento interno tem suas vantagens e desvantagens. O custo da logística de contratação externa é bem mais oneroso para a organização, porém se o mesmo não conseguir um candidato que consiga preencher os quesitos para o cargo será necessário o suprimento do cargo com algum pretendente externo. O recrutamento externo pode desmotivar os colaboradores da empresa que ao preencherem uma vaga buscam reconhecimento e plano de carreira. Em determinadas situações não há como colocar um colaborador interno quando perfil desejado não é encontrado.

3.2 Vantagens e Desvantagens dos recrutamentos

Segundo Chiavenato (1999) existem vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externos.

3.2.1 Recrutamento Interno

São diversas as vantagens em se realizar um recrutamento interno como aproveitar melhor o potencial humano da organização, motivar e encorajar o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentivar a permanência e a fidelidade dos funcionários na organização, é ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental e não requer socialização organizacional de novos membros.

Existem também desvantagens nesse processo que devem ser avaliadas como bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas, facilitar o conservativismo e favorece a rotina atual, manter quase inalterado o atual patrimônio humano da organização e ser ideal para empresas burocráticas e mecanísticas.

3.2.2 Recrutamento Externo

O mesmo pode se dizer sobre o recrutamento externo, são várias as vantagens e desvantagens. O administrador ou gestor deve avaliar para verificar qual processo é melhor para sua empresa. As vantagens do recrutamento externo são introduzir sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas, enriquecer o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades, aumentar o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas, renovar a cultura organizacional e a enriquecer com novas aspirações, é indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

As desvantagens desse processo são afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, reduzir a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos, requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, o que significa custos operacionais, exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários, é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

3.3 Processo de Recrutamento

Recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização (SCHERMERHORN, 1996).

Ou seja, a empresa divulga e oferece oportunidades de trabalho para atrair candidatos para seu processo seletivo.

Um processo de recrutamento fundamenta-se em dados e informações da análise e especificações do cargo a ser preenchido. Os critérios de seleção baseiam-se nas próprias exigências do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquele cargo. Se de um lado temos a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informando os requisitos indispensáveis ao futuro ocupante do cargo, temos, de outro lado, os candidatos profundamente diferentes, disputando a mesma vaga. Nestes termos, a seleção passa a se apresentar em dois tipos de processo: processo de comparação e processo de decisão.

O profissional tem como necessidade participar do desenvolvimento das estratégias da empresa, recrutar e selecionar pessoal, implantar e difundir a cultura da empresa e acompanhar as tendências mundiais da área de RH.

De um lado temos a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informando os requisitos indispensáveis ao ocupante do cargo, e dos outros candidatos profundamente diferentes entre si, disputando o emprego, a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e decisão.

Um recrutamento adequado é aquele que atinge os objetivos empresariais levando em consideração as vantagens e desvantagens citadas no item anterior. Porém é necessário se ater que alguns cuidados devem ser tomados como o acompanhamento dos processos de recrutamento deve ser feito da forma mais criteriosa possível. A economia com custos e rapidez pode desenvolver problemas futuros com o colaborador recrutado. Uma outra possibilidade é que não tendo certeza se a pessoa escolhida internamente atende as necessidades da organização pode se abrir um processo externo em paralelo, posteriormente escolher a melhor opção.

As formas mais utilizadas de recrutamento, sendo eles internos e externos segundo Bastos,2004:

- edital interno
- anúncios em jornais e revistas
- inscrição pelo site
- recebimento espontâneo de currículos
- utilização de agências especializadas tradicionais ou virtuais
- divulgação em escolas, faculdades, universidades

- indicação de pessoas de confiança

4. SELEÇÃO

Chiavenato (2004) define seleção de pessoas como “uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”. Outros autores (CENZO; ROBBINS, 1996) definem simplesmente como “o processo de escolher o melhor candidato para o cargo”. Independente da definição adotada, selecionar pessoas sempre foi e sempre será um desafio levando-se em consideração as diversas variáveis envolvidas.

O processo de seleção depende diretamente de um processo de recrutamento bem feito, caso contrário, o gestor de RH depara-se com situações em que os candidatos foram atraídos da maneira errada ou não foram atraídos, o que comprometerá todo o processo seletivo.

4.1 Tipos de Seleção

Segundo Bastos, 2004, existem vários tipos de seleção, dentre elas a seleção de Currículos e Entrevistas, os testes de conhecimentos e habilidades, os testes psicológicos, os testes de personalidade e as dinâmicas de grupo.

4.1.2 Seleção de Currículos e Entrevistas

Nas grandes empresas, o órgão de Recrutamento e Seleção atua como consultor e orientador, para que os Gerentes e suas respectivas equipes entrevistem os candidatos e tomem suas decisões a respeito deles. Mas, independentemente da abordagem a ser adotada pelo entrevistador, toda Entrevista de Seleção, implica uma fase de preparação até que aconteça sua realização. E, dependendo das habilidades do entrevistador, pode-se dar-lhe menor ou maior liberdade na condução da Entrevista, isto é, pode-se estruturar e padronizar a Entrevista, como pode deixá-la inteiramente livre a sua vontade. Na fase do planejamento, deve-se obter o maior número possível de informações sobre o cargo e a organização, consultando o perfil ideal, tendo em vista orientar todo o processo, principalmente a elaboração das questões a serem formuladas na Entrevista. Deve-se também preparar todo o

material e a infra-estrutura para a realização da Entrevista. O estudo do currículo dos candidatos e a escolha de um local adequado são fatores imprescindíveis. O segundo momento, a realização da Entrevista, deve iniciar pelo estabelecimento de um “quebra-gelo”, e esclarecimentos quanto aos objetivos e procedimentos daquele encontro. Em seguida, com base em um roteiro estruturado, o entrevistador formula as questões. No entanto, ele deve também explorar as respostas dos candidatos, fazendo questões não planejadas, que esclareçam dúvidas, detalhem informações fornecidas pelos candidatos ou que sirvam para testar hipóteses que o entrevistador vai formulando no decorrer da entrevista e responder as perguntas. Fornecer ao candidato informações sobre a organização e o cargo é o terceiro momento, podendo se fazer uso de material adicional, como vídeos, manuais, etc. No encerramento da entrevista, dever ser fornecidas informações gerais, esclarecer as dúvidas apresentadas pelos candidatos, informando ainda as próximas etapas do processo seletivo. É importante alertar para a estruturação da Entrevista, pois é com base em um roteiro previamente definido e alinhado às competências que se deseja avaliar, que este instrumento se torna uma ferramenta bastante eficaz. A forma como o Entrevistador aborda o candidato é essencial para que a Entrevista alcance seus objetivos.

