



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

DAIMLER MAIA NASCIMENTO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E
TREINAMENTO DOS COLABORADORES DE UMA DISTRIBUIDORA
DE MEDICAMENTOS EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

DAIMLER MAIA NASCIMENTO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO
DOS COLABORADORES DE UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS
EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharel em administração.

Orientadora: Prof^ª. MSc. Vilza Maria Batista

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

N244a Nascimento, Daimler Maia

Análise do processo de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores de uma distribuidora de medicamentos em Campina Grande – PB. [manuscrito] / Daimler Maia Nascimento. - 2014.
24 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Vilza Maria Batista, Departamento de Administração e Economia".

1. Gestão de Pessoas. 2. Recrutamento. 3. Seleção de pessoal. 4. Treinamento. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

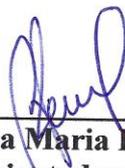
DAIMLER MAIA NASCIMENTO

9,0
(Nove)
Paul

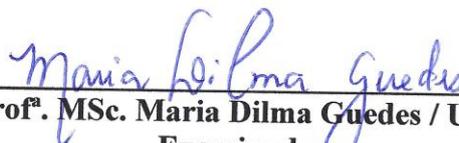
**ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO
DOS COLABORADORES DE UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS
EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Aprovado em: 07 / 03 / 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA



Profª. MSc. Vilza Maria Batista / UEPB
Orientadora



Profª. MSc. Maria Dilma Guedes / UEPB
Examinadora



Profª. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva / UEPB
Examinadora

CAMPINA GRANDE - PB.

ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DOS COLABORADORES DE UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS EM CAMPINA GRANDE – PB.

NASCIMENTO, Daimler Maia¹
BATISTA, Vilza Maria²

RESUMO

Muitas empresas nos dias atuais, não costumam utilizar as técnicas de recrutamento, seleção e treinamento adequadas. A maioria não possui nenhum tipo de planejamento voltado para a área de recursos humanos e não sabem como isso é importante. A falta destes processos pode causar sérios prejuízos para empresa, como falha no atendimento aos clientes, baixa motivação dos funcionários, aumento da rotatividade de pessoas e má colocação de pessoas para preencher o cargo certo. Em uma época em que os avanços tecnológicos contribuem para o surgimento de organizações cada vez mais competitivas, pessoas são consideradas verdadeiro capital humano, peças fundamentais para o sucesso da empresa, contribuindo de forma efetiva para que se possa alcançar os resultados procurados pelas organizações. Este estudo teve como objetivo analisar o processo de seleção, recrutamento e treinamento dos colaboradores de uma empresa distribuidora de medicamentos em Campina Grande, Paraíba. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo caracterizada como descritiva, exploratória e estudo de caso, com uma amostra de 25 colaboradores, considerando as seguintes variáveis: formas de recrutamento e seleção e os processos de treinamento utilizados pela empresa. Nos resultados verificou-se que os processos de recrutamento, seleção e treinamento utilizados pela organização não são satisfatórios, por não dispor de políticas estruturadas para melhor recrutar, selecionar e capacitar seus funcionários.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção de pessoal. Treinamento.

ABSTRACT

Many companies nowadays do not usually develop the techniques of recruitment, selection and training. Most do not have any kind of planning facing the human resources area and do not know how important this is. The lack of these processes can cause serious damage to the company, such as a failure in customer service, low employee morale, reduced turnover of people and poor placement of people to fill the right job. In an age where technological advances contribute to the emergence of companies increasingly competitive, people are considered true human capital, critical parts for the company's success, contributing effectively so you can achieve the results sought by organizations. This study aims to analyze the process of selection, recruitment and training of employees of a company that distributes drugs in Campina Grande, Paraíba. Forms of recruitment and selection and training processes used by the company for this, a field survey characterized as descriptive and exploratory case study, with a sample of 25 employees, considering the following variables was performed. The results showed that the recruitment, selection and training used by the organization are not satisfactory, for not having structured to better recruit, select and train their staff policies.

Keywords: People Management. Recruitment. Personnel selection. Training.

¹ Aluno do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: <daimlerbrejo@hotmail.com>

² Profa. Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <vilzamb@hotmail.com>

1 INTRODUÇÃO

As transformações que vem ocorrendo ultimamente nas organizações trazem à tona a discussão da importância do indivíduo no desempenho das organizações. Após várias reestruturações, os gestores passaram a reconhecer a importância do capital humano para obter vantagem competitiva.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão alterando as suas práticas gerenciais e estão mudando os seus conceitos. Os investimentos não são voltados diretamente para os produtos e serviços, agora eles são direcionados também para as pessoas que compõe a organização. As empresas tem buscado novos modelos de gestão que enfatizem seu ativo mais importante, às pessoas. Assim, questiona-se: Como vem sendo desenvolvido o processo de recrutamento, seleção e treinamento em uma distribuidora de medicamentos em Campina Grande - PB?

Neste contexto, o principal objetivo deste trabalho foi analisar o processo de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores de uma distribuidora de medicamentos em Campina Grande - PB.

