



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
VEREJISTA DE CALÇADOS – CATOLE DO ROCHA –PB**

JOSÉ MEDEIROS DE LIMA NETO

**PATOS - PB
2014**

JOSÉ MEDEIROS DE LIMA NETO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
VEREJISTA DE CALÇADOS – CATOLE DO ROCHA –PB**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais para obtenção do título de Graduação.

ORIENTADOR: Profº Ricardo Marques

**PATOS
2014**

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

L734r	<p>Lima Neto, José Medeiros de. Recrutamento e seleção de pessoas: um estudo em uma empresa varejista de calçados [manuscrito] / José Medeiros de Lima Neto. – 2014. 30 p. : il.</p> <p>Digitado. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014. “Orientação: Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques, Coordenação de Administração”.</p> <p>1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Desenvolvimento Gestão de Pessoas. I. Título.</p>
21. ed. CDD 658.314	

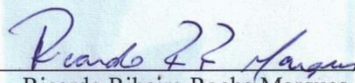
JOSE MEDEIROS DE LIMA NETO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA VAREJISTA DE CALÇADOS – CATEOLÉ DO ROCHA-PB

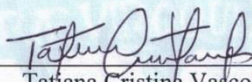
Artigo apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba como requisito para a obtenção de título
de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 27/03/2014

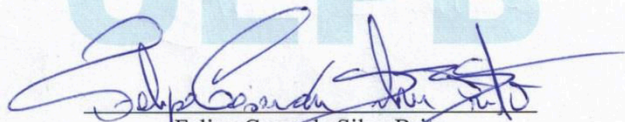
Banca Examinadora



Ricardo Ribeiro Rocha Marques
Universidade Estadual da Paraíba
Orientador



Tatiana Cristina Vasconcelos
Universidade Estadual da Paraíba



Felipe Cesar da Silva Brito
Universidade Estadual da Paraíba

Dedico esse trabalho a minha mãe MARIA DO SOCORRO SILVA MEDEIROS, ao meu falecido pai JOSÉ FERNANDO MEDEIROS DE LIMA, a minha irmã ISIS FERNANDA SILVA MEDEIROS, e a minha inesquecível avó MARIA ELITA DA SILVA.

AGRADECIMENTOS

- Obrigado ao meu bom Deus por me proporcionar mais uma vitória.
- Agradeço a minha mãe que dispôs dos meios para tornar esse sonho possível.
- Muito obrigado minha irmã por me ajudar com esse trabalho.
- Ao meu orientador Prof^o Ricardo Marques por me dar o suporte necessário para o desenvolvimento deste trabalho.
- Ao proprietário da Empresa onde este trabalho foi desenvolvido, o meu amigo Ioiô, por dispor do seu tempo.
- A todos os meus professores do curso de Administração que me repassaram seus conhecimentos.

Muito obrigado!

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA EMPRESA
EXOTTIC CALÇADOS – CATOLE DO ROCHA –PB
JOSÉ MEDEIROS DE LIMA NETO: jmedeirosneto89@gmail.com**

RESUMO

O recrutamento e a seleção de pessoal são partes de um processo fundamental em uma empresa, pois buscam atrair talentos e contratar os profissionais capacitados e com o perfil que identifique-se ao cargo. Muitas empresas estão perdendo espaço no mercado por não adotarem técnicas adequadas para a realização desses mecanismos, como por exemplo: contratar um profissional que não atende as expectativas para o cargo. Por essa razão o presente trabalho objetiva mostrar como é realizado o procedimento de recrutamento e seleção de pessoal em uma empresa varejista de calçados da cidade de Catolé do Rocha-PB, identificando as técnicas que são empregadas por ela para a elaboração deste procedimento, definir quais critérios e exigências a organização adota na hora de contratar/realocar funcionários, assim como apontar melhorias para tornar mais eficazes as técnicas neste importante e imprescindível processo. Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa de campo e elaborada uma entrevista, realizada com o dono da empresa com o intuito de se obter as informações necessárias a respeito das técnicas de recrutamento e seleção de pessoal utilizadas pela empresa “Exottic Calçados” para a avaliação dos meios que a mesma usa. Foi constatado que a empresa, apesar de utilizar técnicas de recrutamento e seleção adequadas, ainda deixa a desejar na realização desses processos, como também, na qualificação exigida para a contratação.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Gestão de pessoas.

**RECRUITMENT AND SELECTION OF PEOPLE: A STUDY IN THE COMPANY
EXOTTIC CALÇADOS - CATOLÉ DO ROCHA-PB**

JOSÉ MEDEIROS DE LIMA NETO MEDEIROS: jmedeirosneto89@gmail.com

ABSTRACT

The recruitment and selection of staff are part of a fundamental process in a company, since they seek to attract talent and hire the skilled and the profile that identifies the post - professional. Many companies are losing market share by not taking the appropriate techniques for performing these mechanisms, such as: hire a professional who does not meet the expectations for the position. Therefore this study aims to show how the procedure for recruitment and selection of staff is conducted in a retail shoe company town Catolé do Rocha-PB, identifying the techniques that are employed by it for the development of this procedure, which set criteria and requirements the organization adopts when hiring/relocate employees, as well as pointing out improvements to make the most effective techniques in this important and essential process. To develop this work, a field survey was conducted and prepared an interview held with the owner of the company in order to obtain the necessary information about the techniques of recruitment and selection of personnel employed by the company "Exottic Calçados" to review the means the same uses. It was found that the company, despite using recruitment techniques and appropriate selection, still falls short in carrying out these processes, but also in qualification required for hiring.

Keywords : Recruitment . Selection. People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo	17
Figura 2: Processo de Seleção de Pessoal	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 JUSTIFICATIVA	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 Contexto histórico da administração	13
3.2 A Evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH)	14
3.3 Gestão de pessoas: funções e objetivos	16
3.4 Recrutamento	17
3.5 Seleção de Pessoas	20
4 METODOLOGIA	22
4.1 Caracterização do objeto de estudo	22
4.2 Descrição da empresa	22
4.3 Coleta de dados	23
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE A	32

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, as empresas vêm modificando e mudando o foco das técnicas administrativas utilizadas, pois atualmente, é imprescindível que toda e qualquer empresa tenha um diferencial para que possa obter destaque no mercado, atingindo o sucesso desejado.