As Entrevistas classificam-se em função de sua finalidade, quanto aos tipos de perguntas que utilizam, quanto a sua estrutura e quanto à forma de sua aplicação.

As Entrevistas classificam-se em função de sua finalidade, quanto aos tipos de perguntas que utilizam, quanto a sua estrutura e quanto à forma de sua aplicação.

No que se refere aos objetivos das Entrevistas, estas podem ser classificadas em (CHIAVENATO,1999)

a) Entrevista de Triagem (ou Pré-Seleção) - é mais superficial e tem como finalidade básica obter esclarecimentos sobre alguns pontos dos currículos dos candidatos, estabelecer uma idéia geral sobre a postura, o comportamento e a forma de se expressar do candidato, tendo em vista avaliar as qualificações mínimas exigidas para o cargo sendo esta a seleção de currículos.

b) Entrevista de Seleção, Avaliação ou Aprofundamento - objetiva obter um retrato mais detalhado sobre as competências e o potencial do candidato para a posição pleiteada.

c) Entrevista Final ou de Decisão - tem como finalidade escolher, entre os candidatos melhores colocados no processo seletivo, aquele que será contratado.

Em função do formato das questões e das respostas requeridas, as Entrevistas podem ser classificadas em:

1. Entrevista Padronizada - É a Entrevista estruturada, fechada ou direta, com roteiro pré-estabelecido, na qual o candidato é solicitado a responder questões padronizadas e previamente elaboradas.
2. Entrevista Diretiva - Não especifica as questões, mas o tipo de resposta desejada. Aplicada apenas para conhecer certos conceitos espontâneos dos candidatos. O Entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter o tipo de resposta ou informação requerida.
3. Entrevista Não Diretiva - Não especifica nem as questões, nem as respostas requeridas. São denominadas entrevistas não estruturadas, não diretivas, exploratórias, informais...

Quanto à estrutura da entrevista, há os seguintes referenciais:

- I. Entrevista Tradicional - Modelo que se utiliza de perguntas comuns em que o candidato tem que fornecer respostas próprias e gerais. A crítica que se faz a essa abordagem é a de que perguntas gerais são susceptíveis a respostas artificiais e ensaiadas, refletindo uma forma ideal de se comportar, que nem sempre corresponde a como os candidatos desempenham na realidade.
- II. Entrevista Comportamental - Fundamenta-se na premissa de que o melhor indicador do comportamento de uma pessoa no futuro é como ela se comportou no passado em ambientes e/ou situações similares. Esse enfoque busca identificar um padrão de comportamento em relação a determinadas características pessoais. A Entrevista com base em comportamentos é estruturada, e necessita de um planejamento e da elaboração prévia das perguntas que farão parte do roteiro da entrevista.

Alguns passos devem ser observados na fase de preparação e de aplicação deste modelo:

- a) Analisar criteriosamente o perfil de competências desejado
- b) Definir as competências desejadas (em termos comportamentais)
- c) Elaborar o roteiro da Entrevista, pensando nas variáveis que possam surgir
- d) Estruturar perguntas que permitam obter os exemplos comportamentais desejados
- e) Classificar e avaliar as competências identificadas em relação às desejadas

III. Entrevistas Situacionais - Têm como premissa a idéia de que as intenções de uma pessoa podem predizer seu comportamento futuro. Por exemplo: dada ao candidato a descrição de uma situação específica e real do trabalho para o qual ele está pleiteando, o Entrevistador pede que ele avalie como se comportaria. Esse modelo também é criticado por ser susceptível a respostas ensaiadas, pois avalia como o candidato agiria teoricamente.

IV. Entrevista de uma só Pergunta - Apóia-se em uma única questão que, formulada para o candidato, permite ter uma avaliação da sua capacidade em obter resultados esperados ou parecidos em situações de trabalho similares.

O mais importante nesse momento, não é a pergunta em si, mas a quantidade de informações que se pode extrair da resposta dada pelo candidato, a partir de perguntas de sondagem adicionais que o Entrevistador faz em busca de mais detalhes e exemplos específicos. Se o Entrevistador quiser ter uma visão mais longitudinal do candidato, pede-se que ele descreva duas ou três realizações no período de cinco a dez anos, dentro de uma visão cronológica, tendo em vista observar o crescimento e o desenvolvimento de sua trajetória profissional.

Quanto à forma de aplicação, as Entrevistas podem ser realizadas das seguintes formas:

- Em Equipe - Na Entrevista em equipe, dois ou mais Entrevistadores avaliam o candidato. Este tipo de Entrevista tem como vantagens um maior número de observações sobre o comportamento do candidato e a troca de percepções entre os Entrevistadores. Pode acontecer, também, que o candidato seja avaliado por mais de um Entrevistador em momentos distintos, porém, de forma seqüencial, como um intervalo de tempo que pode variar entre minutos, horas ou dia.
- Entrevista em Grupo (Coletiva) - Ocorre quando vários candidatos são entrevistados simultaneamente, por um ou mais Entrevistadores. Esse tipo de Entrevista não é adequado quando se quer um retrato mais aprofundado da história do candidato, servindo para obter informações superficiais.

4.1.3 Gerenciamento de Impressões na Entrevista

É comum que, principalmente no início, o Entrevistador forme algumas impressões

gerais sobre o candidato. Algumas dessas impressões decorrem de atitudes, comportamentos, traços pessoais, forma de se vestir e de se apresentar dos candidatos, bem como de preconceitos e estereótipos dos entrevistadores e de associações que fazem com outras pessoas do seu convívio.