Sabe-se que a cada dia as empresas vem primando pela satisfação tanto do cliente interno como do externo. Assim, faz-se necessário convocar e escolher pessoas que tenham o perfil adequado às exigências e prepará-las adequadamente, considerando que através do processo de atrair e desenvolver a Gestão de Pessoas contribui de forma significativa com a empresa e com todos os públicos envolvidos. Diante do exposto, justifica-se a relevância do tema em questão.

Trata-se de uma pesquisa descritiva exploratória, bibliográfica e de campo, e apresenta a seguinte estrutura: Resumo; Introdução; Revisão da Literatura; Procedimentos Metodológicos; Análise e Verificação dos Resultados; Considerações Finais e Referências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O sistema de gestão de pessoas é um mecanismo utilizado nas organizações para atuações estratégicas adotada na estrutura organizacional de cada empresa.

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é constituída de pessoas e organizações. Um depende do outro para que exista está interação. As organizações tem características

heterogêneas apresentando enorme variedade seja qual for a empresa, independente do seu tamanho.

Segundo o autor, as organizações funcionam por meio das pessoas, ou seja, são elas que fazem parte e tomam as decisões em nome da empresa. Hoje em dia, as pessoas são vistas como parceiros onde todo o processo produtivo só se realiza com a participação em conjunto de todos os colaboradores envolvidos, cada um em sua área de atuação dentro da organização.

Na visão de Araujo (2008), as pessoas podem ser vistas como recursos onde se preocupam somente com as regras determinadas pela empresa, passando a ser apenas executora das tarefas impostas ou como parceiros, dando ênfase ao conhecimento, ética e responsabilidade visando maior participação e comprometimento por parte de seus colaboradores.

Chiavenato (2010), defini alguns objetivos organizacionais na gestão de pessoas como:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionar competitividade a organização.
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivada.
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho.
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho.
- Administrar e impulsionar a mudança.
- Manter políticas éticas e comportamento social responsável.

Para o autor, gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações, ocorrendo através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Neste sentido, Chiavenato (2010) apresenta os subprocessos da gestão de pessoas, a saber:

2.2.1 Agregar pessoas

Constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização, representam as portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes da organização. Nesse contexto o

recrutamento e a seleção de pessoal tem uma fundamental importância na condição de agregar pessoas.

O recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos, ou seja, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos. O recrutamento interno e o externo contribuem para a formação e contínua atualização do banco de talentos que servirá de fonte para os recrutamentos futuros.

A seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha. Para tanto, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar uma certa validade na comparação. O padrão ou critério de comparação e de escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas e sobre os candidatos que se apresentam.

Obtidas as informações básicas a respeito do cargo a preencher ou das competências desejadas, por outro lado, existe a obtenção de informações a respeito dos candidatos que se apresentam. A partir daí, aparecem às técnicas de seleção que estão agrupadas nas seguintes categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

2.1.2 Aplicar pessoas

É a utilização de pessoas em seus postos de trabalho com a capacidade de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Para tanto, as organizações desenham sua estrutura formal, definem órgãos e cargos e preestabelecem, com maior ou menor volume de regras burocráticas, os requisitos necessários e as atribuições a serem impostas aos seus membros.

A orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o papel deles e os objetivos. Contudo, possuir recursos é necessário, mas não suficiente. Orientar significa determinar a posição de alguém encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém; poder reconhecer a situação do lugar em que se acha para se guiar

no caminho. Isso vale tanto para os novos como para os antigos funcionários quando ingressam na organização, ou quando a organização faz mudanças, as pessoas precisam sentir em que situação se encontram e para onde devem conduzir suas atividades e esforços dentro da organização.

2.1.3 Recompensar pessoas

A recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

Recompensar pessoas consiste na remuneração, incentivos, benefícios e serviços. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma remuneração adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.

2.1.4 Desenvolver pessoas

É dar a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos se tornando mais eficazes naquilo que fazem. Formar vai além do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.

Através do treinamento e desenvolvimento, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos.

2.1.5 Manter Pessoas

È o processo no qual se busca manter os colaboradores a um longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os

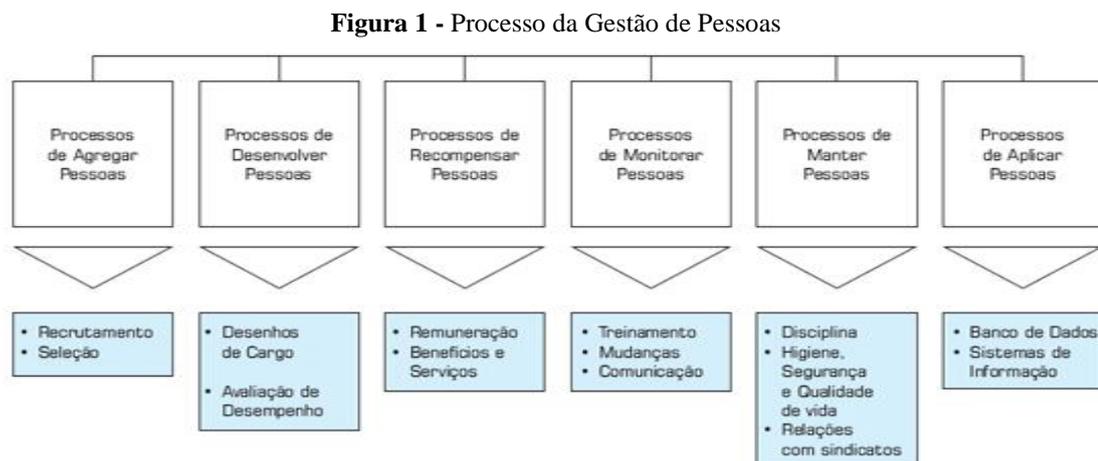
quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança no trabalho que assegurem qualidade de vida na organização.

