

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

VIVIANNE MICHELLY LIMA DO NASCIMENTO

**ANÁLISE E SUGESTÃO DE MELHORIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO,
SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA COMJOL**

Natal/RN
2011

VIVIANNE MICHELLY LIMA DO NASCIMENTO

**ANÁLISE E SUGESTÃO DE MELHORIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO,
SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA COMJOL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador (a):

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M. Sc

Natal/RN
2011

VIVIANNE MICHELLY LIMA DO NASCIMENTO

**ANÁLISE E SUGESTÃO DE MELHORIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO,
SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA COMJOL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em ____ de _____
de 2011, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Profº. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M. Sc
Orientador (a)

Membro Examinador

Membro Examinador

Dedico este trabalho a minha querida mãe, uma grande mulher, que amo muito. A ela que sempre me incentivou e me apoiou em todos os momentos da minha vida. Minha florzinha querida dedico este trabalho e todas as conquistas da minha vida a você.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as bênçãos em minha vida e por mais essa conquista, dentre outras que virão. A minha querida mãe Valdete Lima, que sempre me deu apoio em todos os momentos da minha vida e na faculdade não poderia ter sido diferente. Ela quem vibrou comigo desde o início, em cada conquista dentro da faculdade e sei que para ela é uma realização inestimável. Agradeço ao meu esposo Edson Andrade, meus irmãos: Adriano e Alexsandro e a todos os meus familiares, que sempre me apoiaram e que se orgulham de mim.

Também não poderia deixar de registrar aqui, as amizades que fiz neste curso, durante os quatro anos de convivência. Muitas delas seguirão comigo para o resto de minha vida. Lembrarei com carinho, das amigas: Caroline Medeiros, Emanuelle Melo, Jaciara Campelo, Priscila Karen, que com certeza, serão minhas amigas para sempre. Daniella Florêncio, Edson, Seu Barreto e os outros que não foram citados, todos já fazem parte da minha vida. Sentirei saudade dessa turma, que foi muito unida nesses quatro anos de curso.

Quero agradecer também, a minha prima Iracema Milena, pela parceria nesses anos todos. Fomos uma incentivada pela outra, nessa longa jornada de aprendizado. Essa parceria foi muito importante para mim.

Agradeço também aos professores, em especial ao meu orientador Flávio Emílio, que foram ferramentas fundamentais em meu aprendizado.

RESUMO

O recrutamento, seleção e integração de pessoas, são de suma importância para as empresas conseguirem alcançar seus objetivos, que são: funcionários com características compatíveis com as descrições dos cargos oferecidos. O presente estudo foi realizado na empresa Comjol, que foi fundada no ano de 1930 na cidade de Nova Cruz e hoje, em Natal, possui três lojas e uma distribuidora. Atua no ramo de material de construção e é uma das referências nesse ramo. No que diz respeito à tipologia da pesquisa, foi realizada uma avaliação formativa na forma de estudo de caso, onde foram constatadas as necessidades de mudança no processo de recrutamento, seleção e integração de pessoas. A tipologia da pesquisa, também é de caráter qualitativo. Foi definido o estudo da presente proposta e sua área de abrangência, o setor de recursos humanos da empresa. No que diz respeito à coleta de dados do estudo, optou-se pela observação e entrevista. Para o tratamento e análise dos dados da pesquisa foram analisados os conteúdos para dados qualitativos. Foram analisados todos os dados para aperfeiçoá-los e melhorar todo o processo. Com a reestruturação dos processos de recrutamento, seleção e integração, a loja terá uma mão-de-obra qualificada, aumentará a produtividade da empresa, reduzirá significativamente o alto índice de rotatividade de funcionários, com isso reduzirá os gastos também, sem contar que com os funcionários exercendo funções que os competem dentro de suas atribuições e habilidades, serão funcionários mais motivados e mais envolvidos com os objetivos da empresa. Dessa maneira é mais fácil obter candidatos com atribuições esperadas para cada cargo. Ao final deste trabalho, espera-se ter contribuído com o setor de recursos humanos da empresa Comjol, para a melhoria no processo de recrutamento, seleção e integração de pessoas da empresa.

Palavras chave: Recrutamento, Seleção e Integração.

ABSTRACT

The recruitment, selection and integration of people, are extremely important for companies able to achieve its goals, which are: employees with characteristics compatible with the descriptions of the position offered. This study was conducted in Comjol company that was founded in 1930 in the city of New Cross and today, in Natal, has three stores and a distributor. Operates in the field of construction materials and is one of the references in this field. Regarding the type of research, a formative evaluation was conducted in the form of case study, which recorded the changing needs in recruitment, selection and integration of people. The type of research is also qualitative. It defined the study of this proposal and its catchment area, the human resources department of the company. With regard to data collection study, we opted for observation and interview. For the treatment and analysis of survey data were analyzed for qualitative data content. We analyzed all the data to improve them and improve the entire process. With the restructuring of recruitment, selection and integration, the store will have a skilled labor will increase business productivity, significantly reduce the high rate of employee turnover, thereby also reduce spending, not to mention that with employees performing functions that compete within their powers and skills, employees are more motivated and more involved with business objectives. This way is easier to get candidates with expected duties for each position. At the end of this work is expected to have contributed to the sector's human resources company Comjol, improvement in recruitment, selection and integration of people in the company.

Key Words: Recruitment, Selection and Integration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Primeira Filial em Natal	13
Figura 2: Loja Matriz na Presidente Bandeira, 882, Alecrim	14
Figura 3: O Processo de Seleção de Pessoas	27
Figura 4: Fluxo de uma Entrevista de Seleção	32
Figura 5: Principais Itens de um Programa de Integração	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Geral.....	16
1.3.2 Específicos.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.4.1 Importância	17
1.4.2 Oportunidade	17
1.4.3 Viabilidade	18
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 RECRUTAMENTO	19
2.1.1 Conceito de Recrutamento.....	20
2.1.2 Recrutamento Interno – Vantagens e Desvantagens	20
2.1.3 Recrutamento Externo – Vantagens e Desvantagens	22
2.1.4 Técnicas de Recrutamento.....	23
2.2. TRIAGEM DOS CANDIDATOS.....	24
2.3. SELEÇÃO	25
2.3.1 Conceito de Seleção	26
2.3.2 Responsabilidade de Linha e Função de Staff	26
2.3.2.1 Responsabilidade de Linha	28
2.3.2.2 Função de Staff	28
2.3.3 Modelos de Seleção Pessoal	28
2.3.4 Identificando Características Pessoais dos Candidatos	29
2.3.5 Como Colher Informações Sobre o Cargo.....	30
2.3.6 Técnicas de Seleção	31
2.3.6.1 Entrevista	32
2.3.6.2 Prova de Conhecimento ou Capacidade	34
2.3.6.3 Testes Psicométricos	36
2.3.6.4 Testes de Personalidade.....	37
2.3.6.5 Técnicas de Simulação	38
2.3.7 Processo de Seleção de Pessoas.....	38

2.3.8 Avaliação dos Resultados na Seleção de Pessoas	39
2.4 INTEGRAÇÃO	39
2.4.1 Conceito de Integração	40
2.4.2 Importância da Integração	40
2.4.3 Como Realizar o Processo de Integração	41
3. METODOLOGIA.....	43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO	43
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	44
3.4 COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE COLETA DE DADOS	44
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1 RECRUTAMENTO	45
4.2 SELEÇÃO	46
4.3 CONTRATAÇÃO.....	47
4.4 INTEGRAÇÃO	48
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
5.1 CONCLUSÕES.....	49
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	50
5.2.1 Processo de Recrutamento	50
5.2.2 Processo de Seleção	51
5.2.3 Processo de Contratação	53
5.2.4 Processo de Integração	53
REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

Com a tecnologia cada vez mais presente na vida das pessoas, e as pessoas por sua vez mais exigentes, o mercado de trabalho se torna bastante competitivo. Principalmente para aquelas pessoas que estão atrasadas no que diz respeito às qualificações. Hoje em dia ainda encontram-se pessoas que não tenham nem concluído o ensino médio, muito menos uma faculdade e até mesmo cursos técnicos para qualificação.

As empresas buscam funcionários cada vez mais qualificados para ocupar cargos dentro das organizações e com isso, a procura por pessoas com capacidades técnicas aumenta constantemente.

Segundo Lacombe, (2010, p. 66) “Muitas empresas exigem nível superior para funções em que o nível secundário seria suficiente”. O recrutamento, seleção e integração de pessoas, são de suma importância para as empresas conseguirem alcançar seus objetivos, que são: funcionários com características compatíveis com as descrições dos cargos oferecidos.

Se isso acontece, a produtividade e desempenho das empresas irão crescer cada vez mais e isso se torna uma vantagem competitiva perante seus concorrentes. Dos problemas enfrentados pela empresa Comjol nesse processo, serão extraídos aspectos positivos para aprimoramento dessas atividades.

Nesse contexto, serão apresentadas etapas de todos os processos de recrutamento, seleção e integração de pessoas na empresa, para que tudo funcione corretamente e não ocorra nenhuma contratação indevida, ou seja, evitar que a empresa contrate pessoas que não estão aptas para ocupar os cargos disponíveis.

A estrutura desse trabalho é composta de três capítulos. O primeiro capítulo refere-se à parte introdutória, apresentando a justificativa e caracterização da Comjol, ambiente de estudo e o problema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa. O segundo capítulo é referente ao referencial teórico, que foi elaborado a partir da escolha de conteúdos considerados necessários para fornecer respostas ou soluções ao problema em estudo. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, onde apresenta o tipo de pesquisa, o universo e a coleta e tratamento e análise dos dados.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A escolha pelo tema: Recrutamento, Seleção e Integração, se deram através da necessidade que foi vista na empresa, onde a mesma possui pouca eficiência nesse tipo de estratégia na contratação de seus funcionários. O que ocasiona uma série de problemas no ambiente interno e que acabam interferindo no ambiente externo.