Até os anos 50, as fontes onde as empresas buscavam seus diferenciais eram nas invenções, como por exemplo: as máquinas a vapor, o automóvel; a pólvora; invenções essas ligadas indissolúvelmente ao nome do “gênio” inventor (FRANCO, 2002).

Chiavenato (2009), intitula o período de 1900 a 1950 como “Era da Industrialização Clássica” onde representa o período de intensificação do fenômeno da industrialização que se iniciou com a Revolução Industrial. A cultura organizacional era voltada para o passado e para a conservação de tradições e valores ao longo do tempo. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como, máquinas, equipamentos e capital.

O período da revolução industrial foi um salto para o desenvolvimento da economia de muitos países, e para mais adiante o surgimento de um mercado globalizado, por outro lado uma tortura para o proletariado.

Mais adiante na década de 70 a fonte da diferença estava voltada para a capacidade financeira, o despertar das empresas multinacionais. Progressivamente entrando em novos mercados, interessados em conquistar cada vez mais clientes, movimentando uma capacidade de investimento nunca vista antes (FRANCO, 2002).

Atualmente nessa guerra competitiva entre organizações na busca pelo cliente, as empresas enxergaram que um dos principais diferenciais competitivos que podem obter é o “talento das pessoas”, ou seja, que a capacidade de criação de inovação de diferenciação perante seus concorrentes, depende da qualificação de seus colaboradores, por esta razão, o processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma organização é de extrema importância, pois, caso não seja bem desenvolvida, e o profissional selecionado não se adeque ao cargo, ou não possua um perfil que encaixe com o que a vaga exige, pode levar a empresa a ter um prejuízo financeiro relevante.

Para Franco (2002), “o principal desafio do recrutamento e seleção no mercado de hoje é a capacidade de atrair e reter talentos”. Talento esse, que poderá ser utilizado de diferentes formas, dependendo do ramo de trabalho da empresa, como por exemplo: pesquisa e desenvolvimento, ou na área de serviços e etc.

Catolé do Rocha é uma cidade de aproximadamente 30 mil habitantes, segundo último censo do IBGE, 2013, e o seu comércio está em desenvolvimento, e não se tem certeza de que as técnicas de recrutamento e seleção de pessoas para os diversos cargos oferecidos estão atendendo as exigências e o ritmo que segue o atual mercado globalizado.

Diante do exposto o presente trabalho objetiva mostrar como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoal em uma empresa varejista de calçados da cidade de Catolé do Rocha-PB, identificando as técnicas que são empregadas por ela para a realização desse processo, definir quais critérios e exigências elas adotam na hora de contratar/realocar funcionários, assim como apontar melhorias para tornar mais eficazes as técnicas neste importante e imprescindível processo.

2 JUSTIFICATIVA

A partir da necessidade e a escassez em várias áreas de profissionais qualificados no mercado de trabalho, torna a busca por parte da empresa que necessita deste profissional cada vez mais complicada e árdua, notando claramente as tentativas sem êxito das organizações na cidade de Catolé do Rocha, de encontrar o empregado adequado para o cargo que a mesma oferece, evidencia-se claramente a carência e a importância de realização bem elaborada de um processo de recrutamento e seleção de pessoas para alocação destes “recursos humanos” imprescindíveis em qualquer organização.

“A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização” (CHIAVENATO, 2010 p. 133).

Franco (2009), cita, que a área de RH é de extrema importância estratégica para qualquer empresa no Brasil e no mundo. Estamos vivendo em um novo paradigma na relação entre empresas e profissionais. O que significa que as empresas que não se adequarem a essas novas exigências estão correndo um grande risco de ficar pra trás em sua capacidade de sobreviver e crescer.

Em cidades do interior com poucos habitantes, como Catolé do Rocha-PB, geralmente não existem grandes empresas, em sua grande maioria sua micro e pequenas empresas, mas são essas que mantêm a economia de sua região, onde a falência das mesmas seria um desastre para a população dessas localidades, pois muitas pessoas dependem de empregos gerados por essas organizações.

O método de recrutamento e seleção é fundamental para o bom desempenho da organização, a alta competição entre as empresas e a pressão pela mudança e adequação constante para acompanhar o mercado, exige cada vez mais profissionais qualificados e dinâmicos que se adequem a cultura da empresa (FURTADO, 2013).

Como já dito anteriormente o processo de recrutamento e seleção de pessoal se bem realizado vêm propiciar a essas empresas escolherem adequadamente os candidatos as vagas oferecidas nesse mercado, onde possam ter êxito na contratação de pessoal. Esse processo tende gerar uma reação em cadeia onde esses “micropolos” econômicos fortalecidos e sólidos fornecerão a sua economia

regional base para ela também se desenvolver e crescer, o que voluntariamente proporcionará o crescimento da economia de todo o país.

Assim as organizações de ponta que querem alcançar eficácia em seu trajeto estabelecem sistemas eficazes de recrutamento e seleção e definem claramente o perfil das pessoas passíveis de nela alcançarem o sucesso (PERES, 2005).

O presente trabalho busca evidenciar como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoas por parte de uma empresa de varejo de calçados, uma micro empresa situada na cidade de Catolé do Rocha no sertão paraibano, mostrando os benefícios e as falhas de um processo como este, bem como apontar técnicas atuais e eficazes para a empresa, quando a mesma necessite buscar profissionais qualificados para seu quadro de funcionários.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Contexto histórico da administração

A administração é uma das profissões mais antigas que se tem conhecimento, e sua história remonta a antiguidade, em que, quando nem se pensava nesse importante meio de desenvolvimento econômico, já se praticava o ato de administrar.

Conforme Chiavenato (2004), a palavra Administração tem sua origem no latim (ad, direção para, tendência, ministre, comparativo de inferioridade; e sufixo ter, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço, em sua origem, a palavra administração significa a função que se presta a outro.

Stoner (1999, p. 4), define administração como "o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

Chiavenato (2000), parece concordar com o conceito de Stoner quando diz que a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.

Nogueira (1990), defende que, a história da Administração iniciou-se na Suméria por volta do ano 5.000 a.c. quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar.