O Entrevistador não deve responder imediatamente a essas interferências, devendo tomar consciência delas, mantendo por algum tempo seus julgamentos suspensos, e seguir com as perguntas planejadas, visando obter dados e informações que se aproximem ao máximo da realidade. Se assim o fizer, ao final da Entrevista, estará mais documentado para dar ou não suporte às suas primeiras impressões. Alguns cuidados devem ser tomados para se ter uma boa amostragem do comportamento do candidato e se obter um retrato mais real:

A. Explore o histórico do candidato – não deixe de abordar todos os temas (experiência, formação, interesses, lazer e auto-avaliação). Dê maior ênfase aos fatos recentes, mas não deixe de investigar os fatos passados;

B. Identifique padrões de comportamentos – formas habituais como as pessoas se comportam e que se repetem mesmo em situações diferentes;

C. Faça perguntas para procurar provas contrárias – sempre que tiver uma forte impressão do candidato, procure por provas que possam ratificar ou retificar a sua percepção;

D. Saiba ouvir – procure esperar que o candidato complete as suas respostas;

E. Respeite o silêncio do candidato – este momento é muito útil para que o candidato pense e encontre as palavras mais adequadas para a resposta;

F. Controle a direção da Entrevista – sempre que o candidato fugir do tema central da pergunta, retome a direção;

G. Faça uma leitura do não-verbal do candidato – o corpo fala. Procure verificar a consistência entre o verbal e o não-verbal;

H. Explore colocações feitas pelo candidato no final da Entrevista – muitas vezes, o candidato deixa para dar informações importantes no final, contando que não serão exploradas. Aprofunde-se nessas colocações mesmo que seu tempo esteja esgotado.

4.1.4 Avaliações do Candidato

Logo que o entrevistado deixa a sala, o Entrevistador deve imediatamente

empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória. Se não fez anotações, deve então registrar imediatamente os detalhes. Se utilizou alguma folha de avaliação, ela deve ser checada e completada. No final, certas decisões devem ser tomadas em relação ao candidato: se ele foi rejeitado ou aceito ao final da entrevista e qual a sua colocação frente aos demais candidatos que disputam a mesma vaga. Ou, se uma avaliação definitiva poderá ser feita comparativamente após o término de todas as entrevistas com os demais candidatos.

4.1.5 Avaliações da Entrevista

O Entrevistador deve fazer também, uma avaliação do processo de sua entrevista, refletindo sobre alguns pontos: (ALMEIDA, 2004)

- a) Sente-se razoavelmente confiante quanto ao candidato que acaba de entrevistar?
- b) Conseguiu o tipo de informação de que precisava?
- c) Quais aspectos da entrevista foram menos satisfatórios?
- d) Poderia tê-los aprimorado, perguntando ou ouvindo melhor?
- e) Identifica novas formas para melhorar a entrevista da próxima vez?
- f) Será necessário entrevistar o candidato outra vez para complementar dados?

O perfil do Entrevistador Ideal - Deve demonstrar interesse pelo Candidato como pessoa, comportar-se de maneira polida e sincera, e ainda procurar privilegiar a pontualidade e a sensibilidade na condução do processo de forma a amenizar o desconforto do Candidato e facilitar a obtenção das informações necessárias ao seu objetivo.

4.2 Dinâmicas de Grupo

A Dinâmica de Grupo é outra ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, principalmente no que se refere às competências comportamentais. Observa-se, no entanto, que muitas seleções não utilizam adequadamente essa ferramenta. Dinâmica de Grupo são vivências realizadas com grupos de pessoas, que através de exercícios orientados para atingir objetivos específicos experimentam e refletem sobre a experiência.

É uma técnica dinâmica experimentada em algo próximo de um ambiente de competição, saudável, que exige a relação entre pessoas de interesses comuns,

que visa da simples recreação (caráter de gincana) à viabilização de alguma aprendizagem, reflexão ou correlação com a prática do dia-a-dia. (BASTOS, 2004)

Existem vários tipos de Dinâmicas:

1. Vitalizadoras - também chamadas de vivências iniciais, atividades de “quebra-gelo” ou de aquecimento do grupo. Tem como objetivo elevar a motivação do grupo, ambientar os participantes e promover o aquecimento do grupo, preparando-o para a ação;
2. Harmonizadoras - visam relaxar os participantes, podendo ser utilizadas antes de exercícios que exijam concentração;
3. Exercício de Dinâmica Principal - são vivências que trabalham com habilidades e comportamentos específicos do grupo que serão objeto de avaliação, tais como: liderança, comunicação, assertividade, colaboração e percepção.
4. Jogos Empresariais - é uma disputa: além de possuir regras que o grupo deve seguir, determina-se o alvo que deverá ser atingido e os critérios para definir o ganhador. Também possibilita trabalhar vários aspectos de comportamento.

4.3 Testes de conhecimentos e habilidades

São instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio de estudo, da prática ou do exercício em si. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos para o cargo, como também o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas específicas.

4.4 Testes Psicológicos

O termo teste designa um conjunto de provas que se aplica a pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades, conhecimentos, etc. O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade, etc. Deve ser aplicado, exclusivamente, por

psicólogos. Os testes psicológicos focalizam, principalmente, as aptidões, procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas. Enfatizam as aptidões individuais.

Há uma grande diferença entre aptidão e capacidade. A aptidão nasce com as pessoas, é inata e representa a predisposição ou potencialidade em aprender determinada habilidade de comportamento. E, por ser inata, pode passar despercebida pela pessoa que deixa de utilizá-la durante toda a sua vida. Assim, a aptidão é uma habilidade em estado latente ou potencial na pessoa e que pode ser desenvolvida ou não por meio do exercício ou da prática.

Capacidade é a habilidade atual da pessoa em determinada atividade ou comportamento. Ela é adquirida com base no desenvolvimento de uma aptidão pré-existente por meio do treinamento, de ações de desenvolvimento, da prática ou exercício. É a habilidade atual da pessoa.