As contratações, em alguns casos, se dão por meio de indicações de funcionários da empresa ou conhecidos. Segundo Lacombe, (2010, p. 69), “A divulgação deve ser cuidadosa para atrair quem realmente tem condições de ocupar a vaga disponível”. Neste caso, não se sabe qual o grau de conhecimento do candidato a respeito dos produtos e serviços que a loja presta e não é feita nenhuma avaliação para saber a capacidade deste candidato.

Em outros casos, são escolhidos pelos currículos e chamados na loja para uma rápida conversa e assim logo são contratados sem nenhuma prova ou algum tipo de dinâmica para mostrar seus conhecimentos. A loja também não tem uma psicóloga, que serviria para realizar avaliações e dinâmicas com os futuros candidatos. Na parte da integração, os novos contratados são apresentados a alguns funcionários da loja e logo em seguida já começam o treinamento.

Um exemplo que mostra o quanto é importante esse processo e reflete diretamente no desempenho da empresa é o caso dos vendedores, pois alguns entram e não conhecem os produtos do ramo que a loja trabalha e acabam tendo dificuldades em absorver as informações passadas no treinamento, já que a variedade de itens é muito grande. Quando deixados sozinhos em atendimento, eles se mostram inseguros na frente dos clientes, demonstram que não conhece o produto e sempre que tem algum outro funcionário por perto, costumam perguntar na frente dos mesmos expondo assim a sua falta de conhecimento e despreparo. Com isso, passa insegurança ao cliente que às vezes acaba pedindo outro vendedor ou até mesmo desiste da compra.

Outro caso que acontece também é quando o vendedor novato, depois de um tempo na empresa, não se identifica com a função, por nunca ter trabalhado com vendas, acaba se desestimulando e não dá a devida importância as metas e ao atendimento e costuma evitar atender os clientes que passam por ele, deixando assim para que os colegas aborem. Esse tipo de comportamento por parte dos

funcionários é péssimo para qualquer empresa, pois como ele é desinteressado, a loja deixa de ganhar. É como se tivesse um vendedor a menos na loja, ele não alcança metas e não se interessa em cumprir as normas da empresa adequadamente. Também tem a questão do investimento, a loja investe em cada funcionário, é jogar dinheiro fora manter um funcionário desses na empresa.

Um fato que também interfere muito nas vendas é a mudança de vendedores, o quadro uma vez ou outra está mudando, com exceção de alguns antigos, o que ocasiona a perda de alguns clientes também, que podem seguir o vendedor para onde ele for. Um dia o cliente é atendido por um vendedor, quando o procura, o mesmo não está mais na empresa, assim fica mais difícil fidelizar os clientes, pois sempre são vendedores novatos, em processo de aprendizagem.

Alguns clientes não gostam e nem tem paciência de serem atendidos por profissionais em treinamento, pois hoje em dia as pessoas estão cada vez mais atarefadas e sem tempo. Diante desse cenário, como o processo de recrutamento, seleção e integração da Comjol pode ser reestruturado?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

O início da Comjol se deu na cidade de Nova Cruz, interior do estado do Rio Grande do Norte, no ano de 1930, pelo Sr José Cordeiro de Lucena. Na época a loja chamava-se Armazém Secos e Molhados que ficava na Rua Presidente Getúlio Vargas, 69. Seu ramo era o de estivas e cereais em grosso.

No mês de Fevereiro de 1937 a empresa abriu sua primeira filial em Natal, na Rua Chile, nº 125 no bairro da Ribeira (como mostra a figura 1).



Figura 1: Primeira Filial em Natal
Fonte: Arquivo da empresa

Em 1º de Dezembro 1952, o filho do proprietário, o Sr Wellington José Moraes de Lucena, entrou na sociedade e a Comercial José Lucena LTDA passou então a se chamar Comercial José Lucena & Filho LTDA. Em 1º de Dezembro de 1958 a empresa abriu mais uma loja na Avenida Dr. Mario Negócio, 1431, Alecrim em Natal e passou a trabalhar também com ferragens em geral. Em 5 de Março de 1966 faleceu o fundador da Comjol e em 27 de Maio de 1970 a empresa voltou se chamar Comercial José Lucena LTDA, que passou a ter como representantes o Sr. Wellington José Moraes de Lucena e suas irmãs, Sra. Dailva Moraes Lucena, Sra. Dalvanira Moraes Lucena e Sra. Daisy Moraes Lucena. Na mesma ocasião em 25 de Setembro de 1970, a empresa mudou seu ramo de atuação e passou a participar do comércio de materiais para construção, especialmente produtos como ferro, aço, laminados planos e cimento.

Após o falecimento da Sr. Dailva Moraes de Lucena, em 26 de Maio de 1972, a Senhora Georgina Moraes Lucena, mãe dos irmãos sócios, passou a compor a diretoria da empresa e dois anos depois, em 04 de Fevereiro de 1974, a Comjol abriu mais uma loja em Natal, na Rua Frei Miguelinho, 120 Ribeira, a qual foi nomeada matriz.

No dia 16 de Setembro de 1984 a Sra. Georgina faleceu e no mesmo ano é aberta mais uma loja, que fica na Avenida Presidente Bandeira, 882 Alecrim, como mostra a figura 2.



Figura 2: Loja matriz na Presidente Bandeira, 882, Alecrim.
Fonte: Arquivo da empresa.

No intuito de ampliar sua área de atuação, a Comjol inaugurou uma loja para trabalhar somente artigos para banheiro. Hoje a mesma é conhecida como Arban Gentile, que se localiza na Rua Afonso Pena, 876-A, Tirol, Natal.

No ano seguinte, em 05 de Abril de 1989, a primeira loja da Comjol em Nova Cruz foi fechada, e os negócios concentraram-se apenas na capital do RN. Com o passar do tempo, os negócios prosperaram e a Comjol sentiu a necessidade de segmentar seu atendimento. Para isso, em 02 de Agosto de 1999, abriu a Comjol Distribuidora, na Avenida Nascimento de Castro, 96, Dix Sept Rosado, Natal, que passou a atender clientes do mesmo ramo.

Em 18 de Janeiro de 2002, o Sr Wellington José Moraes de Lucena faleceu e no ano seguinte, em 11 de Novembro de 2003 foi aberta a Comjol, na Avenida Prudente de Moraes, 3830 e em Agosto de 2008, houve reinauguração da Comjol Zona Norte em novo endereço, Avenida Dr. João Medeiros Filho, 2839, Potengi.

Hoje a Comjol é dirigida pela esposa e filhos do Sr. Wellington, a Sra. Vera Lúcia Gentile Lucena, Sérgio Gentile Lucena e José Cordeiro de Lucena Neto. O grupo emprega 200 funcionários diretos realiza aproximadamente 21 mil atendimentos mensais. O que é considerado um baixo número para a meta de crescimento do grupo.

Atualmente a empresa está dentre as melhores no seu ramo de atuação e procura se destacar cada vez mais perante seus concorrentes. Com estratégias de marketing atualizadas e planejadas, ela consegue, se manter em evidência na mídia.

A Comjol hoje é um nome reconhecido por todos. Trabalha com materiais para construção em geral e acabamentos, onde se encontram vários segmentos, dentre eles: Metais e louças sanitárias, pisos e revestimentos, ferragens em geral, tubos e conexões, tintas, proteção para o trabalho, fechaduras, jardim e praia, material elétrico, iluminação, segurança, decoração, cozinha, etc.

Seus principais concorrentes são: Armazém Pará, Agaé, Lampadinha e A Construtora.

A loja possui um site, onde os clientes podem conhecer a história da empresa, adquirir informações sobre produtos, ter acesso as promoções e ficar por dentro de tudo o que rola na empresa. As pessoas podem encontrar informações básicas desde os endereços e telefones das lojas, como também os e-mails dos gerentes, até mesmo solicitações de orçamentos eles podem fazer. Dessa maneira

a loja consegue estreitar o relacionamento com seus clientes e até mesmo adquirir clientes novos. Pois no próprio site ele consegue obter todas as informações que precisam sem sair de casa. Ela também possui um twitter, onde responde a todas as perguntas dos clientes e está sempre postando novidades.

Suas perspectivas para o futuro são as melhores possíveis. Para a Comjol, nada está tão bom que não possa melhorar, ou seja, busca sempre a perfeição. Pretende continuar atendendo seus clientes com presteza e alcançar novos objetivos. Futuramente planeja abrir mais uma filial e já tem endereço certo, fica no bairro de Emaús em Parnamirim RN. Está continuamente ampliando seu mix de produtos para acompanhar as tendências do mercado e atender seus clientes no que precisarem. Pretende continuar sempre desenvolvendo parcerias com fornecedores, para trabalhar com os menores preços possíveis e não decepcionar seus clientes. A Comjol sempre visará o melhor para seus clientes.

Sua missão: “Ser a empresa de melhor preço e maior variedade em materiais para acabamentos do Rio Grande do Norte” e sua visão é: “Estar entre as empresas líderes de mercado no segmento de comércio de materiais para acabamento do Nordeste”. A Comjol como qualquer empresa, preza por seus valores, presteza, respeito ao próximo, satisfação de clientes internos e externos e procura sempre a melhoria contínua.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

O objetivo desse trabalho será analisar e sugerir melhorias no processo de recrutamento, seleção e integração para a Comjol.

