

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL NAS
EMPRESAS DO COMÉRCIO DE BARRA DO GARÇAS-MT**

Dayane Santos Silva¹
Jackellinne Adrielly de Castro Alcantes²
Angela Cristina de Melo³

RESUMO: A Gestão de Pessoas visa proporcionar às organizações um ambiente de crescimento pessoal e profissional, no qual as pessoas se sintam motivadas e alinhadas à cultura organizacional. Agregar pessoas é a etapa inicial da Gestão de Pessoas, que compreende os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Estabelecer processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas eficazes pode garantir sucesso às organizações. Entender como funciona, como deve ser aplicado e quais são as etapas destes processos é essencial para que as empresas façam contratações assertivas. Conseguir alocar a competência certa dentro de uma organização é um trabalho que exige dedicação, comprometimento e estudo. Na etapa de Recrutamento, as empresas buscam atrair candidatos para ocupar determinada vaga. Aqui, são utilizados vários métodos, como recrutamento interno, externo ou misto. Após a etapa de Recrutamento, é feita a seleção dos candidatos. É nesta etapa que os candidatos serão selecionados de acordo com suas competências e as competências exigidas pelo cargo através de entrevistas e testes. Com isso, a análise de situações contribui com processos mais eficazes.

PALAVRAS-CHAVE: Seleção de Pessoas. Competências profissionais. Mercado de trabalho.

**STUDY ON THE PERSONNEL HIRING PROCESS IN TRADE COMPANIES IN
BARRA DO GARÇAS**

ABSTRACT: People Management aims to provide organizations with an environment of personal and professional growth, in which people feel motivated and aligned with the organizational culture. Adding people is the initial stage /step of People Management, which comprises the processes of Recruitment and Selection of People. Establishing effective People Recruitment and Selection processes can ensure success to organizations. Understanding how it works, how it should be applied, what the stages of these processes are, is essential for companies to make assertive contracts. Being able to allocate the right competence within an organization is a job that requires dedication, commitment, and study. In the Recruitment stage, companies seek to attract candidates to fill a certain vacancy. Here, various methods are used, such as internal, external, or mixed recruitment. After the Recruitment stage, the Selection of candidates is carried out. It is at this stage that the candidates will be selected according to their competencies required by the the position through interviews and tests. Thus this, the analysis of situations contributes to more effective processes.

KEYWORDS: People Selection. Professional competencies. Job Market.

¹Pós-graduada em MBA em Consultoria Empresarial pelo UniCathedral; E-mail: daysantos0804@gmail.com.

²Especialista em Docência no Ensino Superior. Co-orientadora e revisora de língua inglesa. Administradora, professora e coordenadora de curso EaD no UniCathedral. E-mail: jackellinne.alcantes@unicathedral.edu.br.

³Mestre em Administração. Professora nos programas de Pós-Graduação do UniCathedral. Coordenadora do EaD no UniCathedral. E-mail: angela.melo0@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Acompanhando estatísticas nacionais e mundiais nos últimos tempos, nota-se que há muitas pessoas desempregadas e ao mesmo tempo muitas empresas em busca de profissionais eficientes que atendam às demandas exigidas no mercado de trabalho. Acredita-se que este paradoxo é fruto de processos de recrutamento e seleção equivocados, muitas vezes feitos sem métodos adequados.

Empiricamente, observa-se que a forma de contratação mais usada é a do “QI” (quem indica), e isso gera alguns desconfortos tanto pelo contratante quanto pelo contratado, pois não há uma relação de profissionalismo, mas de amizade, parentesco e outras ligações afetivas que prejudicam a produtividade das empresas.

Visando entender essas relações, este trabalho de pesquisa busca encontrar alternativas que colaborem para o maior sucesso nas contratações, diminuindo processos ineficazes. Em paralelo, tem-se a intenção de apontar para as pessoas que não conseguem empregos quais as características profissionais que as empresas do comércio da cidade de Barra do Garças-MT estão buscando, e, ainda, apontar caminhos que tornem os profissionais aptos para conseguir uma vaga de emprego. Para isso, serão explanadas as principais características dos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, que na área de Recursos Humanos traz benefícios para processos eficazes.

