

A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE MÓVEIS

FERREIRA, Sidneis Francisco ¹
SOEIRA, Fernando dos Santos ²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal demonstrar a relevância do recrutamento e seleção de pessoas em todo o processo produtivo como ferramenta para a eficácia de resultados, em uma empresa de pequeno porte, que atua no mercado de móveis planejados situada em Ribeirão Preto, São Paulo. A pesquisa foi realizada de forma bibliográfica, com dados secundários e método de observação em campo. Com base nestas observações, foram identificadas as necessidades de melhoria nos processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores, para assim, diminuir o índice de rotatividade interno. São observados alguns pontos falhos neste processo da empresa, e sugeridas algumas alterações visando à melhoria nas contratações, refletindo diretamente em seu desempenho, desde o atendimento até a instalação de seus produtos.

Palavras-chave: Eficácia, Recrutamento, Seleção, Pessoas, Pequena Empresa.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the relevance of the main recruitment and selection of people throughout the production process as a tool for effective results, in a small business, which operates in the planned furniture located in Ribeirão Preto, São Paulo. The research was performed literature, secondary data and observation method in the field. Based on these observations, we identified the need for improvement in recruitment and selection of new employees, thus, decrease the rate of internal rotation. Are observed some weak points in this process of the company, and suggested some changes aimed at improving the recruitment, directly reflecting on their performance from the service to the installation of their products.

Keywords: Effectiveness, Recruitment, Selection, People.

¹ Graduando em Administração pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida – UNIESP Sertãozinho-SP.

² Especialista em Gestão, Administrador e Docente do Curso de Administração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida – UNIESP Sertãozinho-SP. E-mail: soeira.f@gmail.com

INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas buscam sempre melhorias em seus processos, visando sempre alavancar vendas, maximizar seus lucros e reduzir custos, isto, se refere às forças e fraquezas de uma empresa, porém existem também ameaças e oportunidades externas apresentadas pelo mercado e concorrentes, fazendo com que a disputa pelo seu lugar no mercado se torne cada vez maior. Toda empresa procura se destacar entre seus concorrentes, e não basta apenas possuir máquinas e equipamentos de última geração, deve contar com colaboradores bem capacitados e adequados para desempenharem seus cargos e funções de maneira eficiente, buscando sempre a eficácia organizacional.

De acordo com Maximiano (2012, p.5) "eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos". Todo colaborador que trabalha com os conceitos da eficiência organizacional, está realizando o seu trabalho de maneira correta.

"A palavra eficácia é usada para indicar que a organização realiza seus objetivos" (MAXIMIANO, 2012, p.5). Desta forma, as empresas que trabalham com eficiência nos seus processos, e tendo colaboradores que trabalham de forma correta, tem uma probabilidade maior de alcançar seus objetivos e metas do que outras que não se preocupam com a sua eficiência.

Toda empresa deve buscar pessoas qualificadas e preparadas para exercer sua função, por isto, deve realizar processos de busca e localização de pessoas adequadas para preencherem os cargos que estão disponíveis.

De maneira geral, o fator principal que deve ser constatado, é que todo o cargo dentro das empresas deve ser preenchido pela pessoa que mais tenha as características que este cargo ou função exige de seu ocupante, e isto, atualmente não é uma tarefa fácil, pois, na maioria das vezes as empresas não acham tais pessoas por dois fatores:

- 1) os candidatos não são aptos para desempenharem o cargo que necessita ser preenchido;
- 2) a empresa não define o perfil adequado da pessoa que deverá preencher tal cargo, ou mesmo, não descreve o que o cargo exige de seu ocupante.

O objetivo deste trabalho é identificar a necessidade de elaboração adequada do Recrutamento e da Seleção de pessoas, diminuindo o índice de rotatividade de

pessoal e visando melhorias no atendimento e prestação de serviços da empresa que atua no mercado de móveis planejados. A metodologia utilizada na elaboração deste foi a pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória com observação dos processos de contratação da empresa e estudo de caso.