Do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos em longo prazo na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir sua camisa.

2.1.6 Monitorar Pessoas

Significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Monitoramento é o processo que visa acompanhar as operações e atividades dentro da organização para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente.

O principal objetivo de monitorar pessoas é mostrar como as organizações estabelecem meios para acompanhar o comportamento das pessoas dentro de um estilo democrático e participativo utilizando alguns fundamentos como: o banco de dados e o sistema de informações (ver Figura 1).



Fonte: Chiavenato (apud MAMINI, 2002).

2.2 RECRUTAMENTO

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo.

Com relação a sua aplicação, o autor dividiu o recrutamento em duas vertentes: recrutamento interno ou recrutamento externo.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização. Enquanto que o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção.

Na visão de Araujo (2008), o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Com relação a sua aplicação o autor define o recrutamento de duas formas: externo e interno.

O recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho mediante ao remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos ou transferidos.

O recrutamento externo procura preencher a vaga (posição) existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

Tendo em vista esses dois pontos abordados, Araujo (2008) define o recrutamento como sendo o processo pelo qual a organização seleciona no mercado de trabalho os candidatos aptos a ocupar os cargos vagos na organização.

2.2.1 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento

Para Carvalho e Nascimento (1997), apresentam algumas vantagens do recrutamento externo oferece:

- Uma gama diversificada de perfis para proceder com seleção de pessoal
- Agilidade na captação de pessoas
- Traz pessoas novas para a organização
- Promove a criatividade de ideias
- Muda a estrutura da organização, a composição das equipes trazendo a diversidade no trabalho.

Com relação às desvantagens, os autores mostram os seguintes aspectos:

- Afeta a política salarial da empresa. O colaborador recém-contratado pode ter seu salário diferenciado em relação ao colaborador mais antigo.

- Alto custo
- Monopoliza vagas
- Demora no processo seletivo
- Barra a carreira de colaboradores já empregados
- Desmotivação de colaboradores internos por não serem considerados para processos seletivos da empresa
- Requer cautela por tratar de pessoas desconhecidas.

Ainda de acordo com Carvalho e Nascimento (1997), as vantagens do recrutamento externo, são:

- Mostra chance de promoção a outros colaboradores
- Recrutar pessoas conhecidas diminui tempo de preenchimento da vaga
- Não há investimento em treinamentos, pois os participantes deste processo já foram treinados
- Estimula a promoção profissional valorizando o pessoal que já está na empresa.

Quanto aos autores, as desvantagens do recrutamento relativas a este tipo de procedimento, são as seguintes:

- Atitudes negativas de colaboradores não promovidos
- Exigência de potencial para promoções
- Criar um ciclo vicioso entre os colaboradores.
- Conflitos de interesses pelos colaboradores não promovidos seguido de acomodação uma vez que os critérios não sejam transparentes.

2.2.2 Estratégias de Recrutamento

✓ Anúncios de jornais e revistas

Para Chiavenato (2007), os anúncios em jornais e revistas são uma boa opção para o recrutamento, dependendo do tipo de cargo a ser preenchido. Para empregados especializados, jornais mais populares são mais indicados. Quando o cargo é muito específico, pode-se lançar mão de revistas especializadas.

Na visão de Araújo (2008), está é a técnica mais conhecida. Com relação à contratação de empresas de recrutamento especializadas, o entendimento é de que a organização deve continuar realizando o processo de seleção sem terceirizá-lo, tendo como grande diferença o

estreitamento da relação entre as organizações e suas fontes de recrutamento. A verdade é que este processo passou a ser realizado a partir do momento em que as organizações perceberam que delegar tal atividade é extremamente perigoso, estando esta diretamente ligada aos objetivos finais da organização.

✓ **Utilização de currículos pré-cadastrados**

Segundo Chiavenato (2007), em função do não-aproveitamento de candidatos em certos recrutamentos, as organizações utilizam um banco de dados onde são arquivados os currículos para utilização futura em novos recrutamentos. Para as agências de recrutamento, o banco de dados constitui seu principal patrimônio. Para as organizações um filão de talentos para oferecer novas oportunidades de trabalho.