Tendo um papel fundamental nas organizações, a área de Recrutamento e Seleção visa atrair, escolher e contratar talentos para ocupar vagas em aberto. O recrutamento é responsável pela atração de candidatos para o abastecimento do banco de dados da empresa, onde, após um processo, o setor de seleção de pessoas se responsabilizará em selecionar os melhores candidatos.

Para a realização deste artigo, a metodologia utilizada será por meio de pesquisa aplicada, que segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010) objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

A abordagem será qualitativa e quantitativa, como exemplifica Zanella (2011):

O quantitativo utiliza métodos oriundos das ciências físicas, da matemática e da estatística. Caracteriza-se pela adoção de métodos dedutivos e busca a

objetividade, a validade e a confiabilidade. O qualitativo origina-se na antropologia e utiliza métodos indutivos, objetivando a descoberta, a identificação e a descrição detalhada e aprofundada. (ZANELLA, 2011, p. 95).

O objetivo da pesquisa é descritivo, que, segundo Zanella (2011), procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. O procedimento é o estudo de caso, que, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), acontece quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

2 A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Para satisfazer essa nova demanda do mercado, a área de Recursos Humanos (RH) vem se adaptando e demonstrando a sua importância dentro das instituições. Para Ivancevich (2011):

A era da responsabilidade pela gestão de RH é consequência das preocupações com a produtividade, da ampla redução de pessoal e reestruturação das organizações, da necessidade de gerir efetivamente a mão-de-obra cada vez mais diversificada e de aproveitar com eficácia todos os recursos da organização para se manter em um mercado cada vez mais competitivo e complexo. (IVANCEVICH, 2011, p. 9).

As organizações buscam obter os melhores resultados em suas ações, com o foco em seu sucesso. Com isso, o mercado de trabalho vem se tornando cada vez mais competitivo, e as organizações estão em busca de profissionais capazes de suprir essas necessidades.

Para isso, faz-se necessário um processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas eficaz, que conseguirá alocar na empresa o ativo humano ideal para determinada necessidade. Assim sendo, é preciso entender como funciona este processo e a importância de sua implantação.

Há, nas organizações, um mecanismo que visa administrar as relações entre elas e as pessoas. Para que este estudo possa explicar a importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas, faz-se necessário entender o que é a Gestão de Pessoas (GP).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas não são mais vistas apenas como mão de obra pelas organizações. Hoje, elas ocuparam um papel fundamental que auxilia no desenvolvimento e no sucesso das empresas, isso porque são vistas como capital intelectual dotado de conhecimentos e habilidades responsáveis.

Como exemplifica Chiavenato (2014):

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

Como demonstrado, os ativos humanos passaram a ter um significado importante nas organizações, podendo contribuir como diferencial competitivo. Chiavenato (2014) ainda destaca que a Gestão de Pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes passos:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: e o principal objetivo da GP deve ser o de ajudar a organização a atingir metas, objetivos e a realizar sua missão.
- Proporcionar competitividade à organização: significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho.
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não têm bom desempenho.
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho: para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho.
- Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT): a QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis.
- Administrar e impulsionar a mudança: são mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções.
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de toda atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As

pessoas não devem ser discriminadas e os seus direitos básicos devem ser garantidos.

- Construir a melhor equipe e a melhor empresa: Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto em que eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão. (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

Chiavenato (2014) destaca, ainda, seis processos básicos que estão ligados à GP, que são:

- Processo de Agregar Pessoas. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- Processo de Aplicar Pessoas. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- Processos de Recompensar Pessoas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
- Processo de Desenvolver Pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
- Processo de Manter Pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- Processos de Monitorar Pessoas. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

Neste estudo, será analisado o Processo de Agregar Pessoas utilizados pelas empresas pesquisadas. Sendo um ativo de grande importância nas organizações, para Chiavenato (2014, p. 11), as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso.

2.2 PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

O processo de agregar pessoas é a primeira etapa da base de GP. Para Caxito (2012, p. 8), o primeiro grande processo próprio da área de Recursos Humanos consiste em agregar pessoas à organização.