Ainda segundo Nogueira (1990), alguns fatos podem ser citados como por exemplo:

Para o início da utilização da administração em setores políticos, econômicos, sociais..., tal como no Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado que não poderia ter-se operacionalizado sem uma administração pública sistemática e organizada. Na China, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, a Constituição de Chow, com seus oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

Para Gomes (2005), a revolução industrial teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776. A aplicação da máquina a vapor no processo de produção provocou um enorme surto de industrialização, que se estendeu rapidamente a toda a Europa e Estados Unidos.

Ainda de acordo com Gomes (2005), divide a revolução industrial em duas fases distintas:

1ª fase - De 1780 a 1860. É a revolução do carvão, como principal fonte de energia, e do ferro, como principal matéria-prima.

2ª fase - De 1860 a 1914. É a revolução da eletricidade e derivados do petróleo, como as novas fontes de energia, e do aço, como a nova matéria-prima.

Esse fenômeno chamado revolução Industrial veio transformar o modo de se olhar e estudar o termo Administração. A partir da Revolução Industrial as máquinas começam a comandar o desenvolvimento com as indústrias se expandindo rapidamente.

Após a segunda fase da revolução a administração vem sofrendo drásticas modificações em seus conceitos, técnicas de trabalho, criação e modificação de áreas de desenvolvimento, como por exemplo, a Administração de Recursos Humanos (ARH).

3.2 A Evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH)

Diante da evolução da economia, do crescimento industrial, as empresas vislumbrando mais possibilidades de crescimento de buscar mais longe seus clientes, com produção em ascensão, empregados começam a ser cada vez mais exigidos para atender a demanda, sem reconhecimento, com os proprietários pensando exclusivamente no lucro, surgiram os conflitos industriais, com eles a necessidade de se abrandar essas divergências.

A ARH é uma especialidade que surgiu no início do século 20, a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, após o forte impacto da revolução industrial denominado naquela época de Relações Industriais, uma atividade mediadora entre organizações e pessoas para abrandar ou reduzir conflito industrial (CHIAVENATO, 2009).

Mas no início de seu surgimento, a ARH, basicamente foi criada para calar a boca dos insatisfeitos no sentido de não provocar tumulto dentro das indústrias.

Em plena revolução industrial, os meios de transportes e comunicação em ampla utilização e a sociedade demandando agilidade, a teoria científica da administração objetivava a racionalização do trabalho, enfatizando o estudo dos tempos e métodos. Seu desenvolvedor e principal propulsor foi o americano Frederick Taylor. Taylor valeu-se de estudos sistemáticos, com enfoque na esfera produtiva para desenvolver esta teoria, tendo como seus principais seguidores: Henri Fayol, Frank e Lillian Gilbreth e Henry Gantt. Por sua vez, o engenheiro francês Henri Fayol defendia na Europa princípios semelhantes aos de Taylor, com a abordagem chamada clássica, que trazia ao nível técnico e gerencial, as ideias implantadas no nível operacional pelos seguidores da abordagem científica (FERREIRA, 2001).

Neste período o empregado era tido como um material, um insumo produto, uma máquina que não deveria pensar a apenas desempenhar atividades repetitivas e extremamente cansativas.

Na década de 1930, em contrariedade à mecanização dos estudos clássicos e científicos, a Escola de Relações Humanas ressaltava a importância dos fatores humanos e material para avaliação da produtividade no trabalho focalizava no processo de motivação dos indivíduos. Em contra proposta às táticas anteriores, preparavam o ambiente de modo a oferecer as melhores condições para que o indivíduo produza, o foco ainda é a maximização da produção, mas já se considera

a motivação humana como fator relevante e diferenciador de resultados (FERREIRA, 2001).

Para Chiavenato (2009), com as novas características do século XXI, globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis entre outras, as organizações bem sucedidas não mais administram recursos humanos, nem administram as pessoas, as empresas agora administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes proativos dotados de inteligência, criatividade e não apenas capacidades manuais ou físicas.

A forma de se administrar mudou, o modo de olhar para os colaboradores dentro da empresa dando-lhes mais credibilidade, atenção, tratando-os com inúmero respeito, todo isso mudou mas o objetivo continua o mesmo, esse mecanismo utilizado é para que as pessoas trabalhem felizes e assim produzam mais e consequentemente tragam mais lucro para a empresa.

Atualmente, a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantêm departamentos de recursos humanos, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada em alguns casos, ao interesse em apresentar uma característica de modernidade.

3.3 Gestão de pessoas: funções e objetivos

Por volta da década de 1930 percebeu-se a existência do conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre trabalhador e a organização, e a necessidade de uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), ainda ressalta que tanto as pessoas como as organizações desejam alcançar objetivos. De um lado as organizações recrutam e selecionam para com elas e por meio delas alcançar objetivos organizacionais. Todavia, de outro lado, as pessoas, as pessoas uma vez recrutadas e selecionadas, tem objetivos individuais pelos quais lutam para alcançar.

Chiavenato (2009, p.193), destaca que “Este é um dos principais desafios da ARH: identificar quais os incentivos úteis aos participantes e quais as contribuições úteis a organização, obtendo-se um balanceamento adequado entre eles”

Destaca MELO, et. al., Contemporaneamente, percebe-se que a Gestão de Pessoas (GP) passou a ser estratégica para o alcance de resultados, inclusive,

como um diferencial competitivo para estas, já que as atitudes de um líder influem no desenvolvimento e crescimento da organização.

A GP deve ser a balança que deve manter a harmonia e o equilíbrio, com proximidade, cooperação, respeito entre outros fatores, por parte da empresa com seus colaboradores, como também dos mesmos para com a organização, onde juntos possam levar a organização ao crescimento e ao lucro esperado e por outro lado, que o colaborador possa realizar seus desejos pessoais e profissionais, alavancando o desenvolvimento estratégico da organização.

Salienta Chiavenato (2009), os assuntos tratados pela ARH referem-se tanto a aspectos internos da organização, como a aspectos externos ou ambientais.

As organizações tendo pessoas de linha de frente treinadas e com bom conhecimento em gestão de pessoas, poderão encontrar novos talentos, que de acordo com Chiavenato (1999, p.18), “não mais é possível que apenas uma única área da empresa consiga centralizar e enfeixar em suas mãos a administração das competências e talentos de todas as pessoas dentro da organização”.