1.3.2 Específicos

- a) Analisar os processos atuais de recrutamento, seleção e integração;
- b) Identificar oportunidades de melhoria;
- c) Definir novos processos de recrutamento, seleção e integração;

1.4 JUSTIFICATIVA

1.4.1 Importância

O recrutamento, seleção e integração de pessoas são de suma importância para todas as empresas na hora da contratação, independente do seu segmento. Saber planejar as estratégias que serão usadas nas seleções desde o início, garantirá mais produtividade e retorno às empresas.

Ao usar essa técnica para selecionar os melhores candidatos, a empresa não corre o risco de ser surpreendida com pessoas despreparadas para ocupar os cargos oferecidos. Nem corre o risco de perder clientes pelo mau atendimento, já que a Comjol preza por fazer bonito no que diz respeito aos seus clientes.

1.4.2 Oportunidade

É oportuno no momento rever os conceitos desta prática, que hoje é pouco eficiente na empresa. E como ela está crescendo cada vez mais e aumentando seu mix de produtos, tanto na diversidade quanto na quantidade de itens, precisa estar com profissionais capacitados para acompanhar o seu crescimento. Isso exige um conhecimento técnico mais aprofundado dos produtos oferecidos, para um atendimento mais rápido e de qualidade. Lembrando que funcionários devidamente bem selecionados e capacitados, a empresa com certeza aumentará sua produtividade. E funcionários capacitados, treinados e principalmente integrados a empresa, serão mais motivados.

Com o reconhecimento dos clientes e o aumento dos mesmos, devido sua posição com relação aos concorrentes, a Comjol hoje é uma empresa grande, que preza pelo bom atendimento. Por esse motivo seus profissionais devem estar integrados totalmente das normas da empresa para que se tenha um bom desempenho e satisfação de todos. A importância do recrutamento, seleção e integração é indiscutível para a melhoria na qualidade da mão de obra e é notória a falta dela quando se fala em profissionais capacitados. Se o cliente realmente sair satisfeito, com certeza irá retornar para outras necessidades e sairá falando bem da empresa para sua família, amigos e colegas de trabalho.

1.4.3 Viabilidade

Essa consultoria é viável para a empresa, pois o custo benefício é favorável para ela, ou seja, ela não terá nenhum tipo de gasto adicional no seu orçamento e terá uma nova estratégia de recrutamento, seleção e integração de novos funcionários, melhorando assim o poder de sua mão-de-obra e trazendo benefícios para ela mesma.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 RECRUTAMENTO

É muito importante para qualquer empresa saber escolher corretamente sua equipe de trabalho. Com a escolha certa os resultados serão sempre positivos em todos os aspectos. Segundo Lacombe, (2010, p. 65) “O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência”. Como a concorrência hoje está cada vez mais acirrada, as empresas buscam um diferencial e uma equipe qualificada é uma vantagem competitiva com relação aos demais. Para Echeveste et al, (1999, p. 168), “Com mudanças cada vez mais aceleradas, as empresas vêem-se sob uma nova pressão: recrutar, treinar e desenvolver líderes capazes de atender às demandas de um mercado globalizado”.

Vai depender também da percepção do gerente de saber a hora certa de contratar e solicitar dos recursos humanos o perfil adequado para ocupar um determinado cargo. Essa necessidade, afirma Marras, (2009, p. 69), “Origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo ‘requisitante’ da área através de um documento denominado requisição de pessoal (RP)”.

Também vai depender da motivação da equipe, tanto para os colaboradores que já estão na empresa, quanto para os novos que estão entrando.

Apesar de parecer fácil, o recrutamento para atrair novos candidatos é muito complexo, pois identificar pessoas qualificadas para o bom desenvolvimento de um cargo e conseguir motivá-las a dar sempre o seu melhor é uma tarefa muito difícil. O gerente solicita do RH um colaborador para ocupar um cargo e determina um perfil para o mesmo. O RH por sua vez inicia o processo de recrutamento, mas o gerente também pode intervir. Às vezes o gerente na sua intervenção, acaba contratando pessoas que não tem o perfil adequado para ocupar aquele cargo e assim, as mesmas ficam desmotivadas e não tem um bom desempenho.

O gerente não pode repassar essa função do recrutamento para o RH e esperar que ele faça tudo sozinho, ele deve acompanhar e participar de todo o processo de recrutamento, seleção e integração do novo colaborador.

2.1.1 Conceito de Recrutamento

As empresas utilizam o recrutamento para trazer novos colaboradores ao seu ambiente de trabalho. É a técnica de mobilizar o mercado de recursos humanos para fazer com que o mesmo obtenha candidatos para preencher os cargos oferecidos, atraindo assim pessoas com perfis diferenciados e conseguindo profissionais qualificados.

Para Milkovich e Boudreau, (2000, p. 162), “O desafio é conseguir recrutar candidatos altamente qualificados em um mar de gente desqualificada que procura emprego”. O que acontece muito hoje em dia é a grande procura por candidatos que tenham qualificações necessárias para ocupar as vagas disponíveis no mercado e poucos são esses.

Manter as portas da empresa sempre abertas para as pessoas interessadas é muito importante, mesmo não precisando no momento de colaboradores. Segundo Chiavenato, (1999, p. 92), “Recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”.

O recrutamento é extremamente importante para as empresas e deve ser levado a sério pelos seus executivos. O recrutamento pode ser feito dentro da empresa (interno), fora da mesma (externo) ou nos dois lugares.

2.1.2 Recrutamento Interno – Vantagens e Desvantagens:

É aquele onde a seleção é feita dentro da empresa, dando assim oportunidade de crescimento para os colaboradores que já estão dentro dela.

“Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa”. França, (2009, p. 31)

Dessa maneira pode-se promover um funcionário que mereça esse reconhecimento ou até transferir sua função para uma mais motivadora. O recrutamento interno traz inúmeras vantagens para as empresas.

Algumas dessas vantagens:

- Para as empresas o recrutamento interno é de grande vantagem, pois como eles possuem funcionários contratados, não terá despesas na contratação, sem falar que o processo é mais rápido do que buscar um novo funcionário fora;
- Quando o recrutamento é feito dentro da empresa, faz com que os colaboradores trabalhem mais motivados, sabendo que podem ser reconhecidos pelo seu trabalho e conseguirem um cargo melhor. Marras, (2009, p. 72) afirma que “A motivação do empregado escolhido nesse processo e dos que o rodeiam atinge e supera os limites da normalidade automaticamente, sem esforço e sem custo”;
- O recrutamento interno é econômico em todos os sentidos, pois como os colaboradores recebem treinamentos, a empresa já aproveita e não tem custos adicionais;
- Os funcionários vestem a camisa da empresa e com isso cresce cada vez mais sua lealdade por ela.

As vantagens acima citadas, dentre outras, devem ser levadas em consideração na hora de optar por esse tipo de recrutamento, pois funcionários motivados são mais produtivos para a empresa, em todos os sentidos.

Por outro lado, existem algumas desvantagens que se devem levar em consideração:

- Pode gerar um comportamento negativo por parte dos funcionários que não foram promovidos;
- Tem que observar para não acontecer um conflito de interesses entre os funcionários. Deve-se manter a equipe sempre unida e integrada;
- Tem que ter cuidado com o capital humano da empresa, pois essa prática pode limitar e isso não é bom.

Chiavenato, (1997), diz que as empresas não realizam apenas o recrutamento interno ou externo, mas sim os dois. Segundo ele, quando surge uma oportunidade e o colaborador da empresa está apto para ocupar o cargo, ele será promovido. Com isso, será selecionado um candidato do meio externo para ocupar o lugar do funcionário que recebeu a promoção.

2.1.3 Recrutamento Externo – Vantagens e Desvantagens:

No recrutamento externo são selecionados candidatos de fora da empresa, onde se buscam funcionários qualificados para a contratação, no mercado externo de trabalho. Estes por sua vez, serão selecionados através de várias fontes de recrutamento.

Algumas vantagens dessa prática:

- Os funcionários de outras empresas, que já passaram até pelos concorrentes, já receberam treinamentos e estão aptos a trabalhar sem a necessidade de treinamentos imediatos, reduzindo assim os custos para a empresa;
- O patrimônio humano da empresa cresce e isso é bom para ela;
- Idéias vindas de fora são sempre bem vindas;
- Os candidatos quando contratados, renovam a equipe e sempre estão dispostos a dar o seu melhor.

Para Milkovich e Boudreau, (2009, p. 162), “Poucas empresas conseguem sobreviver por muito tempo sem contratar sangue novo, funcionários com novas idéias”.

É preciso utilizar do recrutamento externo para inovar. Como no recrutamento interno, o externo tem algumas desvantagens, que são:

- Para um novo colaborador entrar na empresa leva-se tempo, pois o processo é lento e demorado;
- A empresa terá mais custos desde a contratação até os treinamentos que serão realizados;
- Não é tão seguro contratar um colaborador de fora, como é quando se contrata um no ambiente interno. Segundo Chiavenato, (1998, p. 215), “Os candidatos externos são desconhecidos, provêm de origens profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão”;
- Os atuais funcionários da empresa podem ficar desmotivados pela falta de oportunidade. Com isso a lealdade deles pela empresa diminui significativamente;

2.1.4 Técnicas de Recrutamento:

São várias as técnicas para se recrutar candidatos no mercado. As empresas buscam atrair pessoas qualificadas para ocupar cargos dentro da sua organização.