Chiavenato (2014) classifica que as pessoas passaram a significar o diferencial competitivo nas organizações:

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passaram a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (CHIAVENATO, 2014, p. 5).

Como vimos, este processo deve ser cuidadosamente executado, visto que as pessoas deixaram de ser apenas a mão de obra e passaram a fazer parte das organizações, proporcionando competências e habilidades que, somadas, garantem o sucesso das empresas.

2.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

A área de Recursos Humanos contém grande importância. Este setor é responsável pelo processo de recrutamento, que, entre outras atribuições, possui a finalidade de atrair talentos para as organizações. Chiavenato (2014) destaca recrutamento como sendo:

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer o seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta. (CHIAVENATO, 2014, p. 101).

Caxito (2012) destaca a função do recrutamento. Segundo ele:

Recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização. (CAXITO, 2012, p. 21).

Os estudiosos na área de Recursos Humanos destacam a importância de elaborar um bom plano de recrutamento, e cabe à organização executá-lo conforme a sua necessidade. Há, então, dois modelos de recrutamento: interno e externo.

2.3.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno é feito com os funcionários da própria organização, possibilitando o aproveitamento dos recursos já disponíveis. Contudo é preciso fazê-lo da forma adequada, pois, para Lacombe (2012), se o processo de promoções não for bem administrado e bem comunicado, pode gerar frustrações nos que não forem promovidos.

Este método pode ser muito eficaz, pois pode garantir prestígio aos funcionários, além de motivá-los a aprimorar suas competências e conquistar alguma progressão. É importante atentar-se às vantagens e desvantagens deste método.

Vantagens: é mais econômico; é mais rápido; apresenta maior índice de validade e de segurança; é uma fonte poderosa de motivação para os empregados; aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal; desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal (CHIAVENATO, 2009).

Lacombe (2012) destaca algumas vantagens em optar pelo recrutamento interno. O aproveitamento do pessoal da empresa tem as seguintes vantagens: motiva todos os empregados, sinalizando a disposição de se promover a “prata da casa” e de se criar perspectivas de carreira; em longo prazo, facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa; o custo de admissão é praticamente nulo; se houver uma boa avaliação dos candidatos, a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles já estão na empresa e são conhecidos; aproveita melhor o treinamento de pessoal; diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas.

Desvantagens: exige que os novos funcionários tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a alguns níveis acima do cargo para o qual foram admitidos e motivação suficiente para chegar lá; pode gerar conflitos de interesses, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos funcionários que não são envolvidos; quando administrado incorretamente, pode levar à situação que Laurence Peter denomina de “princípio de Peter” – ao promover incessantemente seus funcionários, a empresa os eleva até a posição onde demonstram o máximo de sua incompetência; quando praticado continuamente, leva os funcionários a um progressivo “bitolamento” às políticas e diretrizes da organização; não pode ser feito em termos globais dentro da organização. Para não prejudicar o patrimônio humano, o recrutamento interno deve ser efetuado na medida em que os candidatos internos tenham condições de igualar-se aos candidatos externos (CHIAVENATO, 2009).

2.3.2 Recrutamento externo

É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos (MARRAS, 2011). O recrutamento externo acontece na necessidade de obter recursos que possam contribuir com a organização em alguma competência que essa lhe falta.

Para Chiavenato (2009), os veículos de recrutamento auxiliam no processo seletivo de candidatos, pois são fundamentalmente meios de comunicação. As principais técnicas de recrutamento externo são:

1. Consulta aos arquivos de candidatos ou banco de talentos;
2. Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa;
3. Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
4. Contatos com sindicatos e associações de classe;
5. Contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola;
6. Conferências e palestras em universidades e escolas;
7. Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado;
8. Viagens de recrutamento em outras localidades;
9. Anúncios em jornais e revistas;
10. Agências de recrutamento;
11. Recrutamento on-line;
12. Programas de trainees. (CHIAVENATO, 2009, p. 164).

O recrutamento externo pode contribuir com a organização, visto que há diversos veículos que podem colaborar neste processo. Tendo em vista os desafios neste método, também é necessário analisar as vantagens e desvantagens em adotá-lo.