Com a descentralização da área de ARH, os gerentes terão mais decisão em relação às pessoas, que conforme Chiavenato (1999, p.20), “estes passam a ser os novos gestores de pessoal dentro das empresas, o que significa que as decisões e ações com relação às pessoas passam a ser da alçada dos gerentes e não mais uma exclusividade da área de ARH”.

Em nível departamental a responsabilidade pela ARH cabe a cada executivo de linha como, chefe ou gerente responsável pelo órgão. Assim, cada chefe ou gerente torna-se responsável pelos recursos humanos alocados em seu órgão. Em suma a responsabilidade pela ARH é compartilhada por todos na organização (CHIAVENATO, 2009).

3.4 Recrutamento

Para uma organização suprir a necessidade de um profissional ou realoca-lo é preciso que a mesma anuncie a disponibilidade do cargo, a partir daí começa o processo de recrutamento de pessoal, na intenção de achar a pessoa ideal ao cargo em aberto.

Araujo (2008 apud SOUTO, 2012), afirma que na atual conjuntura econômica as empresas precisam de pessoas que sejam capacitadas para ocuparem cargos

vacantes no mercado de trabalho, e para conseguir pessoas que tenham especificações para ocupar tais cargos, faz-se necessário um eficiente processo de captação de colaboradores para a corporação. Assim o recrutamento e seleção de pessoal são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma distinção entre elas, por mais que se refiram a resultados diferentes.

Chiavenato (2010, p. 114) define recrutamento como:

“O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona com processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos”

“O recrutamento refere-se ao processo entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (MARRAS, 2000, p. 69).

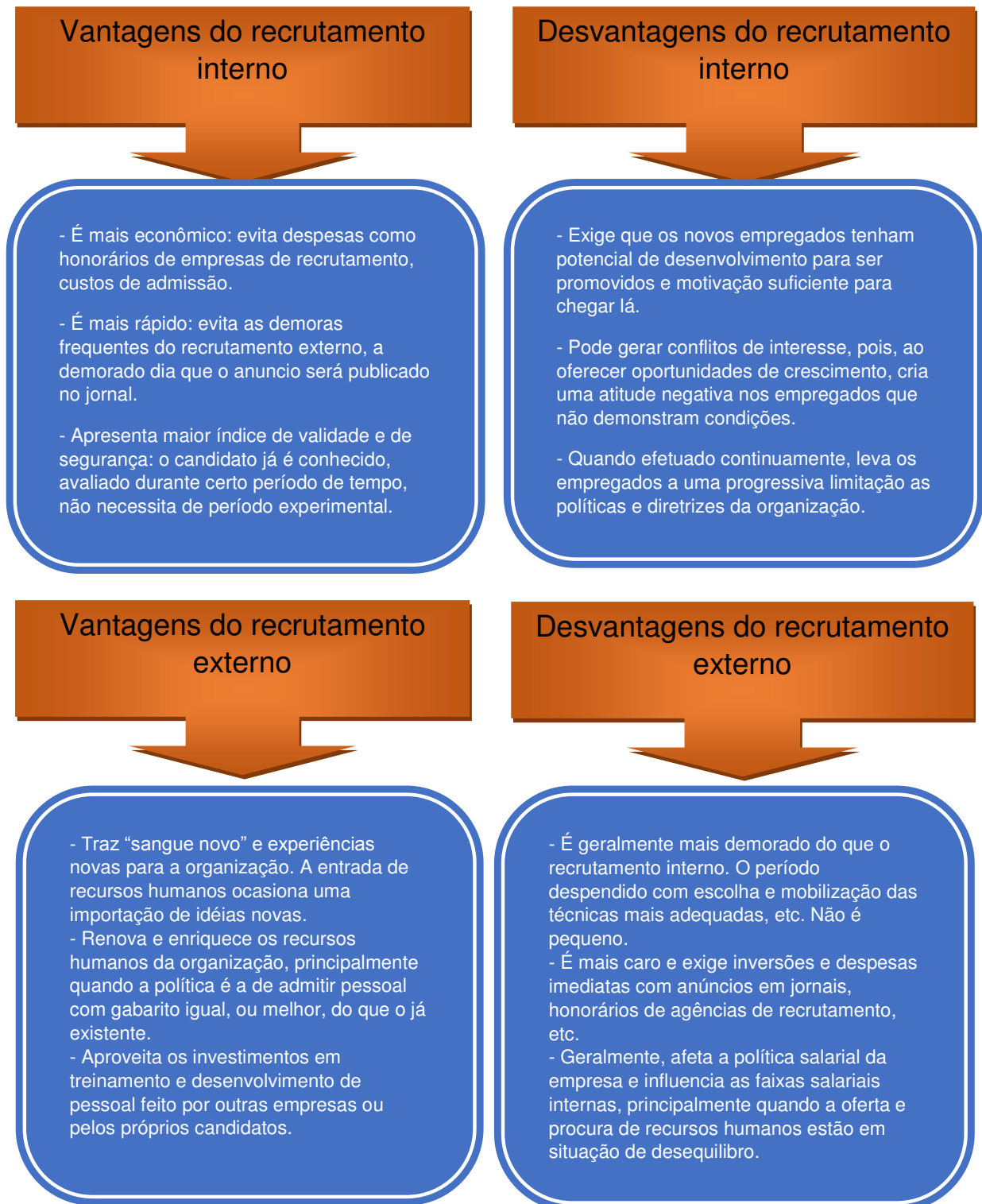
Neste cenário atual de competitividade acirrada entre empresas por profissionais qualificados que venham agregar valores e conhecimentos a mesma, obriga que a busca por esses profissionais seja realizada de forma mais elaborada e complexa para que a captação por essas pessoas seja eficaz na tentativa de desperdiçar custo e tempo para a organização.

De acordo com Chiavenato (2004), o recrutamento pode ser dividido em duas modalidades interno (funcionários da empresa), externo (captação de mão-de-obra no mercado). O recrutamento interno atua dentro da organização promovendo ou transferindo funcionários para outras atividades. Já o recrutamento externo atua fora da organização no mercado e submete os candidatos ao processo de seleção.