Segundo Chiavenato, (1997, p.83),

“As técnicas de recrutamento mais baratas e simples são os quadros de avisos na portaria, a apresentação espontânea de candidatos ao longo do tempo e o banco de dados (fichário) de candidatos que se apresentaram na empresa em épocas anteriores”.

Cabe ao responsável verificar qual a melhor técnica para a sua empresa e por em prática customizando sempre os custos.

As técnicas principais são:

- A Empresa tem Arquivos com Dados de Candidatos:
Isso acontece porque as pessoas por iniciativa própria se deslocam até a empresa e deixam um currículo em busca de uma vaga. A empresa por sua vez recebe, mesmo não estando precisando no momento. Quando surgem as vagas a empresa consulta seu banco de dados;
- Pessoas Indicadas por Funcionários da Empresa:
É muito importante para a empresa que seus funcionários sejam leais e confiem nela. Uma prova disso é a indicação de pessoas próximas a eles. Para Lacombe, (2010, p. 75), “É preciso considerar também a área de onde partiu a indicação e aquela para a qual se recruta”. É uma forma de recrutamento de baixo custo e mais confiável, pois quem está indicando é um funcionário da empresa, ou seja, a empresa tem uma referência pessoal do candidato;
- Quadro de Avisos da Empresa:
São avisos de vagas a serem preenchidas na empresa. Segundo Lacombe, (2010, p. 72) “são utilizadas por algumas empresas industriais que consideram proveitoso recrutar candidatos recomendados pelos seus empregados”. Diz qual a vaga a ser ocupada e faz uma breve descrição do cargo. É colocado no quadro de avisos, geralmente onde os funcionários passam na entrada e na saída

do expediente. O intuito é divulgar a vaga tanto para os funcionários da empresa (recrutamento interno), quanto para candidatos de fora (recrutamento externo). Nesse caso, como também os dois citados acima, o custo do recrutamento é baixíssimo.

- **Parceria com Escolas e Universidades:**
A empresa faz a divulgação dentro das escolas e universidades com o apoio das mesmas. Milkovich; Boudreau, (2000, p. 178) acreditam que “Ainda que pareça muito caro, as empresas frequentemente usam sua presença nas universidades como forma de manter uma boa imagem com os futuros clientes”. São realizadas palestras, se for o caso, ou até mesmo a divulgação nas salas e emails da turma. Também são colocados cartazes em pontos estratégicos e de grande movimento.
- **Anúncio em Revista e Jornais:**
São feitos anúncios em revistas e jornais para atrair candidatos as vagas oferecidas. É uma técnica muito utilizada e seu retorno é positivo.
- **Contratos com Agências de Empregos:** Algumas agências trabalham na busca de pessoas para ocupar cargos dentro das empresas. Elas são responsáveis pela facilidade na procura de candidatos qualificados, já que, quando as empresas solicitam delas, o perfil ideal para um determinado cargo, ela fica responsável de fazer essa triagem.

Após a etapa de recrutamento, antes mesmo de chegar na seleção, os candidatos passam por uma triagem. Esse processo se explica no tópico à seguir.

2.2 TRIAGEM DOS CANDIDATOS

O intuito da triagem é testar os candidatos escolhidos no recrutamento, para escolher o mais qualificado para ocupar aquele determinado cargo. É realizada uma pré-seleção para minimizar a quantidade dos mesmos. De acordo com Chiavenato, (1997, p. 83), “trata-se de uma pré-seleção grosseira, mas que permite afunilar o processo seletivo”.

Com essa etapa pode-se reduzir o grande número de candidatos para um número menor, onde só permanecem aqueles que realmente sejam aptos

totalmente para os cargos determinados. Também é possível, diminuir os gastos com candidatos no processo de seleção.

Existem dois métodos de realizar essa triagem, que são:

- Questionário Preliminar: É montado um questionário com perguntas rápidas. O intuito é colher informações dos candidatos, que foram oferecidas no ato do recrutamento. É um questionário usado para absorver informações pessoais dos candidatos;
- Entrevista de Triagem: É realizada uma entrevista com os candidatos para avaliar aqueles que se destacam perante os demais e que podem seguir em frente rumo a seleção.

2.3 SELEÇÃO

Após a realização do recrutamento dos candidatos, é feita a triagem, para depois chegar à etapa da seleção. É importante que a empresa preste bem atenção aos objetivos dos candidatos, a fim de confrontar com os interesses da empresa. É preciso verificar de forma atenciosa os requisitos do candidato para não ocorrer nenhuma divergência com os pré-requisitos estabelecidos para ocupar o cargo.

Para Chiavenato, (1999, p. 125)

“A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. À medida que vão sendo bem-sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passam adiante para as etapas posteriores”.

É a hora de escolher o perfil ideal para ocupar o cargo. Quando é feita a comparação entre as especificações do cargo com as características de cada candidato, pode acontecer de existir mais de um candidato que se encaixe nesse perfil. Quando isso acontece, cabe ao gerente tomar a decisão de escolher qual o melhor para a empresa.

2.3.1 Conceito de Seleção

Nessa etapa, confrontam-se as características de cada candidato com as especificações dos cargos a serem preenchidos.

Chiavenato, (1999, p. 107), afirma

“A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como um comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo”.

Esse é o momento de escolher a pessoa certa para ocupar aquele determinado cargo. Para Lacombe, (2010, 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”. Se um candidato possui características que não superam as especificações daquele cargo, logo ele será rejeitado e o processo continuará para os demais. Aqueles onde suas habilidades e características estão compatíveis com as exigências do cargo serão aprovados no processo seletivo. Pode acontecer também de as características do candidato superarem as especificações do cargo, então dependerá da flexibilidade da empresa e do gerente, aceitar um candidato com um grau de habilidade maior do que as exigências do cargo.

O processo de seleção é realizado em cima das informações obtidas no recrutamento dos candidatos, é onde se leva em consideração todas as características dos mesmos. Quando é feita a comparação corretamente, consegue-se chegar ao candidato mais qualificado e preparado para ocupar o cargo.

2.3.2 Responsabilidade de Linha e Função de Staff

A responsabilidade de aplicar teste e provas no processo de seleção é do setor de recursos humanos, que funciona como staff e presta assessoria à empresa.

A responsabilidade de linha é do gerente, onde acompanha todo o processo junto ao RH e é ele quem toma a decisão final a respeito dos candidatos.

A Seleção para Chiavenato, (1999, p. 108), “é uma responsabilidade de linha e uma função de staff”.

Existe uma terceira pessoa nesse processo que é um psicólogo, ele será responsável por avaliar os candidatos, realizar psicotestes e dar assistência para a empresa no que for preciso, nesse processo de avaliação. A figura 3, a seguir mostra de forma clara como é feita a seleção dos candidatos.

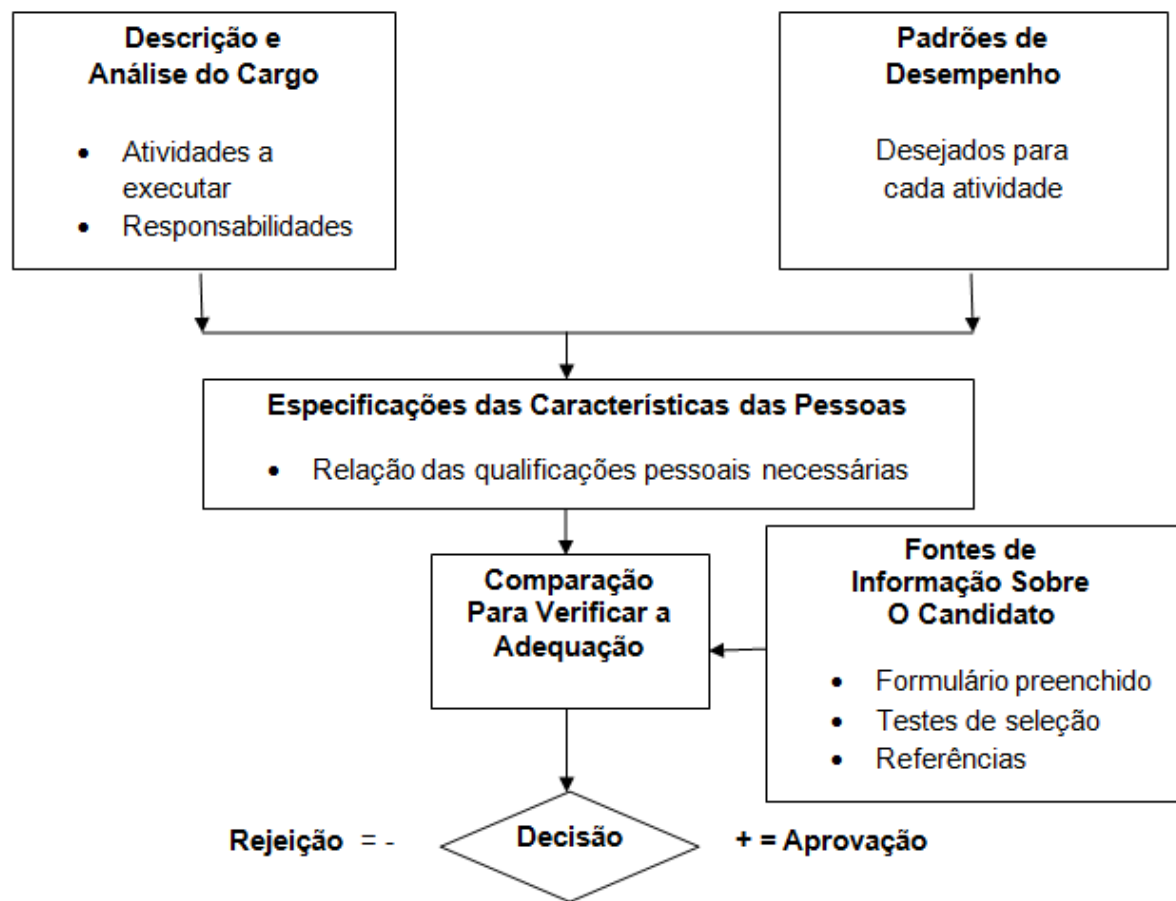


Figura 3: O Processo de Seleção de Pessoas
Fonte: Chiavenato, (1999, p.109)

A comparação entre candidatos é importante ser feita, pois através dela é possível chegar a um nível de candidatos qualificados o suficiente para iniciar o trabalho no cargo em questão. Quando isso acontece, a empresa trabalha de forma tranquila quanto ao candidato escolhido.