Vantagens: traz “sangue novo” e experiências novas para a organização; renova e enriquece os recursos humanos da organização; e aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos (CHIAVENATO, 2009).

Desvantagens: é geralmente mais demorado do que o recrutamento externo; é mais caro e exige inversões e despesas imediatas; a princípio, é menos seguro que o recrutamento interno; pode provocar barreiras internas; e geralmente afeta a política salarial da empresa (CHIAVENATO, 2009).

2.3.3 Recrutamento misto

Este modelo é mais usado ultimamente pelas organizações, visto que, para Chiavenato (2009), quando se realiza o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Lacombe (2012) concorda quando diz que o ideal é mesclar os dois tipos de recrutamento, embora priorizando o interno.

Sintetizando, o recrutamento misto utiliza-se dos dois modelos acima mencionados, o que possibilita ao setor de RH formar uma base de candidatos que consiga atender aos requisitos necessários para preenchimento das vagas.

Analisando todo material bibliográfico pesquisado, não foram encontradas vantagens ou desvantagens para este método.

2.4 SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo de recrutamento possibilita à organização dispor de um número considerável de currículos, e após este processo, inicia-se a etapa de seleção. Nela, serão avaliadas todas as competências dos candidatos, utilizando de recursos que auxiliam na escolha adequada para a vaga a ser preenchida. Gil (2001) diz que devem ser utilizados procedimentos capazes de comparar diferentes candidatos, com a finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes.

Sendo assim, a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2009).

O objetivo desta etapa no processo de provisão de um novo colaborador é muito importante para identificar as melhores competências e proporcionar à organização objetividade e precisão na escolha de seu futuro colaborador. Chiavenato (2009) aponta, em cinco grupos, técnicas que auxiliam a seleção adequada para escolher os candidatos.

2.4.1 Entrevistas

Esta etapa é a mais utilizada no processo de seleção. Nela, o selecionador entrevista o candidato a fim de obter todas as informações que necessita. Para Marras (2016), a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo.

A entrevista pessoal tem inúmeras outras aplicações, como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, no desligamento etc. (CHIAVENATO, 2009).

2.4.2 Testes de conhecimentos

As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo (noções de contabilidade, de informática, de vendas, de tecnologia, de produção etc.), ou o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas (perícia do motorista de caminhão ou de empilhadeira, perícia da digitadora, da telefonista, do operador de máquinas, operações em calculadoras etc.) (CHIAVENATO, 2009).

2.4.3 Testes psicológicos

São testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e compreensão, habilidade verbal, raciocínio e relações espaciais, funções motoras, habilidades físicas, capacidade de percepção e memorização etc. (LACOMBE, 2012).

2.4.4 Testes de personalidade

Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) ou pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos) (CHIAVENATO, 2009).

2.4.5 Técnicas de simulação

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2009).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Serão apresentados os resultados das pesquisas realizadas em 10 empresas de Barra do Garças-MT, com a colaboração de seus respectivos responsáveis. Foram levantadas informações como os métodos de contratação que utilizam e quais as análises que os responsáveis possuem do mercado de trabalho e dos profissionais que nele atuam. As perguntas foram abertas, deixando que os entrevistados apontassem seus pontos de vista livremente.

Foram pesquisadas empresas de diferentes segmentos, são elas do setor de vestuário (30%), assistência técnica e acessórios para celular (20%), segurança e energia solar (10%), vestuário e calçados (10%), artigos esportivos (10%), papelaria (10%) e ótica (10%), como demonstrado na tabela 1.

Tabela 1: Segmento das empresas pesquisadas.

Segmento	Quantidade	%
Vestuário	3	30%
Assistência técnica e acessórios para celular	2	20%
Segurança e energia solar	1	10%
Vestuário e calçados	1	10%
Artigos esportivos	1	10%
Papelaria	1	10%
Ótica	1	10%
Total	10	100%

Em relação à quantidade de funcionários, as empresas que possuem até 3 colaboradores representam 20%, de 4 a 6 representam 60% dos pesquisados e de 7 a 10 representam 20%. Nota-se que as empresas em questão são de pequeno porte.