4.5 Testes de personalidade

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). Um traço de personalidade é uma característica marcante na pessoa e é capaz de distingui-la das demais. Os testes de personalidade são genéricos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global.

4.6 Avaliação e Controle dos Resultados

Todo sistema tem um ou alguns objetivos a alcançar. O sistema é eficaz à medida que alcança esses objetivos e é eficiente quando o faz com um mínimo de recursos, esforços e tempo. Um dos problemas principais na administração de um sistema é exatamente medir e avaliar seu comportamento por meio de resultados, ou seja, por meio de sua saída. À medida que os resultados de um sistema não são satisfatórios, devem-se fazer intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar seu funcionamento. O ideal seria criar um controle automático (retroação) para que as correções fossem efetuadas nos momentos e estágios necessários.

Algumas medições de rendimento de Recrutamento e Seleção podem ser

imaginadas. Exemplo: (BASTOS, 2004)

- a) custo das operações de Recrutamento e Seleção
- b) custo por admissão
- c) custo por admissão por fonte de Recrutamento
- d) totais de admissões
- e) totais de admissões por fonte de Recrutamento
- f) qualidade por fonte
- g) benefícios e/ou eficiência por fonte
- h) intervalo de tempo entre as etapas de Recrutamento por fonte
- i) intervalo de tempo entre as etapas de Recrutamento, Seleção e Admissão.

Apesar de seu aparente custo operacional, os resultados da Seleção trazem uma sensível economia às empresas, ao lado de um incremento da produtividade, por meio de: (ALMEIDA, 2004)

- adequação do homem ao cargo e decorrente satisfação do pessoal com o emprego
- rapidez do novo empregado em ajustar-se e integrar-se às suas funções
- melhoria do potencial humano, por meio da escolha sistemática dos melhores candidatos
- maior estabilidade do pessoal e conseqüente redução da rotação de pessoal
- maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal
- melhoria do nível das relações humanas,

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A análise de casos múltiplos é importante porque, além de verificar similaridades ou diferenças entre os casos estudados, permite estabelecer que um estudo de caso seja complementar ao outro, favorecendo uma melhor análise dos dados.

A condução de cinco estudos de casos é suficiente para atingir os objetivos inicialmente estabelecidos. Esse estudo também contribui para o que Yin (2001, p. 54) chama de “generalização analítica”. Nesse tipo de generalização, “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente”.

Para que a generalização analítica ocorra, é necessário “testar uma teoria através da replicação das descobertas em um segundo ou mesmo em um terceiro local, nos quais a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados”.

A coleta de dados primários será por meio de entrevistas semi-estruturadas, questionários autopreenchidos, observação não-participante e pesquisa documental.

A utilização destas diferentes técnicas é necessária para avaliar se as informações geradas atendem às necessidades informacionais dos administradores. O roteiro de entrevista utilizado foi adaptado de Zanoteli (2001), Cardoso (2001) e Kuwabara (2003). Compreende um total de questões, que visam, entre outros aspectos, verificar as informações necessárias para os administradores tomarem decisões e as informações atualmente disponibilizadas, assim como se estas informações atendem às necessidades informacionais dos administradores no recrutamento e seleção. O roteiro de entrevistas permite, ainda, verificar possíveis deficiências/limitações do recrutamento e seleção. As entrevistas serão conduzidas, basicamente, com administradores que trabalham na área de recursos humanos, já que o objetivo da pesquisa contempla essas informações das empresas estudadas. O questionário utilizado é do tipo fechado. As perguntas são definidas de forma a obter respostas classificatórias, ou seja, que permita classificar as informações geradas pelo sistema em uma escala “muito bom/bom/regular/ruim”. O questionário busca avaliar diversos aspectos que levem em conta a satisfação dos usuários em relação tanto ao sistema de recrutamento e seleção quanto às informações por ele disponibilizadas. Este questionário, visa contrastar os resultados obtidos com aqueles das entrevistas conduzidas. Os dados secundários serão obtidos de fontes secundárias de informação, que, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 223), são interpretações de dados primários e incluem, entre outras, livros, dissertações, artigos, jornais e manuais e os dados coletados serão submetidos a técnicas de análise de conteúdo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A metodologia de pesquisa deve ser bem descrita e bem escolhida para que os resultados sejam validados e possam garantir a veracidade do resultado.

Nas pesquisas de administração são muito utilizados os métodos quantitativos e qualitativos. O método quantitativo se baseia nas ciências físicas, matemática e estatística através da objetividade. O método qualitativo se baseia na antropologia utilizando métodos indutivos para descobrir os resultados.

Cada abordagem metodológica tem suas vantagens e desvantagens e

serão escolhidas de acordo com o tema. E em alguns casos elas podem ser complementares.

Em uma pesquisa deve-se buscar o método mais eficaz para investigar e alcançar os resultados almejados. O método é o caminho que descreve as etapas que serão seguidas para buscar as informações desejadas em que o mesmo deva ser descrito de forma que possa ser reproduzido em outro momento para verificar os resultados (MATTAR,1999).

Será aplicado um questionário, visando fazer um levantamento de dados por meio de pesquisas de campo sobre o assunto e levantamento das vantagens da melhor elaboração de um programa de seleção adequado.

O estudo de campo será realizado em cada empresa selecionada para aplicação do questionário. As empresas escolhidas foram Pharmac, JinJin Wok, Premiatto Express, Lavanderia Lave Mais, Vanilla Café.