Na visão de Araujo (2008), geralmente as empresas criam um banco de dados com estes currículos e acabam por utilizá-los tempo depois.

A organização utiliza esta técnica no processo de seleção de candidatos, ela utiliza o banco de dados dos candidatos que não foram selecionados no processo seletivo realizado na empresa anteriormente para que posteriormente surgindo nova oportunidade os mesmos possam ser aproveitados.

✓ **Agências de recrutamento**

Para Chiavenato (2007), a organização pode, em vez de ir direto ao mercado de recursos humanos, entrar em contato com agências de recrutamento para abastecer-se de candidatos que constam de seus bancos de dados. As agências podem servir de intermediárias para fazer o recrutamento. Existem três tipos de agências de recrutamento que são: Agências operadas pelo governo no nível federal, estadual ou municipal. Agências associadas com organizações não lucrativas.

Na visão de Araujo (2008), a empresa terceiriza a parte referente ao recrutamento e seleção; assim, outra organização fica responsável por essas duas importantes atividades. Todavia, é importante atentar ao fato de muitas vezes não ser interessante terceirizar o recrutamento e a seleção de forma total, pois que muitas empresas preferem receber mão de obra encaminhada por agências de recrutamento que lhes enviam candidatos pré-selecionados.

✓ **Indicação por pessoas da organização**

Conforme Chiavenato (2007), é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula os seus funcionários a

apresentarem ou recomendarem candidatos, amigos, vizinhos ou parentes. Utilizando assim um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento. Dependendo de como o processo é desenvolvido, o funcionário sente-se um importante co-responsável pela admissão do candidato. De certa forma, a organização delega aos funcionários boa parte da continuidade da sua organização informal.

✓ **Vinculando-se a outras instituições, agremiações e cooperativas**

Segundo Chiavenato (2007), a organização pode desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas, universidades, agremiações e centros de integração empresa escola para divulgar as oportunidades que está oferecendo ao mercado.

Na visão de Araujo (2008), estas interligações possibilitam o acesso direto as fontes de captação de pessoas, programas de estágios ou de trainees, projetos científicos junto com entidades educacionais ou associações profissionais, suporte ou realização de congressos profissionais etc. No caso da contratação de empresas de recrutamento especializadas, a organização deve continuar realizando o processo de seleção sem terceiriza-lo, tendo como grande diferença o estreitamento da relação entre as organizações e suas fontes de recrutamento.

Na visão de Araujo (2008), o recrutamento parte da indicação das pessoas por parte dos funcionários da organização. Segundo o autor, essa não é a melhor forma de se contratar candidatos devido a competência duvidosa do candidato, tendo em vista, que ele seria contratado com base na amizade por parte do que o indicou e não por suas aptidões para realizar as tarefas.

Essa é a estratégia mais utilizada dentro da organização, devido principalmente ao baixo custo que essa escolha propicia. Os candidatos são indicados pelos funcionários nem sempre por suas competências e sim pela proximidade com um determinado funcionário podendo acarretar sérios problemas futuros a organização no caso do candidato ser um mal profissional.

2.3 SELEÇÃO

Segundo Chiavenato (2007), a seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

Na Visão de Araújo (2008) a seleção é o processo de escolher quem mais se adequa à realidade e demandas da empresa, através da utilização de algumas técnicas específicas.

2.3.1 Técnicas de Seleção

✓ Entrevista Preliminar

Para Araujo (2008), este procedimento consiste em escolher, dentre as pessoas, as que melhor se adaptam à cultura da organização, para que estas possam prosseguir no processo de seleção. Através da entrevista é que o entrevistador tem a oportunidade de comprovar a veracidade do que lhe foi passado por intermédio do currículo.

Na visão de Dessler (2003), é comum utilizar nesse processo a coleta de dados para a análise de cargos, podendo se utilizar de entrevistas individuais com cada funcionário, entrevistas em grupo e entrevistas com supervisores.

✓ Aplicação de Testes Psicológicos

Por intermédio desses testes, estes profissionais estarão aptos a identificar quais dos candidatos são verdadeiramente capazes de ocupar de forma adequada o cargo ainda em aberto na organização. O teste psicológico é de fundamental importância para todo processo seletivo e oferece caminhos para uma seleção criteriosa e dentro dos padrões universais de absoluta aceitação (ARAÚJO, 2008).

Na visão de Chiavenato (2007), os testes psicológicos consistem uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicado sob condições padronizadas.

✓ Dinâmica de Grupo

Segundo Araujo (2008), esta é uma etapa que pode ser descartada em razão da posição em aberto e/ou da proporção de candidatos por vaga. Esta etapa pode ser realizada através de algumas formas como: Simulações – onde as situações são criadas com o propósito de conhecer o candidato nas várias etapas de um processo decisório, Jogos – onde se utiliza de uma dinâmica muito interessante que trabalha com a criatividade dos candidatos, Dramatizações – que difere dos dois itens anteriores, nas dramatizações você irá desempenhar papéis que não necessariamente refletem o seu, pessoal, profissional.