Tabela 2: Números de funcionários na empresa.

Quantidade de pessoas que trabalham na empresa? Diretos e indiretos.	Quantidade	%
Até 3	2	20%
De 4 a 6	6	60%

De 7 a 10	2	20%
Total	10	100%

Ao serem questionadas sobre a divulgação de vagas em aberto e quais os meios que utilizavam para fazê-los, 30% das empresas responderam que não fazem divulgação, 20% responderam que recebem indicação, 20% responderam que fazem uso de balcão de empregos. Empresas que recebem currículos, que divulgam as vagas em mídias sociais e/ou agências de empregos ou que divulgam vagas através da rede social Instagram compreendem o restante da pesquisa.

Tabela 3: Meios de divulgação de vagas.

Para divulgação de vagas em aberto, a empresa faz uso de alguma agência/ balcão de empregos ou mídia social?	Quantidade	%
Não fazem divulgação	3	30%
Indicação	2	20%
Agências de empregos	2	20%
Currículos deixados na loja	1	10%
Mídia sociais e agências de emprego	1	10%
Instagram	1	10%
Total	10	100%

Ao serem questionados sobre a qualidade da “mão de obra” disponível na cidade, 40% das empresas pesquisadas responderam que a qualidade é regular, 20% responderam que está péssima, 10% que a mão de obra é sem preparo, 10% que é precária, 10% que é ruim e 10% responderam que está boa.

Tabela 4: Qualificação da mão de obra.

De maneira geral, como pode descrever a qualidade da mão de obra disponível na cidade?	Quantidade	%
Regular	4	40%
Péssima	2	20%
Sem preparo	1	10%
Precária	1	10%
Ruim	1	10%
Boa	1	10%
Total	10	100%

Neste quadro (tabela 4), podemos analisar a perspectiva dos entrevistados em relação à mão de obra na cidade. Nota-se que a maioria das respostas (60%) apontou como regular ou

péssima. Esse dado é alarmante, visto que o crescimento da organização é resultado de pessoas competentes que colaboram com seu conhecimento em prol do sucesso empresarial.

Ao serem questionados sobre a pessoa responsável em fazer os processos de recrutamento e seleção na empresa, 60% responderam que são os donos que fazem todo o processo, 20% responderam que é uma atribuição do gerente, 10% responderam que os responsáveis são o dono e o gerente e 10% responderam que o sócio é responsável pelo processo de recrutamento e seleção.

Tabela 5: Responsável pelo Recrutamento e Seleção.

Quem é o responsável pelo recrutamento e seleção de candidatos na empresa?	Quantidade	%
Donos	6	60%
Gerente	2	20%
Gerente e dono	1	10%
Sócio	1	10%
Total	10	100%

Foi questionado aos pesquisados se saberiam distinguir os termos “recrutamento e seleção”, 40% não souberam responder, 30% afirmaram que sabem a diferença, 20% responderam que não sabem a diferença e 10% responderam que acham que sabem.

Tabela 6: Diferença entre Recrutamento e Seleção.

Essa pessoa, sabe a diferença entre recrutamento e seleção? (se não sabe, explicar)	Quantidade	%
Não sabe responder	4	40%
Sim	3	30%
Não	2	20%
Acha que sim	1	10%
Total	10	100%

Ao ter conhecimento sobre o resultado da tabela acima, é possível deduzir que este seja um dos principais fatores para um processo de contratações ineficientes, visto que 60% dos pesquisados desconhecem ou não sabem responder a diferença entre as etapas no processo de provisão de novos funcionários.

Sobre os métodos utilizados para recrutamento e seleção de novos funcionários, 50% das empresas responderam que fazem análise de currículos e entrevista, 10% responderam que verificam os benefícios que o novo colaborador trará para a empresa, 10% fazem uso de balcão

de empregos, 10% analisam o nível de conhecimento dos candidatos, 10% responderam que contratam pela experiência e 10% utilizam métodos básicos.

Tabela 7: Métodos de Recrutamento e Seleção.