Nesta pesquisa as fontes de dados serão a própria declaração verbal ou por escrito através da aplicação de questionário sendo caracterizada como pesquisa qualitativa.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

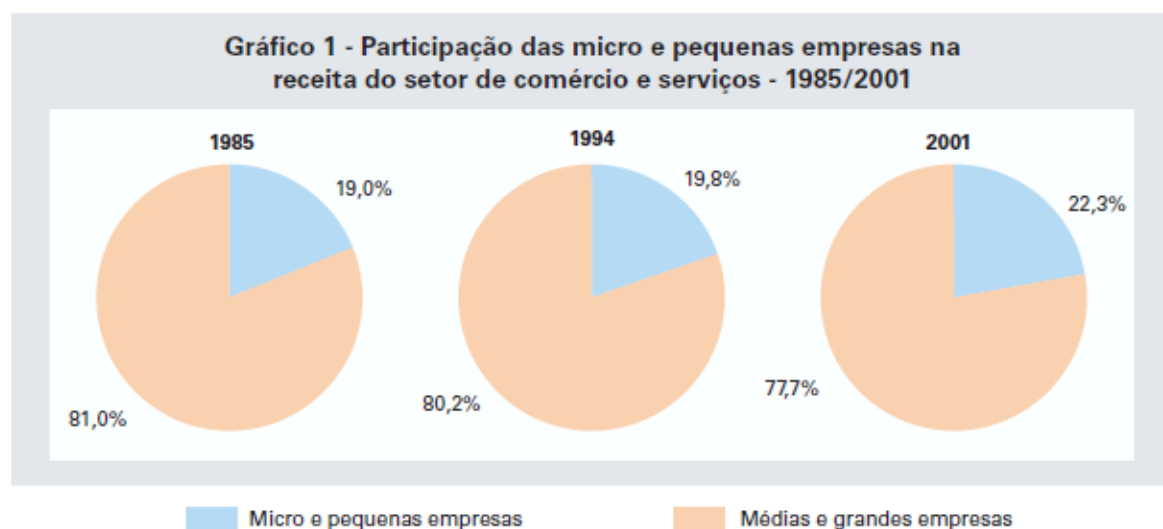
Segundo o SEBRAE, no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs). No Distrito Federal são 80 mil empresas formais e 45 mil informais. Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual.

Segundo o BNDES, as faixas de classificação são cinco de acordo com o faturamento bruto anual. Sendo classificadas como microempresa com receita bruta anual inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões por ano, pequenas empresas, com valor de faturamento na faixa de R\$ 2,4 milhões/ano a R\$ 16 milhões, média empresa, de R\$ 16 milhões/ano até R\$ 90 milhões/ano Para a nova categoria de empresa média-grande, será considerada a receita bruta anual superior a R\$ 90 milhões e inferior ou

igual a R\$ 300 milhões. Acima desse faturamento, as empresas serão tratadas como grandes.

Segundo o IBGE são características das micro e pequenas empresas a baixa intensidade de capital as altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada, a forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios, o poder decisório centralizado, o estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica, os registros contábeis pouco adequados, a contratação direta de mão-de-obra, a utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada, o baixo investimento em inovação tecnológica, a maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro, e a relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.



Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Censo Cadastro 1994, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001; Censo de empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 1991. Acima do título: Censos econômicos 1985.

Se, por um lado, a participação das micro e pequenas empresas pouco se modificou nesse período, em termos de geração de receita, aumentou significativamente na geração de postos de trabalho. Este segmento que ocupava em 1985 cerca de 3,5 milhões de pessoas, o que representava cerca de 50,7% da mão-de-obra ocupada, nas empresas de comércio e serviços nesse ano, passou a ocupar em 2001 cerca de 7,3 milhões de pessoas, ou seja, mais que o dobro do número de pessoas ocupadas em 1985, representando 60,8% da mão-de-obra ocupada no segmento empresarial dessas atividades. (IBGE,2001)

As micro e pequenas empresas vêm aumentando gradativamente sua participação no segmento de comércio e serviços, cuja representatividade passou de 95,5%, em

1985, para 97,6%, em 2001. De forma geral, esse crescimento ocorreu com mais intensidade nas empresas comerciais, refletindo a maior viabilidade do pequeno investidor se estabelecer nessa atividade, em função da exigência de menor volume de investimento e de requisitos de qualificação profissional mais baixos. Por outro lado, este segmento empresarial, organizado na forma de mercearias, quitandas, pequenos mercados, sapatarias, lojas de roupas, bazares, armarinhos, etc., atende à demanda de necessidades básicas do consumidor, estando normalmente estabelecido próximo ao local de moradia, o que implica maior dispersão no Território Nacional.(IBGE,2001)

3.2 População e amostra

A pesquisa será realizada em 5 micro e pequenas empresas no Distrito Federal pois esta pesquisa visa buscar informações reais sobre micro e pequenas empresas.

A seleção das empresas obedeceu a alguns critérios: primeiro, procurou-se selecionar aquelas que são caracterizadas como micro e pequenas empresas e em segundo que utilizam algum tipo de recrutamento e seleção; terceiro, privilegiou-se a disponibilidade da empresa em contribuir para a pesquisa, fornecendo os dados necessários. A unidade de análise da pesquisa consiste na aplicação de entrevista estruturada nas empresas estudadas para análise de conteúdo da amostra não probabilística.

3.3 Instrumento de pesquisa

Para a realização da pesquisa será realizada uma visita seguindo um roteiro semi-estruturado para comparar os dados e avaliar o planejamento do recrutamento e seleção de colaboradores, avaliar a forma que os processos de recrutamento e seleção são realizados, verificar se as micro e pequenas empresas terceirizam esses processos, verificar se a terceirização onera ou não a empresa e analisar o índice de rotatividade dos funcionários nas empresas.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A entrevista semi-estruturada foi aplicada dentro das empresas após explicação sobre os objetivos do estudo e informando que os dados não serão associados à empresa. Foi verificada a disponibilidade do gestor e agendado um horário para a entrevista.

A análise documental foi realizada a partir da investigação dos documentos internos da empresa, na observação do ambiente organizacional e o comparativo das respostas coletadas através da entrevista.

Foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa com o propósito de procurar relações entre os fenômenos interpretando os dados obtidos correlacionando o conteúdo do material coletado com a base teórica referencial e a avaliação subjetiva da empresa.

Após o resultado da análise será realizada uma proposta para gestores de micro e pequenas empresas para auxiliar no processo seletivo de seus colaboradores para sugerir o método ideal para micro e pequenas empresas para recrutamento e seleção quando não existe um departamento específico na empresa.