A rotatividade de pessoas é algo que mostra a fragilidade e deficiência de processos administrativos nas empresas.

O recrutamento e seleção de pessoas, bem aplicados deve ser uma atividade relevante para o bom desempenho de todas as atividades.

1. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional, pode ser definido como o conjunto de fatores internos e externos que tem capacidade para interferir e influenciar nos processos e desempenho da empresa.

Toda empresa deve ser considerada uma organização.

Na sociedade humana, as organizações fornecem os meios para atender as necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações (MAXIMIANO, 2012, p. 3).

As organizações são importantes, pois, delas vem todos os recursos e possibilidades de satisfação das necessidades humanas.

Ainda de acordo com Maximiano (2012, p. 3), uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos), assim sendo, as empresas devem ser classificadas como organizações, pois, elas são formadas por pessoas que trabalham com objetivos estabelecidos por sua administração.

As organizações são criadas pelos homens e perpetuam-se por meio deles, são compostas de indivíduos que, assim como as empresas tem seus objetivos geralmente delineados e específicos (KNAPIK, 2008).

Assim como as organizações, os colaboradores também têm seus objetivos individuais, e cabe às empresas fazer com que os contratados identifiquem seus objetivos com os da empresa, para assim, criar um vínculo forte.

De acordo com Knapik (2008, p. 14 e 15) o comportamento do homem nas organizações depende de duas variáveis: "as pessoais (sua própria personalidade, o que lhe motiva, seus valores, etc.) e as da empresa (como por exemplo o ambiente de trabalho, as regras, métodos de trabalho, entre outros)."

As empresas devem se atentar ao conceito de que são organizações e que toda organização é formada por seres humanos, e para isso, precisam de indivíduos que realmente se identifiquem com os objetivos organizacionais.

2. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

As empresas devem, antes mesmo de iniciar o processo de recrutamento, se atentar ao cargo que necessita ser preenchido, para isso, o órgão responsável pelo seus Recursos Humanos, deve conhecer, descrever e analisar tal cargo.

É necessário que exista o preceito de que todo o processo de contratação de pessoas, ou até mesmo, de promoções de colaboradores que já fazem parte da organização, é um processo de comparação entre os indivíduos e suas características, que podemos chamar de competências, com as exigências do cargo em questão.

Segundo Knapik (2008), as competências de um indivíduo podem ser classificadas por:

- Conhecimento: que é o saber, ou seja, aquilo que se aprende no decorrer da vida;
- Habilidade: que é o saber fazer, ou seja, experiências e domínio sobre alguma atividade;
- Atitude: são as características pessoais que levam o indivíduo a colocar em prática, ou não, o que se tem por conhecimento e habilidade.

Todas essas características que formam as competências de cada indivíduo devem ser comparadas com todas as características que o cargo exige. Para saber todas as exigências do cargo, as empresas precisam estabelecer e criar as descrições e análises de todos os cargos que existam dentro dela.

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes nas organizações. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas

(como faz), os objetivos do cargo (por que faz) (CHIAVENATTO, 2006, p. 242).

A descrição do cargo irá apresentar de forma bem clara, todos os detalhes possíveis para que seu ocupante saiba realmente quais serão suas tarefas a serem desempenhadas com eficiência.

Enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha, a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais exigências (requisitos) essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. Em outros termos, quais são os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo (CHIAVENATTO, 2006, p. 244).

A diferença da descrição de cargos, é que a análise de cargos visa apontar quais são as características físicas e intelectuais que o cargo exige que seu ocupante apresente. Em outras palavras, a análise de cargos aponta quais são as competências necessárias que o seu ocupante apresente.

Observadas a descrição de cargos e a análise de cargos, fica muito mais prático poder iniciar todo o processo de recrutamento e seleção de pessoas, pois, é uma forma de se ter um parâmetro de comparação entre as duas partes – o contratante e o futuro contratado.

3. RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O recrutamento é a forma utilizada para atrair e localizar candidatos que possuam o perfil adequado ao cargo que necessita ser preenchido.

“As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização” (BULGACOV, 2006, p. 337).

O recrutamento deve ser a primeira etapa para a seleção de pessoas, pois, já serve como uma triagem de candidatos adequados ao cargo, comparados com outros que não tenham o perfil necessário.

Quando as empresas tomam conhecimento de que precisam preencher alguma vaga em aberto, é necessário fazer com que esta necessidade se torne pública, ou seja, deve ser feito algum tipo de anúncio para que possíveis candidatos saibam desta oportunidade.

Não basta apenas atrair candidatos, o fator crucial de um bom recrutamento é atrair potenciais candidatos, que tenham o perfil adequado ao cargo e que possam assumir tais responsabilidades sem dificuldades. Segundo Chiavenato (2006, p. 165) "recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização".

As técnicas e procedimentos aplicados ao recrutamento podem ser observados pela maneira de como esse recrutamento é elaborado e descrito. E por se tratar de uma forma de divulgação de uma vaga em aberto, pode-se dizer que o recrutamento se trata de um anúncio ao mercado de trabalho.

Bulgacov (2006), dispõe que toda empresa pode optar por duas formas de recrutamento:

1) Recrutamento interno, podendo ser feito através de transferência de pessoal, promoção de pessoal, planos de carreira, etc. Assim sendo, o recrutamento interno pode ser uma fonte poderosa de motivação para os funcionários que já fazem parte da organização, sem a necessidade de abrir esta vaga para o mercado externo.

Porém, o recrutamento interno somente pode ser aplicado, se a empresa realmente apresentar colaboradores que tenham as competências adequadas que o cargo exige. "O gestor de pessoas deve ter um nível elevado de informações sobre os profissionais que atuam na organização, para poder tomar a melhor decisão na escolha do futuro ocupante do cargo" (BULGACOV, 2006, p. 338). O mesmo autor completa sobre a outra forma de recrutamento que segue denominado como:

2) Recrutamento externo, que é feito através de técnicas que atraem candidatos que, no momento não atuam na organização, estejam eles disponíveis ou trabalhando em outras empresas

O recrutamento externo é realizado quando a empresa visa contratar um novo colaborador que esteja disponível para o mercado, isto é, alguém que não está empregado no momento, ou até mesmo, para atrair algum talento que faz parte do quadro de colaboradores de seu concorrente, ou outra empresa. Pode ser visto como uma forma de motivar as pessoas dentro da organização também, pois, é uma maneira de trazer "sangue novo" para a organização, isto é, com a contratação de alguém de fora da empresa, novas ideias, conceitos e procedimentos diferentes podem ser implantados.

De acordo com Knapik (2008, p. 142) "o recrutamento externo é realizado por meio de fontes que visam atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado".

Essas fontes são as ferramentas de divulgação da vaga em aberto, ou seja, a escolha pela mídia mais adequada para este procedimento, por exemplo, jornais, revistas, internet, televisão, o próprio site da empresa, e assim por diante. A escolha pela ferramenta adequada depende muito do cargo em questão, pois, se é um cargo que se sabe que o perfil de seu ocupante não é alguém que utiliza internet, então esta vaga não pode estar anunciada no site da empresa.

Como o recrutamento externo é a maneira de localizar e atrair candidatos aptos para ocupar determinado cargo, este deve ser bem elaborado, contendo todos os requisitos necessários que o candidato tenha para ocupá-lo, sendo muito importante nesta etapa, a descrição e análise do cargo. Somente assim, servirá como a primeira triagem dentre os candidatos interessados.

4. SELEÇÃO DE PESSOAS

Após a elaboração do recrutamento, divulgação na mídia mais adequada, realização da triagem dos candidatos que enviaram seus currículos, (ou entraram em contato com a empresa), entra a segunda fase do processo de contratação de pessoas, que é a seleção.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recurso humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva (CHIAVENATTO, 2006, p. 185).