Quais os métodos geralmente utilizados por esta empresa para fazer o recrutamento e a seleção?	Quantidade	%
Entrevista e análise de currículos	5	50%
Verifica os benefícios que a pessoa trará para empresa	1	10%
Faz uso de balcão de empregos	1	10%
Nível de conhecimento	1	10%
Pela experiência	1	10%
Básico	1	10%
Total	10	100%

Questionados sobre o que mais determina a contratação de novos funcionários (essa questão está relacionada a conhecimentos e habilidades), 20% analisam a qualidade do profissional, avaliando: nível de escolaridade, honestidade, comprometimento, flexibilidade, experiência em atendimento ao cliente, desenvoltura, interesse, capacidade de trabalho em equipe, honestidade, iniciativa e índole, compreendendo 80% das respostas, sendo 10% cada e respectivamente.

Tabela 8: Fatores que determinam a contratação.

O que mais determina a contratação dos candidatos?	Quantidade	%
Qualidade do profissional	2	20%
O responsável gosta de treinar as funcionárias / avaliam nível de escolaridade ao menos o ensino médio completo	1	10%
Honestidade, comprometimento e flexibilidade	1	10%
Experiência em atendimento ao cliente	1	10%
Desenvoltura, interesse	1	10%
Trabalho em equipe	1	10%
Honestidade	1	10%
Iniciativa	1	10%
Índole	1	10%
Total	10	100%

As competências citadas na tabela 8 são resultado de uma série de situações que levaram essas empresas a desenharem o seu funcionário ideal. Contudo é importante salientar que o ambiente de trabalho deve colaborar para atrair e manter este profissional.

Ao serem questionados sobre os principais pontos abordados na entrevista de emprego, 20% dos entrevistados não souberam responder essa questão, sobre as seguintes respostas: abordam se o candidato está disposto a “vestir” a camisa da empresa; analisam o conhecimento do candidato em relação à empresa, a honestidade, a pontualidade e a vontade do candidato em aprender; analisam as características pessoais dos candidatos e os empregos passados; avaliam a disponibilidade de horário e o último emprego do candidato; contratam quem já conhecem; avaliam as características de personalidade do candidato, compreendem 80% das respostas, sendo 10% cada e respectivamente.

Tabela 9: Assuntos abordados nas entrevistas de seleção.

Quais são os principais pontos abordados ao fazer a entrevista dos candidatos?	Quantidade	%
Não sabe responder	2	20%
Aborda se o candidato está disposto a vestir a camisa da empresa	1	10%
Verificar o conhecimento do candidato em relação à empresa	1	10%
Honestidade, pontualidade e vontade de aprender	1	10%
Conhecimento do candidato e experiência na área	1	10%
Características pessoais / empregos passados	1	10%
Disponibilidade de horário / último emprego	1	10%
Geralmente contrata quem já conhece	1	10%
Características de personalidade	1	10%
Total	10	100%

A entrevista de seleção é um momento muito importante no processo de contratação e deve ser feita de maneira ordenada, com perguntas objetivas e de maneira consciente. Deve ser usada também para que o entrevistador se aproxime do entrevistado e analise suas características pessoais, postura, respostas aos questionamentos. De modo geral, a entrevista deve ser entendida como um instrumento de comparação e o entrevistador precisa trabalhar dentro de certa precisão (apresentando resultados coerentes) e de certa validade (medindo exatamente aquilo que se pretende verificar), tal como um instrumento de medida confiável. (CHIAVENATO, 2009)

Questionados sobre quais competências e habilidades a empresa está carente neste momento, 30% responderam que a empresa está completa, 20% responderam que precisam de profissionais qualificados, as demais como faltam profissionais com espírito de liderança, proatividade e motivação / necessidade de um curso para profissionalização dos candidatos /

falta qualidade no atendimento ao cliente / faltam pessoas produtivas / falta força de vontade por parte dos funcionários, formam 50% das respostas, sendo 10% cada e respectivamente.

Tabela 10: Características que faltam nos candidatos.