Cada pesquisa segue um caminho específico e é um equívoco pensar que metodologia significa um conjunto de regras fixas e generalizadas a respeito da realização da pesquisa. Contudo, vale ressaltar que “existem sim momentos ou etapas comuns a todas as pesquisas: [...] planejamento, [...] execução e, por fim, a comunicação dos resultados, mas cada investigação segue seu próprio caminho.” (ZANELLA, 2006, p. 18).

Segundo Zanella (2006), uma pesquisa é classificada quando se leva em conta a natureza das variáveis, o relacionamento entre elas e os objetivos de pesquisa.

As variáveis são aquilo que se quer analisar, descrever, explorar em sua pesquisa, podendo ser um conceito, classificação, aspecto, fator etc. Cabe, entretanto, realçar que no caso de uma pesquisa quantitativa, o ambiente e as pessoas nele inseridas não são reduzidos a variáveis, mas observados e entendidos como um todo, na sua complexidade (ANDRADE, 1995; TRIVIÑOS, 1987).

3.4.1 Dados coletados

Os dados coletados através da entrevista estão no Apêndice B como anexo ao trabalho.

3.4.2 Tabulação de dados

EMPRESA	1	2	3	4	5
CONTRATAÇÕES	2	2	17	38	4
DEMISSÕES	0	1	7	21	3
ROTATIVIDADE	0	1	7	21	3

4 Resultados e Discussão

As empresas analisadas neste trabalho são micro e pequenas empresas que não têm um setor específico que trata do recrutamento e seleção. São empresas em que o proprietário, administrador ou não, é que planeja e executa todas as funções dentro da empresa, seja ela administrativa, financeira, de recursos humanos ou estratégica.

Percebe-se que não há uma real preocupação com o recrutamento e com a seleção dos funcionários, devido à falta de funcionários qualificados e à pressa na contratação. Normalmente os funcionários pedem demissão por encontrar melhores possibilidades no mercado, ou por imaginarem encontrar já que todas as empresas trabalham com o salário da categoria, uns com comissão extra outros não. Ou os mesmos são demitidos por não corresponderem às expectativas dentro das empresas. As micro e pequenas empresas avaliadas não fazem avaliação mensal no período de experiência e quase todo o processo é subjetivo pela avaliação do próprio administrador que está preocupado com outras atividades dentro da empresa. Algumas das empresas, como uma das duas franquias citadas têm um funcionário, o Encarregado que cuida de algumas funções dentro da empresa e repassa informações para o administrador, descentralizando suas funções. Mas o mesmo não tem qualificação para gerenciar, ele recebe treinamento da franquia o

que pode acarretar em informações equivocadas pois ele pode querer proteger um amigo e denegrir a imagem de um funcionário que não tenha afeição por ele.

As empresas avaliadas recrutam funcionários pelo envio de currículos através de anúncio de jornais, indicação de amigos e funcionários e recrutamento interno quando há compatibilidade com o cargo disponível.

As empresas avaliadas selecionam por meio de entrevista após análise de currículo. Verificou-se através das variáveis apresentadas, contratação x rotatividade que há um alto índice de rotatividade dentro das micro e pequenas empresas avaliadas. Considerou-se no ano de 2010, o número de contratações e demissões e o método de recrutamento e seleção.

As empresas tiveram alta rotatividade de seus funcionários variando de 41% a 75% no caso das empresas que contrataram em 2010 e no caso da menor empresa que possui apenas 2 funcionários, não houve contratação nem demissão.

A amostra do trabalho é pequena mas mostra com clareza que há relação entre recrutamentos e processos seletivos mal elaborados em micro e pequenas empresas e a alta rotatividade dos funcionários.

5 Conclusões e Recomendações

Percebe-se que não há um comprometimento dos gestores de micro e pequenas empresas em fazer um roteiro de entrevista básico nem de aperfeiçoar o processo seletivo já que todos se mostraram bastante ocupados e sempre com pressa na seleção.

As empresas entrevistadas quando dispensam seus funcionários indenizam, na maioria das vezes, o aviso prévio ficando logo sem o funcionário dentro da empresa por isso têm pressa na contratação para não perder produtividade, o que muitas vezes pode trazer um novo problema, a recontração posterior para ocupar o cargo já que o processo seletivo foi mal feito e com isso logo haverá uma nova demissão.

O processo de seleção merece atenção especial, pois ele define, por diferentes maneiras e com diferentes estratégias, qual candidato ocupará a vaga.

Existe uma real necessidade em se criar uma ferramenta que dismitifique um bom processo seletivo para auxiliar gestores de micro e pequenas empresas a fazer um processo de recrutamento e seleção simples porém eficaz.

Se houver uma maior preocupação dos gestores em realizar contratações

realizando um bom recrutamento e processo seletivo não haverá tanta rotatividade e os mesmos irão economizar com os altos custos da demissão, recontração, treinamento e perda de produtividade.

Sabe-se que a centralização das atividades ocorre dentro de micro e pequenas empresas devido à falta de recursos financeiros para arcar com os custos da terceirização ou da contratação de administradores e colaboradores para suprir esta carência dentro da empresa. A descentralização agiliza decisões, favorece a humanização da empresa, na medida que amplia a área de participação no processo decisório. E não é isso que encontramos nas micro e pequenas empresas, pois o sócio administrador é quem coordena e controla todas as ações dentro da empresa buscando centralizar as ações nele.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice – Captação e Seleção de talentos: repensando a teoria e a prática – São Paulo – Editora Atlas, 2004.

ANDERSON, L. *Harvard Business Review*, julho-agosto 1999, p.109

BASTOS, Egberto P.L. *Revista Melhor Gestão de Pessoas*, v.6, n.8, julho/04

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Campus, 1999

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 4 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. São Paulo, Elsevier 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GUIMARÃES, Marilda, Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005

IBGE, As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil : 2001 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. e cols. *Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, Adriane; PEREIRA, Gilberto Braga; LIMA, Cássia Helena Pereira. *Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em*

meios de hospedagem. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v.8, n.2, p.78-95, 2007.