Na visão de Chiavenato (2007), as técnicas de simulação em grupo deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco o contexto dramático no momento presente. As técnicas de simulação abrem um campo interessante para o processo seletivo. As características humanas reveladas pelas técnicas tradicionais de seleção precisam aguardar sua confirmação ou não a partir de algum tempo de desempenho no cargo, uma vez que elas não pesquisam o comportamento real dos candidatos e suas interações com pessoas, situações e desafios.

✓ **Testes de Personalidade**

Segundo Chiavenato (2007), a personalidade é mais do que um conjunto de certos aspectos mensuráveis. Constitui uma integração de traços pessoais, uma mistura, um todo organizado. O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e aqueles determinados pelo temperamento.

Para Dessler (2003), os testes de personalidade avaliam aspectos básicos da personalidade do candidato, como introversão, instabilidade e motivação. Muito desses testes são projetivos, ou seja, apresenta-se um estímulo ambíguo, como um borrão ou uma imagem obscurecida. Os testes de personalidade podem ajudar as empresas na contratação de funcionários mais eficientes.

✓ **Outplacement ou recolocação**

Para Araujo (2008), a recolocação é de extrema utilidade tanto para as organizações que criam um vínculo de parcerias, quanto para os aspirantes encaminhados a outros processos de seleção. Com esta prática, dificilmente talentos serão desperdiçados já que serão redirecionados para outra organização, caso não atendam aos requisitos de contratação da organização para o qual se escreveram.

2.4 TREINAMENTO

Para Chiavenato (2010), o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

Lacombe (2005), define treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-las para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

2.4.1 Tipos de Treinamentos

Na visão de Chiavenato (2010), existem duas maneiras de treinar os colaboradores como segue descrito abaixo:

- **Treinamento no cargo** – é uma técnica de treinamento que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo. Podendo incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais. A condução representa uma apreciação crítica a respeito de como a pessoa está desempenhando o seu cargo. A rotação de cargos envolve a movimentação de uma pessoa de um cargo para outro a fim de obter melhor compreensão da organização como um todo. A atribuição de projetos especiais significa entregar uma tarefa específica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade.
- **Técnicas de classe** – as técnicas de classe utilizam a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionadas ao cargo. As habilidades podem ser desde habilidades técnicas como habilidades interpessoais. As técnicas de classe podem desenvolver habilidades sociais e incluir atividades como dramatização e jogos de empresas.

2.4.2 Técnicas de Treinamento

Para Chiavenato (2010), existem várias técnicas de treinamento, como:

- **Leituras** – a técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura. A leitura é um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes. Por sua vez, por ser um meio de mão única a leitura apresenta desvantagens. Pouca ou nenhuma oportunidade existe para esclarecer dúvidas ou significados ou verificar se os treinandos estão compreendendo o material de leitura. O ideal seria tornar o material mais significativo, mais motivacional para os treinandos.

- **Instrução Programada** – é uma técnica utilizada para transmitir informação em programas de treinamento. A aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. A vantagem desta técnica é que ela pode ser computadorizada e os treinandos absorvem o conhecimento em suas próprias casas, sabendo no exato momento se estão corretas ou erradas com participação ativa no processo. A desvantagem é que não apresenta as respostas ao treinando.
- **Treinamento em Classe** – é o treinamento fora do local de trabalho, isto é, em sala de aula. Este é o tipo de treinamento mais utilizado. As organizações costumam divulgar as horas de treinamento per capita para avaliar o tempo do aprendiz em classe.
- **Computer-based training (CBT)** – é o treinamento que utiliza ajuda da tecnologia da informação (TI). Podendo ser realizado através de CD's, DVD's ou disquets com ajuda de multimídia.
- **E-learning** – é a utilização de tecnologias da internet para integrar uma ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho e o conhecimento das pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo analisar o processo de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores internos da empresa Nazária Distribuidora de Medicamentos LTDA em Campina Grande – PB.

Foi realizada uma pesquisa de campo de caráter exploratório descritivo, quantitativo, caracterizada como estudo de caso, baseada nos subprocessos da Gestão de Pessoas, especificamente nos processos de agregar pessoas e aplicar pessoas, considerando as formas de recrutamento, seleção e treinamento.

Foi aplicado um questionário composto de questões objetivas na empresa, no período de 07 a 11 de outubro de 2013, cujo universo é composto de 80 pessoas com uma amostra de 25 colaboradores, correspondendo a 31,25% do efetivo.

A análise dos dados foi feita em Excel utilizando-se os gráficos que mostram o perfil dos entrevistados e tabelas referentes aos processos de recrutamento, seleção e treinamento utilizados pela empresa.

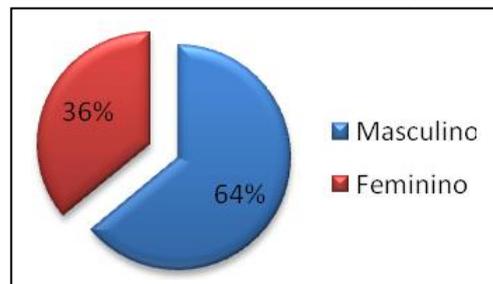
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 Gênero

Com relação ao gênero a maioria, ou seja, cerca de 64% dos pesquisados é formada por homens, enquanto 36% por mulheres. Isto se deve ao fato do trabalho em sua maior parte consistir na logística, onde se faz necessário maior força física, tendo em vista, que a maioria das atividades da empresa é com o manuseio de carga pesada.