Para Marras, (2009, p. 70),

“A descrição de cargo especifica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal”.

Após o resultado da comparação, pode ocorrer de vários candidatos serem aprovados, nesse caso a solução é partir para a escolha.

2.3.2.1 Responsabilidade de Linha

É o responsável (gerente ou chefe) por decidir a hora que irá precisar de um colaborador para preencher um cargo, é ele quem traça o perfil e solicita dos recursos humanos um candidato. É o gerente que realiza as entrevistas, acompanha todo o processo junto ao RH (staff) e também compara e avalia o candidato para saber se aprova ou não o mesmo. A palavra final é a dele.

2.3.2.2 Função de Staff

É o órgão escolhido pelo gerente ou dono da empresa para realizar as etapas da seleção. Quando solicitado, consulta seu banco de dados para recrutar candidatos de acordo com o perfil especificado pelo gerente. O mesmo realiza a triagem com os candidatos e procura auxiliar com as técnicas de seleção mais adequadas.

Os gerentes realizam as entrevistas, mas antes são treinados pelos órgãos responsáveis, para aplicá-las da melhor maneira possível. Se for o caso, aplica psicotestes com os candidatos e sempre que solicitados acompanham os mesmos no processo de seleção.

2.3.3 Modelos de Seleção Pessoal

Existem três modelos na seleção, para tratar com os candidatos, são eles:

a) Colocação: É quando para uma vaga, existe apenas um candidato;

- b) Seleção: Quando se tem apenas uma vaga e vários candidatos disputando. É realizada a seleção entre eles, e é feita a comparação com as características dos candidatos e as especificações do cargo para chegar ao candidato que mais se identifique com o cargo em questão.
- c) Classificação: É quando existem várias vagas para vários candidatos. Compara-se o candidato com as exigências do cargo, caso ele seja rejeitado, ainda pode ser aprovado para os demais cargos oferecidos. Isso é acontece quando a empresa disponibiliza vários cargos e a oportunidade para cada candidato é maior, pois ele vai passando por etapas para ver onde se encaixa melhor diante de suas qualificações.

2.3.4 Identificando Características Pessoais dos Candidatos

Quando se consegue identificar as características pessoais dos candidatos, fica mais fácil verificar como cada indivíduo irá se comportar perante as atividades estabelecidas na empresa. Para Chiavenato, (1999, p. 111) “Identificar e localizar as características pessoais do candidato é uma questão de sensibilidade”.

Para se conhecer as características individuais de cada um, é preciso relacionar com aspectos que direcionam quem está realizando a seleção. Dentre os mais importantes, estão:

- Executar somente uma tarefa: Exige atenção a detalhes, se expressar bem, ter facilidade com números, estar sempre atento, dentre outras características;
- Executar a tarefa com outras tarefas: Será necessária a realização de várias tarefas e não apenas uma, estando todas integradas e uma dependendo da outra. É preciso ter jogo de cintura, ser atencioso, se preservar de conflitos, dentre outros;
- Executar tarefas com outras pessoas: Serão realizadas tarefas com outras pessoas, independente em que posição hierárquica elas estejam. Isso exigirá do colaborador que tenha facilidade em trabalhar e se relacionar com pessoas, demonstrar liderança, tem que se comunicar com facilidade e saber se expressar, ou seja, tem que ser uma pessoa desenrolada.

De acordo com França, (2009, p. 35)

“Dessa forma traça-se o “boneco” requerido para o cargo, o “candidato modelo”. O contratado deverá ser o que mais se assemelhe a esse boneco. De um candidato a uma vaga aberta em uma célula de produção, por exemplo, seriam requeridas características como habilidade técnica, ensino médio completo, facilidade de comunicação e de trabalhar em grupo e disciplina”.

Geralmente se relaciona as características pessoais com as tarefas, lembrando que tem que se levar em conta alguns fatores, como as tecnologias existentes na empresa e todo o contexto social.

2.3.5 Como Colher Informações Sobre o Cargo

Para a seleção de pessoas, funcionar corretamente deve-se basear em padrões ou critérios, já que é um processo de escolha e comparação. É por isso que ocorre a comparação das especificações do cargo com as características do candidato. Para dar início ao processo, o responsável tem que estar de posse de informações do cargo em questão.

As formas de colher informações sobre o cargo são:

- Fazendo a Descrição e Análise de Cargos: São informações a respeito do que o cargo irá exigir do colaborador. Através da descrição e análise do cargo, pode-se obter o perfil do candidato para ocupar a vaga. Como diz França, (2009, p. 36) “A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato”;
- Verificar Incidentes Críticos: É onde a empresa observa o comportamento do funcionário que estava ocupando o cargo, para extrair comportamentos positivos e aproveitá-los no candidato que irá entrar. E também verifica os pontos negativos para o próximo candidato não cometer os mesmos erros. Se for identificado no candidato esse comportamento negativo, ele poderá ser rejeitado no processo de seleção.

- Fazer Requisição de Pessoal: O gerente solicita um candidato de acordo com as especificações do cargo, ele emite um documento com as características que o candidato deve ter. Assim o ponto de partida para a seleção é este documento e só participarão do processo, os candidatos com aquelas características exigidas pelo documento.
- Realizar a Análise do Cargo no Mercado: Quando o cargo é novo e o gerente não tem as especificações dele, é feita uma pesquisa no mercado. Principalmente se envolver questões tecnológicas. Com a inovação constante no mundo, as empresas também estão em constante mudança. Para isso realizam essa pesquisa no mercado para saber como estão seus concorrentes. As empresas hoje usam o Benchmark, no intuito de extrair informações positivas, dar uma reformulada e aproveitar na sua empresa;
- Sugerir Hipótese de Trabalho: Se as opções acima não forem possíveis, a empresa pode deduzir quais as atribuições que terão esse cargo. É uma previsão feita em cima de idéias sobre o cargo.

De posse das informações do cargo, a empresa gera uma ficha com todas as informações obtidas e arquiva para possíveis consultas. Essas fichas contêm especificações do cargo e do perfil dos candidatos, e são chamadas de fichas profissiográficas. O perfil profissiográfico segundo, França, (2009, p. 35), “Perfil psicológico desejado para o candidato, incluindo pré-requisitos, habilidades gerais, específicas, e potencial de desempenho”.

Com esses dados em mãos, há facilidade para a empresa, pois ela saberá quais as técnicas mais adequadas para avaliar os candidatos no processo de seleção.

2.3.6 Técnicas de Seleção

Após identificar as especificações do cargo, o próximo passo é estabelecer o perfil dos candidatos. Estando de posse dessas informações a empresa passa para técnicas de seleção. Elas são de fundamental importância para avaliar os candidatos, pois através dela pode-se descobrir o perfil de cada um. Quando se realiza o processo, pode-se utilizar mais de uma técnica de seleção, que são: entrevista, prova de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes

de personalidade e técnicas de simulação. O próximo passo é conhecer cada uma dessas técnicas. Elas serão explicadas no próximo tópico.

2.3.6.1 Entrevista

É uma das técnicas mais usadas, que poderá ser utilizada em todas as etapas, incluindo o início desde o recrutamento, na triagem dos candidatos, no processo de seleção até na fase do desligamento do funcionário da empresa, dentre outras situações. Marras, (2009, p. 80), relata que “Até alguns anos atrás, contudo, era tida como instrumento acessório: foi uma época que os testes psicológicos eram mais relevantes que a própria análise pessoal do selecionador”. Essa opinião, com o tempo foi ficando para trás. Hoje as outras técnicas complementam a entrevista no processo, mas ela é a principal. A entrevista é de suma importância para avaliar os colaboradores. Pode ser feita entre duas ou mais pessoas, seu intuito é conhecer melhor os candidatos que pretendem ingressar na empresa.

A figura a seguir, mostra todo o processo da entrevista estruturada, do início ao fim:

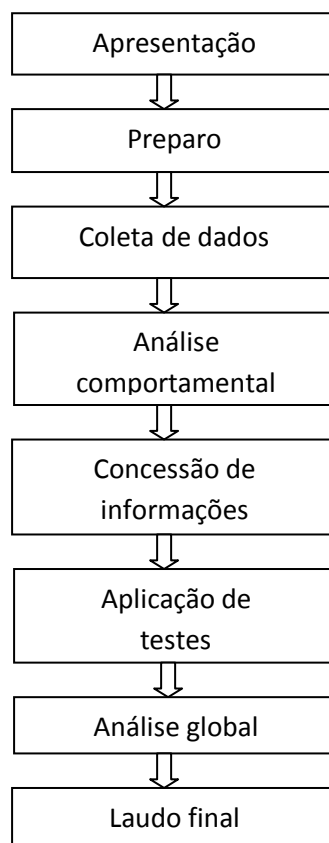


Figura 4: Fluxo de uma Entrevista de Seleção
Fonte: Marras, (2009, p. 81)

A entrevista tem suas vantagens, pois o entrevistador está frente à frente com o candidato e pode obter a maior quantidade de informações possíveis, pode analisar o comportamento do indivíduo na hora das respostas e perceber se houver algo estranho. Ele pode também mudar o rumo da entrevista, tanto para obter informações mais precisas ou acabar mais rápido se satisfeito.