Qual é a carência da empresa neste momento em relação a competências e habilidades dos candidatos?	Quantidade	%
A empresa está completa	3	30%
Profissionais qualificados	2	20%
Espírito de liderança, proatividade e motivação	1	10%
Curso para profissionalização dos candidatos	1	10%
Qualidade no atendimento ao cliente	1	10%
Pessoas produtivas	1	10%
Força de vontade	1	10%
Total	10	100%

Foi perguntado aos pesquisados se haviam pontos a serem melhorados nos processos de contratação de novos funcionários. 50% dos entrevistados disseram que sim, 20% responderam que pode melhorar, 20% responderam que não sabe responder e 10% responderam que não há o que melhorar.

Tabela 11: Melhorias nos processos de contratação.

Na sua opinião, há pontos a serem melhorados nos processos de contratação?	Quantidade	%
Sim	5	50%
Pode melhorar	2	20%
Não sabe responder	2	20%
Não há	1	10%
Total	10	100%

Questionados se teriam alguma outra observação para colaborar com a pesquisa, 60% não acrescentaram informação, 20% das respostas apontaram que se faz necessário algum curso de profissionalização para quem procura uma vaga no mercado de trabalho, 10% apontaram que falta bom atendimento por parte dos profissionais e os demais 10% responderam que falta proatividade por parte dos candidatos.

Tabela 12: Observações adicionais.

Tem alguma observação a ser adicionada?	Quantidade	%
Não	6	60%
Algun curso de profissionalização para candidatos	2	20%

Falta bom atendimento por parte dos profissionais	1	10%
Proatividade dos candidatos	1	10%
Total	10	100%

Sobre o tipo de recrutamento utilizado pelas empresas pesquisadas, 80% das empresas utilizam recrutamento externo e não há progressão de cargo, 10% utilizam o recrutamento externo e há progressão de cargo e os demais 10% utilizam recrutamento interno e há progressão de cargo.

Tabela 13: Tipo de recrutamento e progressão de cargo.

Qual tipo de recrutamento é utilizado pela empresa e há progressão de cargo?	Quantidade	%
Recrutamento externo/ sem progressão	8	80%
Recrutamento externo/ com progressão	1	10%
Recrutamento interno/ com progressão	1	10%
Total	10	100%

Empresas pequenas e que possuem poucos colaboradores tendem a não ter progressão de cargo e o não aproveitamento dos profissionais já contratados, conforme abordado na tabela 13.

Como uma análise geral dessa pesquisa, é possível constatar que a falta de estratégias dificulta um bom empenho na contratação de pessoas. O não conhecimento da importância de um processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas eficaz pode impactar financeiramente em uma empresa, visto que os custos de aquisição de funcionários e também a sua demissão é muito alto no país.

Para evitar ou diminuir esses pequenos contratemplos, é muito importante que as empresas passem a investir em treinamentos e cursos que proporcionem ao responsável pelo RH ou a quem faz as contratações conhecimento suficiente para elaborar um planejamento da necessidade das vagas a serem preenchidas e das competências que o contratado precisa possuir para ocupar o cargo pois, conforme Chiavenato (2009) “A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: requisitos exigidos pelo cargo vago versus características oferecidas pelos candidatos”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar dos anos, os processos organizacionais vão se atualizando e se modernizando a fim de criar ambientes favoráveis para o crescimento não só das organizações, mas também das pessoas que as compõem.

O Recrutamento e a Seleção de Pessoas passam pelo mesmo processo, visando contribuir com planejamento estratégico para prover recursos humanos às empresas e colaborar com um ambiente competitivo e inovador.

Neste estudo, analisamos casos onde as empresas alegam que faltam profissionais competentes para o mercado de trabalho, contudo, em contrapartida, foi possível identificar que os métodos que essas mesmas empresas adotam possam ser o motivo de contratações ineficazes.

Conclui-se que é extremamente importante que o profissional que realiza o Recrutamento e a Seleção de Pessoas saiba elaborar um planejamento eficiente, visando diminuir custos e tempo, que conheça as necessidades da organização e que saiba julgar as competências necessárias dos candidatos.

5 REFERÊNCIAS

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 1. ed. Curitiba, PR: IESDE, Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2009.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.

IVANCEVICH, Jhon M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. 1. ed. Bahia: Via Litterarum Editora, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração dos Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.