Acesso ao site <http://sebrae.com.br> em 18 de junho de 2010

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro

- 1- Sua organização possui e mantém atualizadas as descrições e especificações dos cargos?
- 2- Os cargos na sua organização são desenhados levando em conta quais aspectos?
- 3-Sua organização oferece condições de atrair talentos ? O que atrai um candidato ?
- 4-Sua organização utiliza quais formas de recrutamento?
- 5- Sua organização utiliza quais instrumentos de seleção?
- 6- Sua organização assegura que todas as pessoas estejam trabalhando naquilo que gostam? Se preocupou com essas questões na hora em que recrutou e selecionou?
- 8-Quantos funcionários tem a empresa?
- 9- Quantos funcionários foram admitidos no último ano?
- 10- Quantos funcionários foram demitidos no último ano?

11- A empresa terceiriza o recrutamento e seleção?

12- A empresa tem um setor responsável para RH?

13- Quem é o responsável pelo recrutamento e seleção? Qual a sua formação?

Apêndice B -Degravação da entrevista

ENTREVISTA 1

EMPRESA ESTADO VIRTUAL – Soluções corporativas

A Estado Virtual desenvolve soluções web completas para aumentar a competitividade das empresas e oferece consultoria técnica e administrativa para negócios online. O foco de atuação da empresa é baseado principalmente em pequenas e médias empresas e abrange toda a cadeia produtiva, desde a utilização de servidores e sistemas próprios até por exemplo, definição de estratégias de marketing para alavancar vendas em ambiente web.

A empresa iniciou suas atividades em 2001, com o desenvolvimento de aplicações específicas e personalizadas, como sites, sistemas web e otimização em mecanismos de busca (SEO). Na época, o mercado brasileiro de hospedagem de sites e Data Center apresentava baixa qualidade, o que comprometia decisivamente o resultado final dos serviços prestados. A partir disso, a Estado Virtual iniciou estudos e análises sobre o mercado de hosting com o intuito a princípio de hospedar suas aplicações em servidores próprios. Com o crescimento da demanda do setor e o conhecimento adquirido, a Estado Virtual concentrou esforços no mercado de hosting e serviços adicionais, tornando-se rapidamente um importante player.

Foi pioneira no desenvolvimento e comercialização de soluções completas e abrangentes para transmissão de áudio e vídeo pela internet, tornando-se referência em streaming no Brasil. Acompanhando a tendência mercadológica de fornecer um sistema web em forma de um serviço (SaaS – Software as Service), a Estado Virtual passou a oferecer diversos sistemas web de rápida e fácil utilização sem a necessidade de instalação de programas no computador do usuário final, como sistema de email marketing e web conferência.

Degravação da entrevista

A organização possui e mantém atualizadas as descrições e especificações dos cargos e os mesmos são utilizados na hora de selecionar.

Os cargos na sua organização são desenhados levando em conta essencialmente aspectos funcionais, ou seja, funções a serem executadas no trabalho.

As condições para atrair talentos são basicamente salário compatível com as funções exercidas e um ambiente de trabalho agradável.

A forma de recrutamento é o externo, com anúncio de vagas.

A seleção é feita pela análise de currículo, entrevista e teste prático.

A empresa tem 2 funcionários admitidos em 2010.

Não houve nenhuma rescisão de contrato no último ano.

A empresa não terceiriza o recrutamento e seleção.

A empresa não tem um setor responsável para RH

O responsável pelo recrutamento e seleção é administrador de empresas formado na Unb.

DADOS

Contratações - 2

Demissões - 0

Rotatividade- 0

ENTREVISTA 2

Empresa Lav Mais Lavanderia Express

A Lav Mais é uma lavanderia especializada no tratamento de roupas, por meio de um sistema profissional de limpeza a seco, que utiliza equipamentos e produtos de alta tecnologia, sem qualquer prejuízo ao meio ambiente. Seus diferenciais, razão do sucesso local, estão centrados no atendimento ao cliente, com unidades projetadas para oferecer qualidade, rapidez, economia, modernidade e satisfação.

As roupas entregues pelo cliente são lavadas a seco, passadas a frio e embaladas, garantindo uma qualidade permanente aos nossos serviços. O processo de tratamento de roupas a seco acontece em até 1 hora, disponibilizando ao cliente tempo livre para compras, passeios, trabalhos etc. Apesar da alta tecnologia empregada e contrariando positivamente a expectativa do cliente, a empresa mantém uma política de preços baixos, propiciando economia permanente no

tratamento das roupas. Da concepção e localização da loja, até o treinamento e postura da equipe, a marca está associada à praticidade e ao ritmo da vida urbana moderna. O atendimento das necessidades e a superação das expectativas do cliente geram satisfação e fidelidade à marca por parte do consumidor, permitindo as duas lojas operar dentro dos padrões de rentabilidade esperados.

Degravação da entrevista

A organização possui e mantém atualizadas as descrições e especificações dos cargos e os mesmos são utilizados na hora de selecionar.

Os cargos na sua organização são desenhados levando em conta essencialmente aspectos funcionais, ou seja, funções a serem executadas no trabalho.

As condições para atrair talentos são basicamente os benefícios agregados ao salário, como auxílio-alimentação. Além disso, o que favorece seria um ambiente de trabalho adequado e agradável.

A forma de recrutamento é o externo, com anúncio de vagas.

A seleção é feita pela análise de currículo, entrevista e teste prático.

A empresa tem 7 funcionários. Sendo 2 admitidos em 2010

Houve uma rescisão de contrato no último ano.

A empresa não terceiriza o recrutamento e seleção.

A empresa não tem um setor responsável para RH

O responsável pelo recrutamento e seleção é contador formado na Unb.