Mas a entrevista também tem seu lado ruim, às vezes pelo nervosismo as pessoas travam quando estão de frente ao entrevistador, começam a gaguejar e demonstram um nervosismo que não é frequente.

Para melhorar essa fase da entrevista, existem dois pontos que podem ajudar tanto no processo em si, como aos entrevistadores. São eles:

- a) Construir o processo da entrevista: A entrevista pode ser padronizada ou ficar a critério do entrevistador.

Podem ser realizadas em cinco tipos:

1. Padronizada: É aquela que já existe um roteiro de perguntas que devem ser seguidas. Sendo assim é bastante limitada e não é flexível. O entrevistador não poderá se aprofundar nos detalhes, apenas nas perguntas já estabelecidas pelo roteiro. Assim, Marras, (2009, p. 80) declara: “Esse método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática”. Geralmente as perguntas são fechadas, tipo: sim ou não, verdadeiro ou falso.
2. Padronizada somente nas perguntas: As perguntas já estão prontas, mas são aquelas que dão liberdade de resposta ao candidato. Existe uma listagem de perguntas, onde o entrevistador escolhe o assunto e obtém a informação do entrevistado.
3. Diretiva: O entrevistador fica responsável pelas perguntas. Elas não são estabelecidas, mas a resposta do entrevistado é determinada. Porém, o entrevistador deverá saber usá-las corretamente de acordo com o andamento das respostas para obter as informações precisas.
4. Não-Diretiva: Não são determinadas as perguntas e nem as repostas. As perguntas usadas ficam totalmente a critério do entrevistador. Ele poderá se aprofundar nas perguntas e conseguir mais informações possíveis dos candidatos. Por outro lado, se ele não definir antes o roteiro de perguntas, pode esquecer-se de perguntar algo que seria

importante. Esse tipo de entrevista não é bem vista, pois não passa total segurança na obtenção dos dados dos candidatos.

b) Treinar o entrevistador

Os gerentes são treinados para realizar as entrevistas, pois elas são muito importantes para a contratação de funcionários qualificados e de acordo com as especificações de cada cargo. Marras, (2009, p. 81) afirma: “É importante que no momento de se apresentar ao candidato o selecionador mostre toda a sua amabilidade, educação e polidez. Afinal, naquele momento ele é a empresa”.

Quando o entrevistador é novo na área, começa com a entrevista fechada, depois passa a padronizada somente nas perguntas e em seguida passa para a entrevista diretiva. A entrevista não-diretiva fica apenas para os gerentes que irão dar a decisão no final de todo o processo.

2.3.6.2 Prova de Conhecimento ou Capacidade

Avaliam o grau de conhecimento ou habilidades dos candidatos a respeito de conhecimentos gerais e também específicos. Analisa qualquer conhecimento do candidato, suas habilidades, se o candidato sabe utilizar a tecnologia, se fala outras línguas, e outros. Essas provas são para medir o desempenho dos candidatos, quais suas habilidades, qual seria o seu comportamento em determinadas tarefas.

São diversos tipos de provas que medem a capacidade dos candidatos.

Seguem a seguir algumas:

- a) Forma de aplicação: Podem ser escritas, que são aquelas que as escolas e outras instituições utilizam. São apresentadas perguntas e respostas por escrito. Outra maneira são as orais, não tem nada por escrito, as perguntas e respostas são orais, mas a entrevista também pode ser estruturada e padronizada. A terceira opção seria a prova de realização, que são provas práticas onde os candidatos mostram sua capacidade executando alguma tarefa, seja ela em computador ou até mesmo dirigindo um veículo.
- b) Abrangência: São utilizados dois modelos. O primeiro observa o conhecimento do candidato, tanto na questão geral quanto nos conhecimentos culturais. O outro modelo avalia o conhecimento que o candidato tem para executar a função que o cargo pede. É um

conhecimento mais técnico, mais específico. Chiavenato, (1998, p. 240) cita: “Se o cargo é de químico de produção, por exemplo, a prova de conhecimentos específicos versará exclusivamente sobre os assuntos dessa especialidade”.

- c) Organização: Se divide em duas maneiras, a primeira é a forma tradicional, são provas que não precisam ser planejadas e exigem um grau de explicação maior das respostas dos candidatos, pois são perguntas curtas e esperam que as respostas sejam bem explicativas. A outra maneira é a prova objetiva, que ao contrário da tradicional é planejada e obedece, uma forma estruturada. São fáceis e rápidas de responder e não necessariamente precisam ser aplicadas por pessoas que conheçam o assunto. Sua correção também é rápida e o resultado sai logo. Os candidatos que estão respondendo essa prova, irão apenas marcar a questão correta, que podem ser respondidas de várias formas.

Algumas delas:

- Simples ou Dicotômicos: Existem apenas duas alternativas. Ex: Sim ou Não;
- Questões de Múltipla Escolha: Contém opções para marcar, do tipo: a, b, c, d;
- Preencher lacunas: Para completar uma frase, deixando um espaço vazio na mesma;
- Conjugação de Pares ou Ordenação: Coloca-se palavras, cada uma com uma numeração de um lado. Do outro lado, as respectivas frases com espaço em branco para a correlação;
- Utilização da escala de concordância ou discordância: Coloca-se uma frase e logo abaixo as opções para escolher. Ex: a) Concordo, b) Discordo, c) Concordo Totalmente;
- Uso da Escala de Importância: Assim como a escala de concordância, logo abaixo da frase tem as opções: a) Importante b) Menos Importante;

- Uso da Escala de Avaliação: É onde se avalia algum atributo de um determinado lugar. Como na escala de importância e Concordância, logo abaixo da frase tem as alternativas: a) Bom b) Ruim c) Péssimo.
- Mista: Pode-se também realizar esse teste de forma mista, onde terá uma mistura de questões.

2.3.6.3 Testes Psicométricos

Resume-se a observar aptidões pessoais de cada candidato. Verifica o comportamento dos mesmos, de acordo com o ambiente em que são submetidos na seleção. Diante da percepção do entrevistador sob o candidato, ele poderá comparar as atitudes deste momento com os de resultados de pesquisas estatísticas.

Milkovich; Boudreau, (2000, p. 235) esclarecem: “Eles não determinam desempenhos ou comportamentos, apenas refletem um potencial”. O foco deste teste é procurar quais as aptidões do candidato, em que ele é melhor, conhecer a sua personalidade, quais são as diferenças deste candidato com o demais, em que ele se destaca, qual a sua capacidade. É um teste de aptidões individuais.

Diferente das provas objetivas e tradicionais e entrevistas, os testes psicométricos possuem três características, que são:

- a) Preditor: É quando se utiliza o resultado da avaliação do candidato, para projetar como seria seu desempenho no cargo.
- b) Validade: É a capacidade do teste em observar exatamente o indivíduo. Nela pode-se diagnosticar como seria o desempenho dessa pessoa no cargo.
- c) Precisão: Aplicado várias vezes o teste na mesma pessoa, obtendo-se vários resultados. Pretendendo assim, chegar a um número pequeno de variações.

Lembrando que aptidão é diferente de capacidade, pois a aptidão é natural, vem com o indivíduo por natureza. Segundo Chiavenato, (1999, p. 122) aptidão é, “Predisposição natural para determinada atividade ou trabalho”.

O grande foco dos testes psicométricos são as aptidões de cada um, para que se possa prever como seria aquele candidato no cargo em questão. Já nas provas de conhecimentos ou capacidade, são medidos conhecimentos atuais e suas

habilidades. Uma abordagem conhecida das aptidões é a teoria multifatorial de Thurstone, segundo ele, cada ser humano tem uma estrutura mental, onde cada fator é responsável por uma aptidão.

Ele criou sete fatores e especificou cada um deles, são eles:

1. Fator V - Aptidão Verbal: É relacionado com a facilidade de cada um em compreender as palavras, quem tem habilidade verbal;
2. Fator W – Aptidão da Fluência Verbal: É relacionado com a habilidade de falar de cada um, é a facilidade de se expressar, de usar as palavras;
3. Fator N – Aptidão Numérica: Facilidade de realizar cálculos com rapidez. Existem pessoas que tem facilidade com números e cálculos;
4. Fator S – Aptidão Espacial: É a habilidade que uma pessoa tem em enxergar e analisar o espaço geográfico, geralmente encontra-se esse perfil em desenhistas, Arquitetos, pintores, e outros;
5. Fator M – Aptidão de memória Associativa: São pessoas que tem facilidade de memorizar as coisas, independente do que seja. Podem ser visuais ou auditivas;
6. Fator P – Aptidão Perceptiva: Rapidez em captar informações, sejam elas de qualquer formato. Esse indivíduo tem facilidade em perceber detalhes mais rápido que outras pessoas;
7. Fator R – Aptidão de Raciocínio: Facilidade de raciocinar, entender as coisas. Tanto de forma abstrata como dedutiva.

São realizados testes com os candidatos para identificar as aptidões de cada um. O intuito é locar os candidatos para o cargo compatível com suas aptidões.

2.3.6.4 Testes de Personalidade

Cada indivíduo tem sua personalidade definida, a alguns que se destacam pela personalidade forte. Os testes de personalidade são realizados para descobrir qual o temperamento e caráter dos candidatos. Através dele é possível diagnosticar aspectos específicos da personalidade de cada um, pode analisar aspectos como frustrações, equilíbrio emocional, motivação, dentre outros.