Geralmente a seleção de pessoas é realizada quando se faz o recrutamento externo. Quando é realizado o recrutamento interno, a empresa já conhece o seu pessoal, portanto, não é necessária a realização de etapas de filtragem. Já quando o recrutamento é externo, existe a necessidade de escolha entre os candidatos que foram recrutados para o processo seletivo.

Segundo Chiavenato (2006, p. 190) "a seleção deve apoiar-se em algum padrão ou critério, que é extraído com base nas características do cargo a ser preenchido".

A seleção deve seguir o mesmo conceito do recrutamento, isto é, todas as etapas e ferramentas utilizadas no processo seletivo devem servir de parâmetro de comparação entre candidatos e cargo.

Existem algumas ferramentas ou técnicas que podem ser utilizadas na etapa da seleção.

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008, p. 148).

O mesmo autor complementa que as ferramentas ou técnicas utilizadas em um processo seletivo são, por exemplo:

- Entrevistas de seleção;
- Provas situacionais;
- Provas específicas;
- Dinâmicas de grupo;
- Testes psicológicos, etc.

“A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades” (KNAPIK, 2008, p. 149).

A entrevista é o momento em que se tem um contato mais próximo com o candidato, e pode ser aplicada em qualquer momento do processo seletivo, desde o início, como uma triagem de eventuais dúvidas referentes às informações contidas nos currículos, como o último passo do processo, quando o gerente da área, ou quem realmente está solicitando o preenchimento da vaga em aberto, faz a última entrevista para esclarecer possíveis dúvidas que ficaram em aberto no decorrer do processo.

As provas situacionais têm, segundo Knapik (2008, p. 152), como objetivo identificar como o candidato se comportaria diante de uma situação real do dia-a-dia de trabalho.

Ainda segundo o mesmo autor, as provas específicas consistem em testar os conhecimentos e competências relacionadas à área de trabalho.

“As dinâmicas de grupo são técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos e por intermédio de exercícios específicos, ocasião em que são

<http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista>

observados determinados comportamentos dos participantes" (KNAPIK, 2008, p. 153).

O objetivo maior das dinâmicas de grupo é verificar como cada candidato se comporta trabalhando em equipe, ou seja, é verificar se ele possui características de trabalhar em equipe.

Já os testes psicológicos devem ser utilizados quando se quer traçar um perfil das características psicológicas do candidato.

Os testes psicológicos devem ser elaborados com precisão e rigor científicos, devendo ser estruturados por profissionais competentes e devidamente credenciados em psicologia diferencial e psicologia organizacional, com domínio sobre o método estatístico (CARVALHO, 2007, p.43).

Todo teste psicológico deve ser elaborado e aplicado por profissionais da área, para que assim, seus resultados sejam devidamente avaliados. Knapik (2008), afirma que para se assegurar bons resultados no processo de seleção, é importante mais de uma ferramenta de seleção. A escolha das técnicas de seleção deve obedecer às especificações do cargo.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa em que foi aplicado o estudo atua no setor de comercialização e instalação de móveis planejados na cidade de Ribeirão Preto, SP.

Foi apontado um problema muito sério na questão de rotatividade de funcionários do setor de vendas e montadores dos móveis, que segundo Barcelos (2012), essa rotatividade de pessoas é denominada em Recursos Humanos como *turnover*. Algumas observações dentro da empresa demonstraram que havia um índice muito grande de *turnover*, pois, o número de contratações e demissões era muito excessivo.

Constatou-se, em um período inferior a 30 dias, a contratação e demissão de 15 funcionários que iriam atuar nas vendas da empresa. E neste período foi realizado um treinamento, gerando custos e tempo dos gerentes.