Lacombe (2005), enfoca que um ponto importante a ser considerado pela organização para alocação de uma vaga em aberto, em qualquer recrutamento é a prioridade que se deve dar ao recrutamento interno.

Existem vantagens e desvantagens, tanto para o recrutamento interno como os externos, como os evidenciados abaixo de acordo com Chiavenato (2004):

Figura 1: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.



FONTE: Chiavenato, 2004 (Adaptado).

Lacombe (2005) enfatiza que para obter vantagens no recrutamento interno é necessária uma boa avaliação de pessoal. Existem inúmeros exemplos de promoções malsucedidas por falta de conhecimento adequado das qualificações do

peçoal, causando a perda de bons empregados. Se o processo de promoção não for bem administrado e bem comunicado, pode gerar frustraões nos que não forem promovidos.

3.5 Seleção de Pessoas

Após a primeira fase de convocar as pessoas, chega o momento de fazer a triagem, através de um procedimento que segue por etapas até o momento final que é a contratação.

Cabe evocar, segundo o Lacombe (2005, p. 79), “a seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar a empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho”.

Parafraseando Souto (2012), após o processo de recrutamento, cabe adentrar nas técnicas de seleção de peçoal, no qual este dá o suporte necessário para uma boa contratação. Sobre este ângulo é importante lembrar que o preparo dos profissionais incumbidos desta tarefa é essencial.

Vale mencionar que nessa etapa do processo, muitas vezes encontra-se profissionais adequados ou que demonstram estar preparados para desempenhar as funções que o cargo exige, mas que pode mesmo assim não ser o que realmente a empresa deseja ou que a empresa espera.

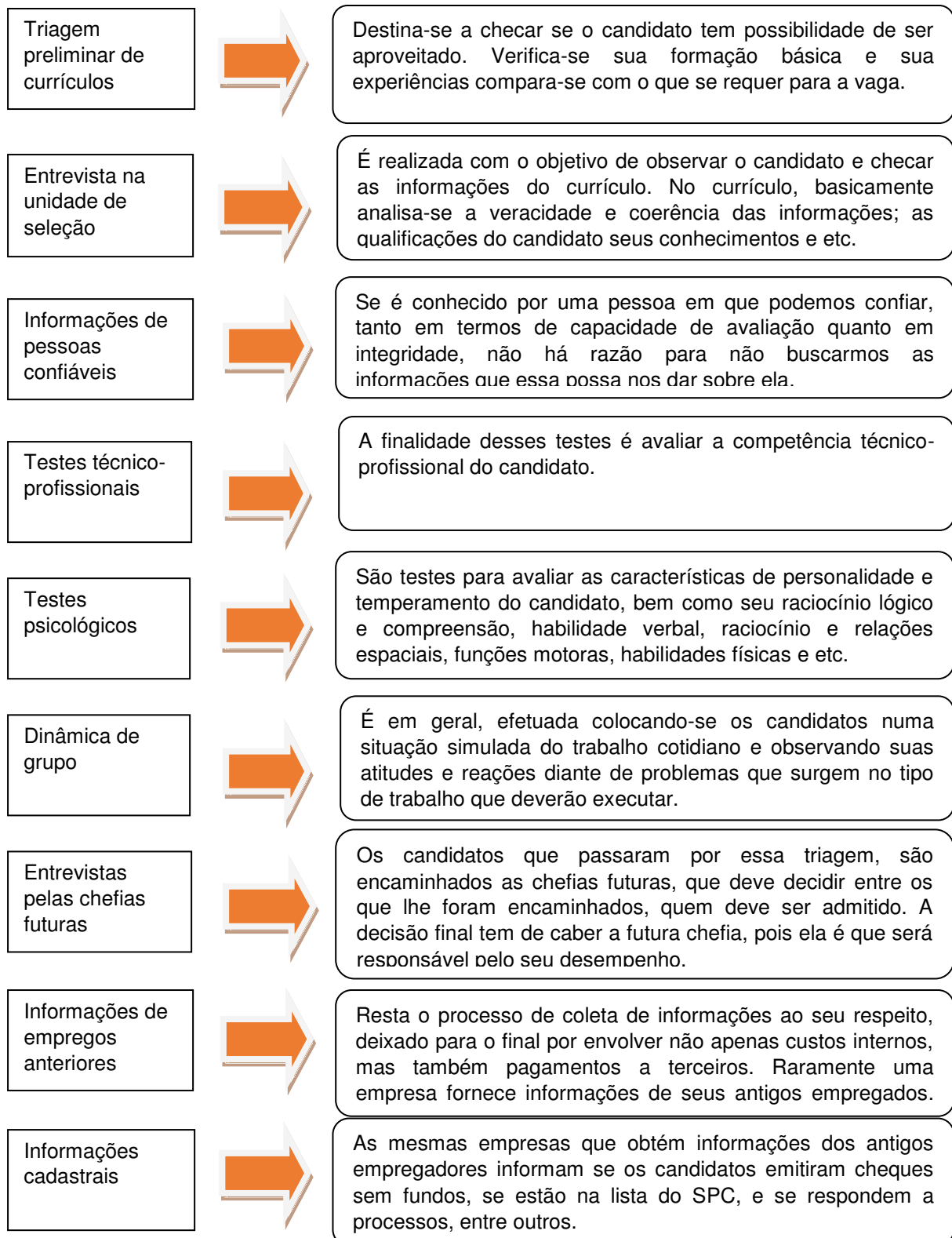
Marras (2000), define seleção de peçoal como uma atividade de responsabilidade do sistema de recursos humanos que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo recrutamento para atendimento das necessidades da empresa.

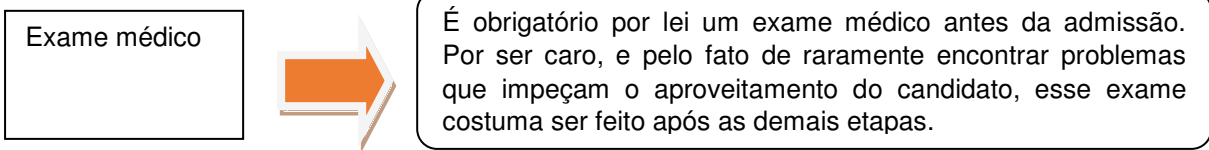
Chiavenato (2009, p. 106) define seleção de recursos humanos como:

“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 as eficiências e o desempenho do peçoal, bem como a eficácia da organização, ou seja, o processo de seleção visa resolver dois problemas básicos nas empresas: a adequação do homem ao cargo e a eficiência do homem no cargo”

Lacombe (2005), defende que uma seleção começa com a análise dos currículos dos candidatos a vaga disponível. Continuando o mesmo autor (2005), reitera que o roteiro ideal para uma seleção é como descrito na figura abaixo:

Figura 2: Processo de seleção de pessoal.