Para Chiavenato, (1999, p. 123), “Os testes de personalidade são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global”. Para a realização destes testes de personalidade é necessária a presença de um psicólogo.

2.3.6.5 Técnicas de Simulação

Nesses testes, os candidatos são avaliados pelas atitudes no ato do teste prático. São realizadas simulações do dia-a-dia do cargo e o candidato atuará de forma a impressionar os avaliadores. Segundo Chiavenato, (1999, p. 124) “As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de exercício pela ação social”. Dessa maneira, são observados tanto de forma individual como de forma coletiva o desempenho dos candidatos. São substituídas as provas verbais pelas provas de ação, funcionando assim como dinâmicas de grupo.

Essa forma de avaliar o candidato é muito praticada e de fácil percepção para quem avalia. É muito utilizada quando o cargo em questão tem relacionamento interpessoal e lida diretamente com pessoas. Um exemplo disso são os cargos de gerente, vendas, compras, supervisão, dentre outros. Dessa maneira, são utilizadas as outras técnicas em conjunto com a técnica de simulação, para dar um diagnóstico mais preciso.

2.3.7 Processo de Seleção de Pessoas

São todas as etapas percorridas pelos candidatos no processo de seleção. Sempre que aprovados numa etapa, logo seguem para a próxima fase do processo. Caso contrário, se o seu perfil e suas qualificações não estão de acordo com as especificações do cargo, são rejeitados e o processo só continua para os demais candidatos.

No início as etapas são mais simples e vão crescendo os obstáculos com o tempo de acordo com o processo. As técnicas usadas também no início são mais baratas, porém a medida que vai se passando o processo e as mesmas vão aumentando o seu valor.

As empresas não utilizam apenas uma técnica de seleção para avaliar os candidatos, mas sim várias. São formados conjuntos de técnicas para selecionar da melhor forma possível, bons candidatos para ocupar o cargo. Dentre a variação das técnicas usadas, usam-se as verbais, provas escritas e de conhecimento, até a técnica de simulação, que serve para analisar o desempenho dos candidatos no suposto ambiente de trabalho.

2.3.8 Avaliação dos Resultados na Seleção de Pessoas

As maneiras de se avaliar um candidato são inúmeras. Cada empresa irá utilizar a que mais se adequar a sua necessidade e que traga um retorno positivo para ela. As palavras-chave são: Eficiência e Eficácia. Chiavenato, (1999, p. 127), afirma: “A eficiência reside em fazer corretamente as coisas”. É preciso ter atenção em tudo que for realizar desde os mínimos detalhes. Procurar sempre fazer as coisas da melhor maneira possível, para reduzir as margens de erro. Então, no ato da seleção é importante escolher as melhores técnicas com todo o cuidado e atenção. Chiavenato, (1999, p. 127), continua: “A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos”. O ideal é sempre procurar fazer o seu melhor e assim manter satisfeitos os seus colaboradores e sempre atingir seus objetivos.

2.4 INTEGRAÇÃO

Nos tópicos anteriores, foram abordadas as etapas dos processos de recrutamento e seleção de pessoas. O próximo passo é a integração, onde a empresa passa para o novo colaborador a sua visão e missão, quais as suas atividades dentro dela e como se comportar no ambiente de trabalho. É importante que funcionário e gerente saibam como se adaptar um ao outro, pois esse relacionamento será extremamente importante para o processo de integração. Os tópicos a seguir, mostram o conceito, a importância e como realizar o processo de integração.

2.4.1 Conceito de Integração

Após passar por todo o processo de recrutamento e seleção, o novo empregado é integrado ao contexto da empresa. Chiavenato, (1998, p. 258) afirma, “É a maneira pela qual a organização recebe os novos escolhidos e os integra à sua cultura, ao seu contexto, ao seu sistema, para que eles possam comporta-se de maneira adequada às expectativas da organização”.

A empresa passa para o colaborador, qual a sua maneira de trabalho para que não ocorra um comportamento negativo de forma a prejudicar sua permanência na mesma.

Conclui Chiavenato, (1998, p. 259):

“Trata-se de um processo de duas mãos, em que cada uma das partes tenta influencia e adaptar a outra às suas conveniências e propósitos. A adaptação, na realidade, é mútua em busca de uma verdadeira simbiose entre as partes. Em outras palavras, além de bidirecional, ela é recíproca, cada uma atuando sobre a outra”.

2.4.2 Importância da Integração

É muito importante para as empresas, que sua equipe trabalhe de forma motivada e que vistam a camisa da empresa. Por isso, as empresas possuem uma responsabilidade grande no que diz respeito à integração das pessoas no ambiente de trabalho. Essa integração deve começar desde a contratação do novo funcionário, passando pelos que já se encontram na empresa e sendo reciclada sempre para manter esse contato.

Segundo, Fernandes; Zanelli, (2006, p. 55)

“As identidades dos indivíduos nas organizações são construídas a partir da interação humana, ao se compartilhar objetivos, regras e valores, entre outros, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sua satisfação e produtividade”.

É de suma importância que haja essa integração da empresa com o funcionário, para que os mantenham sempre motivados. A empresa tem que inteirar seu funcionário da sua missão, normas, padrões e costumes. Dessa maneira, buscar que o funcionário se identifique com os padrões da empresa. Assim, faz com que todos na empresa saibam para onde se direcionar. A intenção é socializar todos com a política da empresa, para que ocorra um comportamento uniforme da parte de todos.

Por outro lado, os funcionários agindo de forma uniforme com a empresa, podem perder um pouco da sua identidade individual e acaba, às vezes, deixando que a atitude dentro da empresa se reflita em outras situações que não eram para acontecer. No momento em que os funcionários estão acostumados a agir de uma forma, ocorrerá resistência no caso de mudanças.

As empresas devem realizar práticas de integração, tanto para os novos funcionários, como para os antigos. Para os novos, se integrarem com a empresa e com isso trabalharem motivados e mais seguros. Para os antigos, funciona como uma reciclagem, que pode ser feita em períodos definidos.

2.4.3 Como Realizar o Processo de Integração

Existem algumas maneiras que as empresas podem utilizar para a realização da integração. A intenção da empresa é receber o novo funcionário de forma a deixá-lo à vontade com os demais integrantes da equipe. O ambiente de trabalho tem que passar ao novo contratado, uma impressão que o deixe confortável e se sinta em casa.

Dentre as várias maneiras, seguem as cinco mais importantes:

1. Planejamento do Processo Seletivo: Forma que a empresa passa ao candidato, as informações da empresa antes mesmo dele ser aprovado no processo de seleção;
2. Conteúdo Inicial da Tarefa: O novo funcionário recebe do gerente, funções como desafio para iniciar com sucesso sua carreira dentro da empresa. Após a aprovação nessa primeira etapa, o mesmo passará a receber funções mais complexas. Segundo Chiavenato, (1998, p. 260), “quando o principiante é colocado em tarefas fáceis não tem a chance de experimentar sucesso nem a motivação dele decorrente”.

3. **Papel do Gerente:** O gerente é uma peça fundamental no processo de integração de um funcionário na empresa. Para o novo funcionário ele é a imagem da empresa, portanto, tem que dar o seu melhor nessa etapa, para que o funcionário tenha uma boa impressão da empresa. Ele tem que passar para o novo empregado a descrição da tarefa que o mesmo irá executar, dar o treinamento adequado da tarefa que acaba de passar ao novo funcionário e dar o feedback para o funcionário saber como anda seu desempenho. É o gerente que direciona supervisores para acompanhar os novos funcionários.
4. **Grupos de Trabalho:** O gerente também pode determinar que o funcionário se integre a um grupo para socialização. Esse trabalho em grupo é importante para a integração com novos funcionários;
5. **Programas de Integração:** É o processo de treinamento para os novos colaboradores, para deixá-los ciente de todas as operações realizadas dentro da empresa.

Na figura 5, entende-se melhor como funcionam os itens de um programa de integração:

Assuntos Organizacionais:	a. A missão e os objetivos básicos da organização b. As políticas, isto é, os meios preferidos através dos quais os objetivos deverão ser alcançados. c. Como a organização está organizada e estruturada o que cada área ou departamento faz. d. Arranjo físico das áreas de utilização do novo membro. e. Os principais produtos e serviços realizados pela organização. f. Regras e regulamentos internos. g. Programa de segurança no trabalho.
Benefícios:	a. Horário de trabalho, de descanso e de refeições. b. Dias de pagamento e adiantamentos salariais. c. Benefícios sociais oferecidos pela organização.
Apresentações:	a. Aos superiores e aos colegas de trabalho.
Deveres dos Cargos:	a. Responsabilidades básicas confiadas ao novo participante. b. Tarefas do cargo. c. Objetivos do cargo. d. Visão geral do cargo.

Figura 5: Principais itens de um programa de integração.

Fonte: Chiavenato, (1998, p. 261)

O intuito da empresa ao passar todas as informações para o novo contratado é deixá-lo totalmente integrado a política e cultura dela. Assim, o mesmo estará motivado e vestirá a camisa da empresa. É importante ter esse relacionamento na integração, pois disso dependerá toda a carreira do indivíduo dentro da empresa.

3. METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que diz respeito a tipologia da pesquisa, foi realizada uma avaliação formativa na forma de estudo de caso.

Segundo Yin apud Roesch et al (1999, p.155):

O estudo de caso (...) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delimitos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso, diferem do método histórico, por se referirem ao presente e passado.