De acordo com relatos dos proprietários e funcionários mais antigos, este fato ocorria sempre, e com isto, a empresa não possuía uma identidade com seus funcionários, afetando até a questão de atendimentos, pois, quando um cliente fazia um contato com algum vendedor, depois de um período este já não era mais

funcionários da empresa, deixando o cliente totalmente perdido e sem ter um apoio no acompanhamento de seus pedidos, pois, a aquisição de móveis planejados é um processo que demanda um prazo mais extenso.

Isto sem contar a geração de custos excessivos com contratações e rescisões de contratos gerando multas e alguns encargos trabalhistas.

A empresa em questão trabalha com uma política salarial justa e adequada ao mercado, planeja treinamentos para seus funcionários e até disponibiliza local e ambientes adequados para o bom desempenho do trabalho, porém, notou-se que não existe a preocupação de atrair pessoas que se identifiquem com os cargos, logo, esse problema de rotatividade não é por questões salariais, mas sim por questões de não compatibilidade de pessoas com os cargos.

Não existe nenhum procedimento de recrutamento e tão pouco de seleção. Simplesmente busca no mercado de acordo com sua demanda, e quando encontra pessoas que se interessam pelos cargos disponíveis, já os contratam.

Foram apresentadas para a empresa algumas alterações na maneira de contratação de pessoas, fazendo com que em primeiro lugar todos os gerentes, junto com os funcionários que já trabalham há certo tempo, façam a descrição de todos os cargos, e elaborem a análise dos mesmos, ou seja, quais são os requisitos mínimos necessários para alguém ocupar estes cargos.

Também foram identificados quais são as etapas para o processo de seleção, e decidido que pelo menos duas técnicas deverão ser aplicadas em cada processo, como por exemplo, uma prova específica e uma entrevista, de preferência com o gerente do setor ou quem solicitou o novo funcionário, pois, sem dúvida nenhuma, é esta pessoa que saberá com maior confiança se o candidato tem o perfil procurado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os estudos realizados neste trabalho, conclui-se que o recrutamento e a seleção de pessoas é uma poderosa ferramenta de Recursos Humanos para atrair, localizar candidatos adequados ao cargo.

Todo recrutamento e seleção de pessoas deve ser um processo de comparação do cargo com as competências individuais de cada pessoa, para que assim, a empresa possa contratar o individuo que tenha o perfil que o cargo exige. Isto quer dizer que nem sempre a empresa irá contratar aquele candidato que tenha um grau de escolaridade maior que outro candidato, ou que irá contratar um

candidato que tenha mais experiência, ou que fale mais que outros em dinâmicas de grupos, mas irá contratar o candidato que apresente características que o aproximem mais das descrições e análises do cargo.

Sobre a empresa estudada, verificou-se que após a apresentação destes estudos, foram aplicadas algumas sugestões para a contratação de novos funcionários, e houve um avanço significativo no processo de recrutamento e seleção de pessoas, sendo que foi realizado um processo seletivo para a contratação de cinco vendedores, e quatro dos escolhidos já estão na empresa a dois meses, apresentando resultados positivos.

Nota-se que quando a empresa se preocupa em realizar um bom processo seletivo, está de fato procurando a pessoa certa para ocupar um cargo disponível, e não apenas preencher o cargo sem nenhum tipo de critério. Isto afeta significativamente os custos da empresa, a motivação dos funcionários, e conseqüentemente a sua produtividade. Os novos vendedores possuem as características adequadas ao cargo e a cultura da empresa, portanto, verificou-se que em média eles vendem para 80% dos clientes que atendem, já os vendedores "antigos", fecham em média 60% dos clientes que atendem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCELOS, M. T. C. **Medidas para Redução do Turnover**: uma análise no ramo varejista no Brasil. 2012. 38p. Artigo (MBA - Gestão Estratégica de Negócios) – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2012.

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, A. V. **Funções Básicas do Sistema de RH**: atrair, escolher e preparar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

GURGEL, A. O. C.; OLIVEIRA, E. **RH Positivo**: novo mundo do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.