FONTE: Adaptado de Lacombe, (2005).

Existem várias técnicas de se fazer uma seleção, como também, padrões diferentes, esse procedimento idealizado pelo autor citado acima é um padrão muito comum e bastante utilizado pelas empresas, mas é o cargo que vai apontar a técnica e procedimento correto de fazer a seleção.

Nota-se claramente que o processo de recrutamento e seleção de pessoal é de extrema importância para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa, e deve ser tratado como tal, em que uma escolha errada pode até levar uma empresa a falência e por outro lado pode ser o significado de sucesso para outra. Em um ambiente dinâmico e oscilante em que as organizações do terceiro milênio atuam o valor de um profissional com habilidades valiosas pode ser bem relevante.

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização do objeto de estudo

Para o desenvolvimento deste estudo foi abordada uma empresa de ramo comercial de varejo na venda de calçados e bolsas, localizada no município de Catolé do Rocha – PB, que está situado no sertão paraibano, com aproximadamente 30 mil habitantes, distando aproximadamente 480 km da capital do Estado (João Pessoa). Catolé do Rocha-PB é uma cidade voltada para o comércio, polo de sua região, possui várias empresas do ramo de calçados, empresas exportadoras para todo o Brasil, o que acaba tornando um ramo de comércio bastante competitivo na cidade e região.

4.2 Descrição da empresa

Razão Social: Valdelândia da costa Brito

Fantasia: Exottic Calçados

CNPJ: 03.113.781/0001-19

Inscrição Estadual:

Endereço: Praça Getúlio Vargas, nº 25, Centro, Catolé do Rocha - PB

Email: exottic_calçados@yahoo.com.br

Nº de funcionários: 14

O empresário Francisco de Almeida Brito, mais conhecido como “loiô”, começou como camelô no ano de 1990, vendendo sapatos e tênis sozinho nas feiras da cidade de Catolé do Rocha-PB, dois anos mais tarde em 1992 o empresário abriu sua primeira loja no centro da referida cidade, na AV. Venâncio Neiva nº 14 com o nome de “Mercantil de Calçados” onde se manteve por dez anos e conseguiu se firmar no comércio local e adquirindo uma vasta gama de clientes. No ano de 2002 “loiô” abre sua segunda loja com o nome de “Exóttic Calçados” na Praça Getúlio Vargas nº 25, no coração comercial da cidade, onde em pouco tempo tornou-se o principal comerciante de varejo no ramo calçadista da cidade.

A “Exottic Calçados” é a representante exclusiva em Catolé do Rocha das sandálias “Glamour”, marca de sandálias femininas criada pelo próprio empresário no ano de 2006, cuja fábrica está localizada no centro da cidade de Catolé do Rocha–PB, o mesmo vende suas sandálias na própria loja e ainda exporta para todo o Brasil. Atualmente a Exottic Calçados possui 14 funcionários, divididos em: um gerente, um caixa, dois crediários, nove vendedores e um estoquista, sendo a loja mais lembrada pelos consumidores da cidade quando em se tratando de calçados.

4.3 Coleta de dados

De acordo com Ander-Egg (1978 apud CORADINI e MURINI, 2009), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e criticado, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Para Prestes (2008), a pesquisa de campo é aquela em que o pesquisador, através de questionários, entrevistas, protocolos verbais, observações, etc., coleta seus dados, investigando os pesquisados no seu meio.

Sendo assim, os dados para a presente pesquisa foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, através da realização de entrevista com o dono da empresa com o intuito de se obter as informações necessárias a respeito do recrutamento e seleção de pessoal na empresa “Exottic Calçados” para a avaliação dos processos realizados pela mesma.

A entrevista foi realizada com o gestor da empresa acima citada pelo próprio pesquisador, no dia 27 de janeiro de 2014.

Gil (2006 apud SILVA, 2011), define entrevista como sendo a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação.

A entrevista continha 20 perguntas a respeito dos processos de recrutamento e seleção efetuados pela empresa estudada, possibilitando, assim, o pesquisador obter informações suficientes para realizar uma avaliação dos processos desenvolvidos pela mesma. O roteiro da referida entrevista encontra-se em apêndice (Apêndice A), no fim do trabalho.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na entrevista realizada com o dono da empresa “Exottic Calçados” quando perguntado se a empresa realiza recrutamento e seleção de pessoal e quais os tipos de recrutamento e seleção utilizados pela mesma, o proprietário respondeu que, sim, realizam recrutamento para contratação de pessoal, e também que o recrutamento é desenvolvido de duas formas, tanto o recrutamento interno quanto externo. No recrutamento externo, o currículo é utilizado, mas não é o fator determinante, uma das exigências é o 1º grau completo, e principalmente a idoneidade da pessoa, o proprietário respondeu que procura saber as referências da pessoa, de qual família pertence, o caráter, se é uma pessoa de bem vista na sociedade.

Procurar saber se é uma boa pessoa pode não ser uma coisa ruim, mas quando se coloca isso como requisito, investigar a vida dessa pessoa, deve-se ter

muito cuidado nesse momento, pois assim pode deixar de lado o fator profissional, ou seja, procurar as qualificações profissionais da pessoa analisada.

“Recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto” (TOLEDO; MILIONE, 1983 apud PONTES, 1996, p. 81).

Recrutamento é meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. É também uma atividade de ligação que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos. Quanto mais candidatos houver, maior a chance do recrutador encontrar uma pessoa que seja mais bem qualificada para os requisitos do cargo (Coradini e Murini, 2009).

Ainda segundo Coradini e Murini (2009) muitas organizações não despendem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização. Tais como contratar funcionários que não iram surpreender a empresa como ela queria e com isso ocasionar despesas a organização.