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por gênero

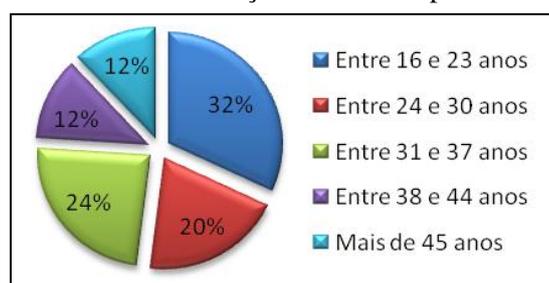


Fonte: Pesquisa de campo, out./2013.

4.1.2 Faixa Etária

Conforme as informações obtidas, os colaboradores da empresa, apresentam um perfil bastante heterogêneo. A distribuição por faixa etária apresentada no gráfico 2, mostra que 32% dos entrevistados são jovens na faixa etária dos 16 aos 23 anos. O restante dos pesquisados, ou seja, 48% compõe a faixa etária acima dos 31 anos. Portanto, observa-se que a organização mescla bastante sua mão de obra utilizando tanto jovens, quanto colaboradores de idade superior a 31 anos.

Gráfico 2 - Distribuição da amostra por faixa etária

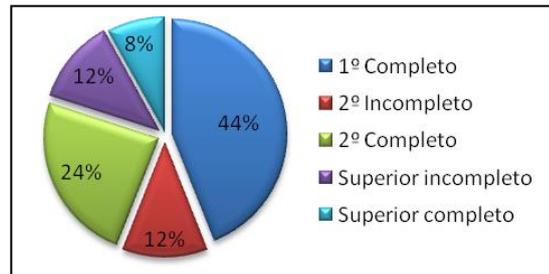


Fonte: pesquisa de campo, out./2013.

4.1.3 Escolaridade

O dados evidenciam que cerca de 44% dos pesquisados possuem o 1º grau completo, e 24% tem o 2º grau completo. 12% possuem o 2º grau incompleto. Superior e superior incompleto atinge 20%.

Gráfico 3 - Distribuição de amostra por escolaridade

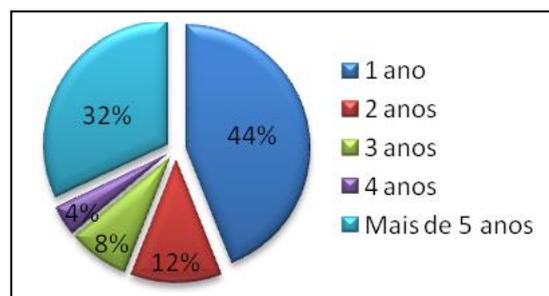


Fonte: pesquisa de campo, out./2013.

4.1.4 Tempo de Serviço

Já com relação ao tempo de serviço, grande parte dos pesquisados conta com apenas 01 ano de empresa 44%. Posteriormente, vem os que contam com mais de 05 anos de serviço 32%. Quanto aos demais tempos de contribuição (serviço) a distribuição é considerada equitativa.

Gráfico 4 - Distribuição de amostra por tempo de serviço



Fonte: pesquisa de campo, out./2013.

4.1.5 Cargo

Os dados expostos revelam que a grande maioria dos funcionários da organização, exerce o cargo de auxiliar de logística, ou seja, 56%. Em seguida, 16% ocupam outros cargos dentro da organização (almoxarife, televentas, secretária, porteiro). O restante dos

entrevistados ocupam os cargos de auxiliar administrativo, RH (recursos humanos), serviços gerais e manutenção. Com 12%, 8%, 4% e 4% respectivamente.

Gráfico 5 - Distribuição de amostra por cargo

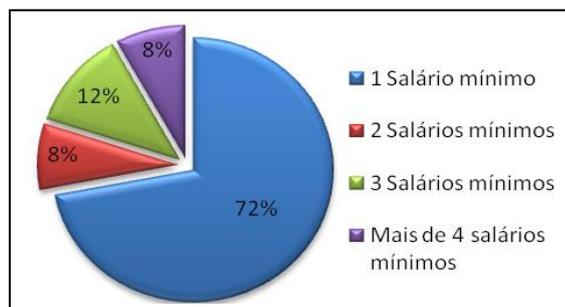


Fonte: pesquisa de campo, out./2013.

4.1.6 Remuneração

A grande maioria dos entrevistados, ou seja, 80% dos colaboradores recebe de 01 à 02 salários mínimos. 12% dos pesquisados recebem 03 salários mínimos e apenas 8% dos colaboradores recebem mais de 04 salários mínimos. Com base nos dados coletados podemos afirmar que a remuneração oferecida pela empresa é muito baixa, aumentando assim a insatisfação de grande parte de seus colaboradores, o que acaba ocasionando um alto índice de rotatividade dentro da organização.