DADOS

Contratações - 2

Demissões - 1

Rotatividade- 1

ENTREVISTA 3

Empresa Vanilla Caffè

O Vanilla Caffè nasceu da união de um grupo de empresários que vislumbraram no seu amor por café uma fatia de mercado pouco explorada no segmento de cafeterias. Especialistas em franchising, estes empresários reuniram toda sua expertise em cafés, criando a sinergia perfeita, para desenvolver um conceito inovador para este mercado.

O novo conceito vem da experiência em franchising de mais de 15 anos dos sócios, aliado a uma profunda pesquisa internacional do segmento. Esse negócio passa a disponibilizar para o mercado brasileiro o que há de mais moderno em cafeteria.

O Vanilla Caffè proporciona aos consumidores uma experiência única aliando cultura, ambiente agradável e bons momentos a um cardápio de qualidade e excelência em culinária rápida.

Com uma arquitetura moderna e uma comunicação visual arrojada, aliada às tendências vanguardistas, o Vanilla Caffè atrai e cativa por seu conforto, conveniência e qualidade um público extremamente seletivo, formador de opinião e fiel.

A unidade do Park Shopping completa esse mês um ano de vida e têm como sócios dois nutricionistas que aliaram a vontade de trabalhar com a história de sucesso da franquia.

Degração da Entrevista

A organização possui e mantém atualizadas as descrições e especificações dos cargos e os mesmos são utilizados na hora de selecionar.

Os cargos na sua organização são desenhados levando em conta Habilidade, Pontualidade, Cordialidade, Eficiência, Trabalho em equipe, Bom-humor.

As condições para atrair talentos são as oportunidades de aprender novas técnicas e a oportunidade de receber um bom salário, pois existe o serviço de comissão, que quanto maior as vendas maior o salário.

A forma de recrutamento é o externo, com anúncio de vagas no jornal e na Internet.

A seleção é feita pela entrevista a partir de um roteiro.

A empresa tem 10 funcionários. Sendo 17 admitidos em 2010

Houve sete rescisões de contrato no último ano.

A empresa não terceiriza o recrutamento e seleção.

A empresa não tem um setor responsável para RH

O responsável pelo recrutamento e seleção é nutricionista formado na Unb com pós-graduação.

DADOS

Contratações - 17

Demissões - 7

Rotatividade- 7

ENTREVISTA 4

Empresa Premiatto

Para suprir a exigência de se comer pratos bem elaborados com boa gastronomia no ramo de fast-food o Premiatto foi criado, um restaurante fast food com visual moderno e agradável, voltado a pessoas que dispõem de pouco tempo e valorizam uma culinária de bom gosto. Assim nasceu a Premiatto Express, em 1999, na cidade de Campinas. Tornando-se imediatamente um grande sucesso. Logo após sua inauguração no Shopping Center Iguatemi, já era um dos restaurantes mais freqüentados, chegando a atender uma média de 600 pessoas por dia.

Em 2001, inauguraram o restaurante do Parque D. Pedro Shopping, também em Campinas, mais um sucesso de vendas comprovado em auditorias da administração do shopping. A partir deste momento o sucesso Premiatto Express se tornou indiscutível e despertou o interesse de investidores visionários, que procuravam um bom negócio com retorno rápido e garantido. Por isso, inauguraram a Central de Franquias Premiatto Express voltada ao apoio e treinamento dos candidatos a franqueados.

Hoje, com profissionais especialmente treinados, além da prontidão do atendimento em seus restaurantes fast food, o Premiatto Express oferece também um eficiente serviço de delivery, com uma enorme variedade de pratos. Atualmente são 24 lojas no Brasil sendo 2 em Brasília do mesmo franqueado. Um administrador de empresas visionário que formou na Unb.

Degravação da entrevista

A organização possui e mantém atualizadas as descrições e especificações dos cargos e os mesmos são utilizados na hora de selecionar.

Os cargos na sua organização são desenhados levando em conta a experiência.

As condições para atrair talentos são um bom salário e bom ambiente de trabalho.

A forma de recrutamento é o externo através de indicações, bancos de currículos e anúncio em jornais.

A seleção é feita pela entrevista e provas.

A empresa tem 40 funcionários. Sendo 38 admitidos em 2010.

Houve 21 rescisões de contrato no último ano.

A empresa não terceiriza o recrutamento e seleção.

A empresa não tem um setor responsável para RH

O responsável pelo recrutamento e seleção são os gerentes de loja com nível médio.

DADOS

Contratações - 38

Demissões - 21

Rotatividade- 21

ENTREVISTA 5

Empresa PHARMAC

A Pharmac é uma empresa que atua no mercado de Brasília desde janeiro de 2002 e tem raízes na Pharmácia Mamede fundada em 1829, em Fortaleza, Ceará, por Antonio Paes da Cunha Mamede. A tradição da família veio então fazer renascer a Pharmácia Mamede em Brasília. O empreendimento, em plena atividade, tem obtido sucesso na comercialização de medicamentos, cosméticos e perfumaria e há um ano manipula fórmulas medicinais com a implementação da manipulação, uma farmácia única para atender seus clientes de forma integrada.

A missão da empresa é a manipulação de medicamentos e o comércio de produtos farmacêuticos com a assistência farmacêutica e inovação tecnológica, provendo um atendimento personalizado com comodidade, qualidade e conforto.

A organização possui e mantém atualizadas as descrições e especificações dos cargos e os mesmos são utilizados na hora de selecionar.

Os cargos na sua organização são desenhados levando em conta a função.

As condições para atrair talentos são as oportunidades de aprender novas técnicas e a oportunidade de receber um bom salário e estar em constante aprendizado em um ótimo ambiente de trabalho.

A forma de recrutamento é o externo e interno, com recolocação de função, indicação, e banco de currículos.

A seleção é feita pela entrevista a partir de um roteiro.

A empresa tem 10 funcionários. Sendo 4 admitidos em 2010

Houve três rescisões de contrato no último ano.

A empresa não terceiriza o recrutamento e seleção.

A empresa não tem um setor responsável para RH

O responsável pelo recrutamento e seleção é farmacêutico formado na Unb com pós graduação.

DADOS

Contratações - 4

Demissões - 3

Rotatividade- 3