Sendo assim, o processo de recrutamento constitui uma prática muito importante para a empresa, devendo ser realizada com bastante critério e atenção, pois dela depende o bom funcionamento da empresa, tendo em vista que se houver sucesso no recrutamento as chances de se contratar funcionários ideais para as vagas em aberto serão bem maiores.

Na “Exottic” a seleção é realizada em grupo com todos os candidatos e também de forma individual, essa entrevista é realizada pela gerente da loja com a supervisão do dono que também observa o comportamento dos candidatos. Após o primeiro teste de entrevistas os selecionados irão passar por uma avaliação prática, com a gerente se passando por cliente diante do candidato, para analisar a sua postura, simpatia, educação e outros requisitos. Após essa fase os selecionados são testados por três meses e nesse período observa-se o desenvolvimento do candidato na referida função.

Deve-se atenção ao fazer os testes de seleção diretamente com maiores representantes da empresa, pode deixar as pessoas constrangidas, e inseguras, podendo testa-los com outras pessoas também.

Segundo o dono da empresa, as habilidades mais relevantes para a contratação de um candidato à vaga são: educação, simpatia, boa aparência. A decisão final de contratar ou não é da gerente juntamente com o dono da empresa.

De acordo com Marras (2004), é de fundamental importância que o profissional não tenha somente uma formação acadêmica, mas que esteja dotado de uma empatia profunda. Para que estabeleça relações proveitosas tanto com os executivos da empresa como com os trabalhadores do chão-de-fábrica, um profissional que concilie ambas as partes a profissional e pessoal.

No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, e idade (Coradini e Murini, 2009)

Conforme Chiavenato (2006) as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo, o que mostra que as práticas utilizadas pela empresa estão de acordo com os critérios estabelecidos pela literatura atual.

Quando indagado sobre quais as maiores dificuldades no processo de recrutamento e seleção de pessoal o proprietário respondeu que a maior dificuldade é encontrar profissionais qualificados para o cargo, a exigência é a mesma ter boa aparência, ser bem visto na sociedade, ser bom no que faz, mas quando se inicia o processo “as dificuldades encontradas são muitas”, disse o proprietário.

Se encontrar pessoas qualificadas está difícil, uma das saídas pode ser treina-los, o proprietário pode estudar se é viável para a organização capacitar seus funcionários como também os que irão ingressar na empresa.

Segundo Chiavenato (2006) recrutamento é um processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo que esteja disponível na organização. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo.

Em ambos os casos, recrutamento e seleção são feitos uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é bem desenvolvida, provavelmente resultará em grande possibilidade de êxito no processo de escolha, retorno ao investimento despendido, ajudando a empresa atingir seus planos e objetivos. (Coradini e Murini, 2009)

Tendo as informações sobre o cargo a preencher ou das competências esperadas pela organização é preciso a obtenção de informações a respeito dos candidatos que se apresentam. Sendo assim, é preciso escolher quais das técnicas

de seleção para em seguida poder reconhecer, comparar e escolher os candidatos adequados (Pedroso e Cintra, 2010).

Sobre o índice de *turnover*, ou seja, de rotatividade de funcionários na empresa, o proprietário não mencionou a média de tempo que os funcionários permanecem na empresa, mas respondeu que considera o índice baixo pois possui funcionário com mais de 20 anos na referida empresa.

Em seu desenvolvimento no processo de recrutamento e seleção, a empresa mostra utilizar técnicas que são bastante utilizadas e que costuma trazer resultados bastante satisfatórios em várias organizações, mas peca bastante também nas formas de introduzir esse procedimento de forma que pode assim trazer grandes desperdícios para a referida empresa, mas que ao avaliar essas técnicas utilizadas pode-se apontar melhorias para beneficiar o processo para que os resultados sejam cada vez melhores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A “Exottic Calçados” realiza o recrutamento tanto externo, quanto interno o que é bastante positivo, pois mostra que a empresa está atenta as novas tendências do mercado buscando diferenciar-se de seus concorrentes. Porém esse recrutamento necessita de melhorias, por exemplo, colocar as características, ou seja, o perfil desejado pra vaga, as qualificações profissionais necessárias para ocupar o cargo são pontos em que a organização pode adotar para melhoria deste processo. Pois como foi relatado pelo próprio dono da empresa que uma das maiores dificuldades é encontrar profissionais qualificados, a empresa deve, por sua vez, especificar mais as qualificações exigidas, ou seja, ser mais criteriosa, mais rigorosa, pois assim não atrairá muitos candidatos despreparados, e sim candidatos mais próximos do perfil procurado, evitando o desperdício de tempo no recrutamento e na seleção, e também evitar o desperdício de despesas.

Nota-se que no processo de recrutamento quando a empresa dispõe de uma vaga não divulga muito a vaga em aberto, o que pode ser algo negativo, deixa a demonstrar um desinteresse à vaga, o que de certo modo deixa a enxergar a organização não sendo um bom lugar para se trabalhar. Deve a empresa usar mais de um marketing na divulgação de suas vagas disponíveis para atrair os candidatos

deixá-los encantados com a vaga, para captação de cada vez mais pessoas, deve a empresa tornar a vaga concorrida.

No processo de seleção as técnicas utilizadas pela organização são provas práticas, o que em certo ponto pode ser entendido com uma dinâmica que pode ser em grupo ou individual e também ela se utiliza de entrevistas, o que segue em concordância com as técnicas apontadas como eficazes na literatura atual. Mas a empresa pode sempre melhorar, por exemplo, procurar diferenciar seus métodos, utilizar sempre a mesma técnicas pode esfriar o procedimento. A organização pode inovar nas técnicas, sempre mudar para que até os profissionais que estejam analisando possam olhar de maneira diferente seus candidatos, e assim obter cada vez mais informações das pessoas, para com isso ter mais embasamento na hora da decisão de quem contratar.