Gráfico 6 - Distribuição de amostra por remuneração



Fonte: pesquisa de campo, out./2013.

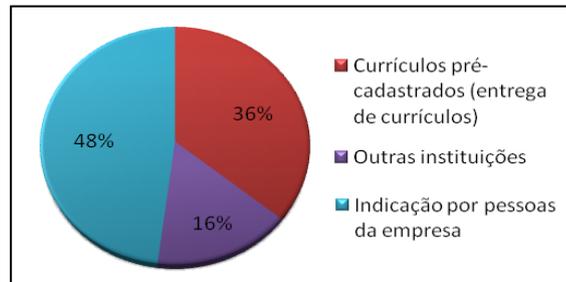
4.2 PESQUISA SOBRE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO

- **Q1** – Você participou do recrutamento na empresa através de qual processo abaixo descrito?

Quanto à participação no recrutamento, a maioria dos entrevistados foram contratados pela empresa através da indicação por pessoas, correspondendo à 48% dos pesquisados. Outra

informação relevante observada é o fato de que 36% dos colaboradores tenham sido recrutados através da entrega de currículos pré - cadastrados. 16% ingressaram na empresa através do recrutamento feito por outras instituições (Sebrae).

Gráfico 7 - Formas de recrutamento

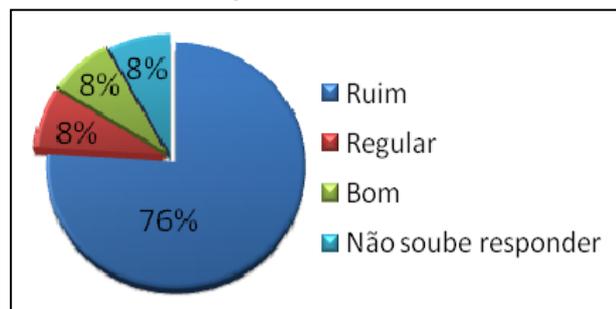


Fonte: pesquisa de campo, fev./2013.

- **Q2** – Como você avalia as técnicas de recrutamento utilizadas pela empresa?

Conforme as informações coletadas, 76% avaliam as técnicas de treinamento utilizadas pela empresa como ruins. Os que consideram as técnicas como: bom, regular e não souberam responder correspondem à 8%. Os dados colhidos são considerados preocupantes, tendo em vista, que praticamente inexistem dentro da organização técnicas de treinamento que possam aperfeiçoar o trabalho de seus colaboradores.

Gráfico 8 - Avaliação das técnicas de treinamento



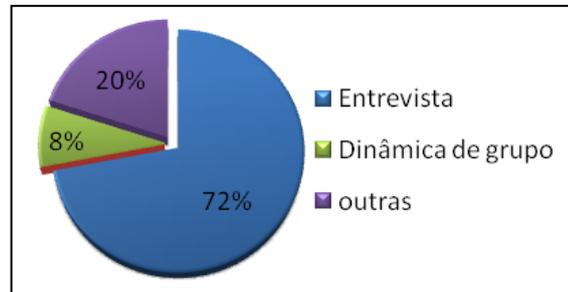
Fonte: pesquisa de campo, fev./2013.

- **Q3** – De que forma foi realizada sua seleção para trabalhar na empresa?

Com relação a forma como foi realizada a seleção, é possível afirmar que 72% dos pesquisados foram selecionados através da entrevista. Em seguida, 20% dos entrevistados adentraram a empresa de outras maneiras e por fim, 8% conseguiram a vaga na seleção

através das dinâmicas de grupo. Foi possível observar neste dado colhido, que a maioria dos colaboradores foram escolhidos através da entrevista, dando ênfase a indicação por pessoas que é bastante difundida dentro da organização.

Gráfico 9 - Formas da seleção

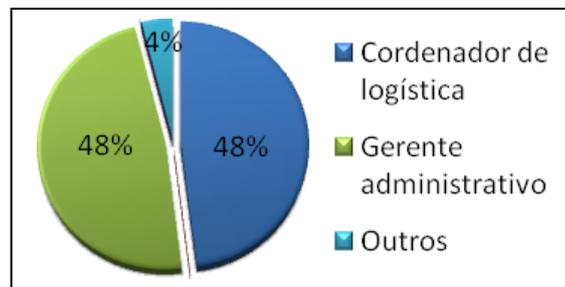


Fonte: pesquisa de campo, fev./2013.

- **Q4** – Quem decide através da seleção qual o melhor candidato para preencher a vaga em aberto?

No que tange a seleção quanto ao preenchimento da vaga, os dados apresentados se equivalem, onde, 48% dos entrevistados são selecionados pelo coordenador de logística e 48% pelo gerente administrativo. Apenas 4% são selecionados através de outras situações.

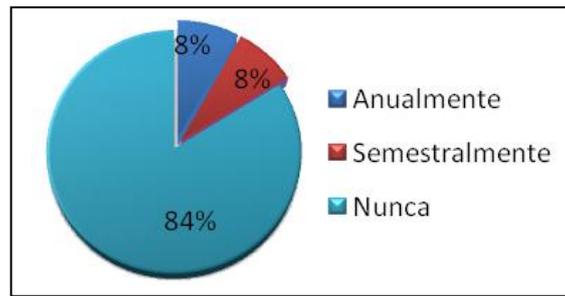
Gráfico 10 - Responsável pela escolha do candidato



Fonte: pesquisa de campo, fev./2013.

- **Q5** – A empresa realiza algum tipo de treinamento para uma melhor capacitação de seus funcionários?

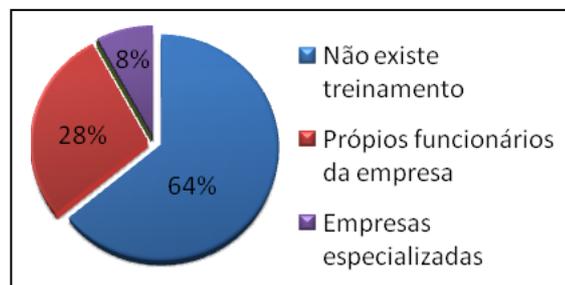
Este dado coletado é bastante preocupante, tendo em vista, que a empresa segundo 84% dos entrevistados não possui qualquer tipo de treinamento e apenas 8% dos pesquisados, afirmam que já participaram de algum tipo de treinamento, semestralmente ou anualmente realizado pela organização. Está é uma situação muito relevante, visto que, o treinamento é um passo de fundamental importância para a capacitação de seu colaborador.

Gráfico 11 - Frequência de treinamento

Fonte: pesquisa de campo, fev./2013.

- **Q6** – O treinamento na empresa geralmente é realizado por quem?

Quanto ao responsável por realizar o treinamento, 64% confirmam não haver treinamento. Os que foram treinados pelos próprios funcionários da empresa correspondem a 28% e apenas 8% foram treinados por empresas especializadas.

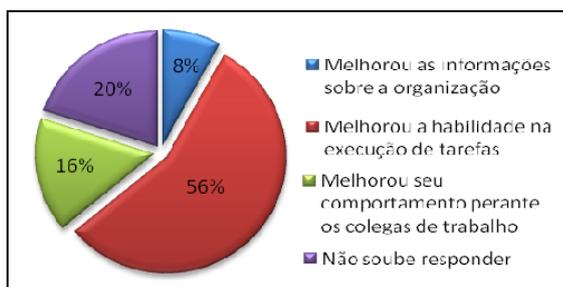
Gráfico 12 - Responsável por realizar o treinamento

Fonte: pesquisa de campo, fev./2013.

- **Q7** – Se você participou de algum tipo de treinamento na empresa. De que forma ele contribuiu para melhorar seu desempenho na organização?

Para a maioria dos entrevistados, ou seja, 56% que participaram de algum tipo de treinamento o desempenho foi satisfatório tendo melhorado suas habilidades na execução das tarefas. Os que não souberam responder compreendem 20% dos pesquisados, os que melhoraram seu comportamento perante os colegas de trabalho correspondem a 16% dos entrevistados e os que melhoraram os conhecimentos sobre a organização equivalem a 8%.

Este dado comprova que apesar de poucos terem tido oportunidade de treinamento dentro da organização, os que participaram de algum tipo de treinamento obtiveram desempenhos satisfatórios quer seja na execução de tarefas ou nos conhecimentos obtidos sobre a organização.

Gráfico 13 - Desempenho no treinamento

Fonte: pesquisa de campo, fev./2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar o processo de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores de uma empresa distribuidora de medicamentos na cidade de Campina Grande, estado da Paraíba. Considerando os resultados da pesquisa, foi possível identificar que o perfil dos colaboradores em sua maioria é do sexo masculino, devido grande parte das atividades da organização estar diretamente relacionada à logística com o manuseio de carga pesada.

Para preencher as vagas em aberto o que predomina é a indicação por pessoas que já trabalham na empresa, como também, os currículos pré-cadastrados. Outro fato observado, é que a grande maioria dos colaboradores recebe apenas 01 salário mínimo, o que ocasiona uma grande rotatividade na empresa devido aos baixos salários ofertados.

Outro ponto que deve ser observado é com relação ao treinamento, onde a maioria dos entrevistados afirma que a empresa não utiliza qualquer tipo de treinamento para uma melhor capacitação e qualificação dos funcionários. Analisando mais a fundo este indicador, foi possível concluir que tal fato pode impactar negativamente no desempenho dos colaboradores.

Em suma, pode-se constatar que a organização estudada, não dispõe de políticas estruturadas para melhor recrutar, selecionar e capacitar seus colaboradores. Sugere-se com base no resultado desse estudo, que a organização em questão atente para a importância de um processo de recrutamento, seleção e treinamento coeso, vislumbrando desde o momento do ingresso de seu colaborador até o seu desenvolvimento dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. v.1. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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