As exigências da empresa quanto qualificações por parte dos candidatos ao cargo, deixa a desejar, de modo que se a empresa deseja buscar profissionais qualificados no mercado ou até mesmo internamente, não será possível obter profissionais qualificados com critérios de exigências insuficientes para a vaga pretendida. A organização deveria utilizar mais a propaganda mostrando os benefícios daquela vaga, as vantagens de se trabalhar na empresa, para que assim atraísse cada vez mais candidatos à tão “sonhada vaga”. Pois como já foi exposto anteriormente quanto mais candidatos a empresa puder atrair maior será a possibilidade de encontrar a pessoa ideal para o cargo disponível.

No tangente aos meios de bonificações da organização a “Exottic” está no caminho certo, pois quando a empresa emprega metas e proporciona bonificações para aqueles que as atingem, como também as comissões pagas sobre as vendas, incentiva seus colaboradores a alcança-las, e mostra aos colaboradores que a organização deseja desenvolver-se e instiga aos seus funcionários buscarem crescimento na referida empresa. A empresa deve continuar trabalhando dessa maneira, incentivando os funcionários como também pode procurar outros meios de incentivo, para sempre manter a equipe motivada, como por exemplo, um final de semana em um *spa*, prêmios viagens, pode ser uma alternativa entre outros.

É de extrema importância que uma organização tenha um baixo índice de *turnover*, ou seja, um baixo índice de rotatividade, pois demonstra, planejamento organização e controle nos seus processos, o que segundo o dono da “Exottic” acontece em sua empresa. Isso é importante porque segundo vários estudos,

funcionários que trabalham felizes sem, por exemplo, medo de ser demitido, trabalham mais e melhor. A “Exottic” sempre que abrir uma vaga na loja procurar primeiramente preenche-la internamente para manter baixo o índice de rotatividade, pois isso deixar passar que a empresa é um bom lugar de se trabalhar que oferece estabilidade e isso atrai mais pessoas si.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que, embora a empresa “Exottic Calçados” desenvolva práticas de recrutamento e seleção de pessoal que vão de encontro com as apontadas pelos estudiosos na literatura como eficientes, as mesmas se tornarão mais eficazes se forem introduzidas melhorias na realização desses processos, para ajudar a empresa no seu desenvolvimento e assim atingir seus objetivos, que é encontrar o funcionário ideal para a vaga em aberto, mais rápido e com menor desperdício de tempo e dinheiro possíveis.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 7. ed. rev e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009. – (Série recursos humanos)
- _____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Atlas, 2004.
- _____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Rev. E atual. - Barueri, São Paulo, 2009.
- _____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**. Vol. 5. N° 1. 2009. p. 55-78.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias, evoluções e tendências da moderna administração de empresas**. 5 reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FRANCO, Simon. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Volume 2. – São Paulo. Editora Gente, 2002.

FURTADO, Taiene. **Recrutamento e seleção e sua importância estratégica para a organização**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/recrutamento-e-selecao-e-sua-importancia-estrategica-para-a-organizacao/5494/>>. Acesso em: 18 de dez. 2013.

GOMES, Adm. Lucinda Pimental. **História e evolução da Administração**, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/historia-e-evolucao-da-administracao/>>. Acesso em: 06 de jan. 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional e estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira, et al. A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista. **Cadernos UniFOA**. Ed. 17. Dezembro, 2011.

NOGUEIRA, Denílson. **Introdução a Administração. História da Administração**. Ano. Disponível em: <http://arquivos.unama.br/nead/graduacao/ccbs/fisioterapia/4semestre/gest_gerenc_serv_saude/material/artigos/introducao_administracao.pdf>. Acesso em: 06 de jan. 2014.

PEDROSO, Reginaldo; CINTRA, Gisele Amaral. Seleção de pessoal: Influências dos comportamentos emocionais e seleção de repertório comportamental. **Revista Olhar Científico**, Faculdades Associadas de Ariquemes. Vol. 1. Nº 1. Jan./Jul. 2010.

PEREZ, Carlos. **A importância de Um Recrutamento e Seleção de Pessoas Eficaz**, 2005. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_02.html>. Acesso em: 17 de dez. 2013.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. ed., 1. reimp. São Paulo: Rêspel, 2008. 260 p.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

SILVA, Simone Costa. **Processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 à 2010n.** João pessoa, 2011. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba.

SOUTO, Layanne da Conceição Menezes. **Análise de recrutamento e seleção de pessoas: um estudo comparativo nas empresas carreiro e coroa – Patos – PB.** In. 2012. 77 p. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Estadual da Paraíba. Patos – 2012.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

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

APÊNDICE A - Entrevista para a direção da empresa.

- 1- Como a empresa Exóttic Calçados realiza o processo de recrutamento?
- 2- A empresa utiliza-se do recrutamento interno? Se sim, como o faz?
- 3- No processo de recrutamento externo quais os meios que a empresa utiliza?
- 4- Como a empresa Exóttic Calçados realiza a seleção de pessoal?
- 5- Quais as dificuldades mais encontradas pela empresa no processo de recrutamento e seleção?
- 6- Quais os meios utilizados no processo de seleção na empresa Glamour?
- 7- Quais os cargos da empresa Exóttic Calçados?
- 8- Os funcionários possuem metas? Se sim os funcionários são bonificados se atingirem?
- 9- Os funcionários ganham comissão? Se sim, como é o comissionamento?
- 10-Quais os cargos onde há mais necessidade de fazer recrutamento e seleção?
- 11-Qual o nível de escolaridade exigida dos candidatos no processo de recrutamento e seleção na empresa Exóttic Calçados?
- 12-Que outros requisitos são exigidos dos candidatos no processo de recrutamento e seleção para o ingresso na referida empresa?
- 13-Quais as técnicas mais utilizadas no processo de recrutamento e seleção dos candidatos?
- 14-O perfil do candidato é o mesmo para todos os cargos?
- 15-Que habilidades e competências são mais relevantes para a decisão final da contratação dos candidatos?
- 16-Quem executa a contratação? O gerente de linha? O *staff* da empresa? Ou a contratação é realizada pelos dois?
- 17-Como o entrevistador porta-se diante do candidato na hora de fazer a entrevista de seleção?
- 18-Quais as dificuldades encontradas na entrevista com os candidatos aos cargos desejados?
- 19-Qual o índice de turnover, ou seja, rotatividade de funcionários da empresa Exóttic Calçados? É alto, regular ou baixo?
- 20-Em caso de índice alto de *turnover* como a empresa pretende diminuir esse índice?