Através do estudo de caso, foram constatadas as necessidades de mudança no processo de recrutamento, seleção e integração de pessoas na Comjol.

A tipologia da pesquisa, também é de caráter qualitativo.

Para Roesch, (1999, p. 155)

“a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Foi definido o estudo da presente proposta e sua área de abrangência, o setor de recursos humanos da empresa Comjol. O mesmo sendo constituído por três funcionários: uma encarregada do setor e duas auxiliares.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No que diz respeito à coleta de dados do estudo, optou-se pela observação e entrevista do processo de recrutamento, seleção e integração de pessoas da loja Comjol.

Para Roesch, (1999, p. 161)

“A observação participante é o método tradicional da pesquisa em antropologia. Na pesquisa em organizações, tem sido usada pelo menos de duas maneiras: de uma forma encoberta, quando o pesquisador se torna um empregado da empresa; e de forma aberta, quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar do ambiente de trabalho em estudo”.

Também foi usado na coleta de dados, o método da entrevista. Segundo Oliveira, (1998, p. 162), “As perguntas devem ser claras e devem ter o mesmo significado para as pessoas de todas as classes”.

Para Vergara, (1998, p. 56)

“Nas entrevistas, serão feitas perguntas abertas, buscando captar as nuances da relação dos entrevistados com a tecnologia. Será dada atenção ao discurso dos entrevistados, bem como sobre sua expressão corporal, gestos, tonalidade da voz e ênfase em determinadas palavras ou expressões”.

3.4 COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para o tratamento e análise dos dados da pesquisa foram analisados os conteúdos para dados qualitativos.

De acordo com Vergara, (1998, p. 56), “o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Foram analisados todos os dados para aperfeiçoá-los e melhorar todo o processo.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A descrição dos dados foi analisada individualmente e observado cada detalhe do processo, que seguem nos quatro tópicos a seguir.

4.1 RECRUTAMENTO

O processo antes era feito através de anúncios no jornal onde a empresa oferecia vagas. Os candidatos deixavam os currículos na empresa com a telefonista, ela organizava e passava para o setor de Recursos Humanos e assim era feita a triagem para chamar os candidatos para a entrevista, junto ao gerente geral da empresa.

Hoje esse método não é mais usado, assim como não é mais a mesma pessoa que faz a entrevista. O recrutamento agora funciona da seguinte forma: os candidatos deixam o currículo na empresa, continuam deixando com a telefonista, que logo passa para o setor de Recursos Humanos e a mesma vai arquivando, ou seja, montando um banco de dados para quando houver a necessidade de contratação de novos funcionários, ir chamando de acordo com o perfil de cada um.

Existe também uma página no site da empresa, que é o <http://www.comjol.com.br/curriculo.php>, onde os candidatos preenchem um currículo e enviam os seus dados em busca de uma vaga.

A contratação também funciona através de indicações de funcionários, que quando ficam sabendo das vagas, indicam algum conhecido e o mesmo logo é chamado para uma conversa com o dono. Antes essa conversa era com o gerente geral da empresa, que também era responsável pelo recrutamento, seleção e integração de pessoas na Comjol. Hoje o próprio dono da empresa o senhor José Lucena, é quem realiza as entrevistas com os candidatos e também decide qual deles irá contratar.

Há um ponto negativo na contratação através das indicações de funcionários, pois como são indicados por pessoas que fazem parte da empresa, não são levadas em consideração as aptidões dos candidatos e sim o conhecimento de quem os indicou e também do desempenho na entrevista que os candidatos terão com o proprietário da loja.

Um ponto positivo para esse tipo de processo é que como o candidato foi indicado por uma pessoa de dentro da empresa, passa confiança para a mesma. Sem contar que sendo indicada, essa pessoa terá boas referências, e a empresa se sentirá segura por isso.

Nos casos em que os candidatos são escolhidos pelos currículos, não é estipulado um perfil de acordo com as especificações do cargo. Em alguns casos, a loja se preocupa em convocar para o próximo processo pessoas com experiências em vendas, mas em outros, levam em consideração algumas atribuições pessoais dos candidatos. Até mesmo a localização de onde mora vira requisito para esse processo, pois é levado em consideração o valor do transporte e a distância percorrida da residência ao trabalho.

4.2 SELEÇÃO

No que diz respeito à seleção, a loja não possui nenhum tipo de técnica, apenas havia a conversa com o gerente geral da empresa.

Hoje a seleção é feita com o proprietário da Comjol, o senhor José Lucena. O mesmo ao realizar a entrevista de seleção, basicamente faz as perguntas que constam no currículo, como: Qual o grau de instrução, experiência na área, disponibilidade de horários e localização, se é casado e tem filhos, percurso casa/trabalho, dentre outras. Quando ele quer uma seleção para buscar funcionários mais qualificados, ele conta com um prestador de serviços, onde o mesmo realiza dinâmicas com os candidatos, junto à responsável pelo setor de recursos humanos.

Como o proprietário escolhe os seus futuros funcionários, na maioria das vezes, através apenas de entrevistas, corre certo risco de não acertar nas suas escolhas. Pois o candidato pode se sair muito bem na entrevista, mas não dominar as tarefas do cargo em questão. Pode ser uma pessoa comunicativa e de boa aparência, mas na hora de assumir o cargo não demonstra nenhuma habilidade e tem dificuldade em aprender o que lhe é passado. A entrevista continua sendo uma técnica muito utilizada e útil, desde que sejam acrescentadas as demais técnicas, para um melhor aproveitamento das informações. Um fator que interfere muito nessa fase é justamente no processo de recrutamento, que é feito antes da seleção. Como na loja não é traçado um perfil na procura de seus candidatos, pode-se conseguir candidatos qualificados ou não. Isso se reflete na seleção, esse despreparo dos

candidatos. Tem que ser observados quais os objetivos dos candidatos, para comparar com os requisitos do cargo para saber se compatíveis.

O fato da loja não submeter os candidatos a uma dinâmica, é negativo para ela. Pois através da dinâmica pode-se ter uma idéia do perfil de cada um e assim poder avaliar melhor. Existem outras técnicas, dentre elas, os testes psicométricos, onde se pode conhecer melhor quais as aptidões de cada candidato e direcioná-lo para o cargo mais adequado as suas habilidades.

Devido a essas contratações de funcionários sem conhecimento das funções da vaga em questão, é gerado um índice muito alto de turnover. Com essa rotatividade de funcionários a loja perde em todos os sentidos, desde os custos com a demissão desses funcionários até a contratação de novos.

Um dos setores onde o impacto é muito visível é na área de vendas, pois para esse cargo o indivíduo além de ter o conhecimento técnico, que será adquirido com treinamentos, o mesmo deverá passar confiança e um atendimento de qualidade para os clientes. Com vendedores novatos, os clientes não sentem tanta segurança, e alguns não tem paciência de serem atendidos por pessoas em experiência, que para eles significa que o atendimento será mais demorado.

4.3 CONTRATAÇÃO

Após passar pelo processo de recrutamento e seleção, o candidato escolhido, recebe uma ligação e é convidado a comparecer ao setor de recursos humanos da empresa, munido de documentos, como: Carteira de trabalho e documentos pessoais. Às vezes a indicação passa na frente dos currículos.

A loja não possui nenhuma ficha de inscrição para que o candidato contratado preencha e fique arquivada. Após a apresentação dos documentos na empresa, o novo contratado recebe uma guia para a realização do exame admissional. Com o exame em mãos, o novo funcionário recebe o fardamento, cartão de passagem e recebe também uma carta para abrir conta salário no banco.

A carteira do novo funcionário já é assinada com a data que o mesmo inicia na empresa. O contrato de experiência é de trinta dias, podendo ser prorrogado por mais sessenta dias, se necessário.

4.4 INTEGRAÇÃO

Quando o novo funcionário chega à empresa, é recebido pela encarregada do setor pessoal, a senhora Lourdes Maria, recebe o fardamento e é direcionado ao seu setor, onde será apresentado aos seus colegas de trabalho. Mas essa integração é feita apenas na área em que ele irá trabalhar.

Quando são funcionários do setor administrativo, a própria encarregada do setor pessoal é quem o acompanha as salas e o direciona para a sua. Este por sua vez não é apresentado aos funcionários do salão, que fica no térreo da loja.

No caso dos vendedores acontece o mesmo, após passarem pelo setor de recursos humanos, e são recebidos pelo gerente da loja e apresentados aos funcionários do salão, que fica no térreo da empresa, o mesmo não acontece com os funcionários do setor administrativo que fica no primeiro andar, apenas em alguns casos.

O gerente caminha pela loja com o novo funcionário e o apresenta aos vendedores, promotores de loja e de fábrica e ao Subgerente. Depois seleciona um vendedor para acompanhá-lo juntos aos setores e passar as informações e conhecimentos sobre os produtos e do sistema da loja. Treinamentos técnicos de produtos, apenas quando alguns fabricantes realizam para os funcionários da empresa, enquanto isso os novos vendedores treinam com os antigos.

Cabe ao vendedor antigo também, levar o novo vendedor as dependências da loja, como depósitos e outros lugares de uso restrito a funcionários.

O novo funcionário, dependendo de seu desempenho, passa duas ou mais semanas treinando com os vendedores e também com os promotores de loja e de fábrica, ele precisa se esforçar para aprender sobre o sistema da loja e sobre os produtos que ela oferece. Precisa estar preparado para quando estiver com sua própria senha, realizando vendas em seu nome e ganhando comissão.

Quando o vendedor novato estiver preparado, recebe a sua senha para realizar vendas em seu nome e o mesmo será avaliado por um período de três à cinco meses. Caso ele não alcance as metas de vendas impostas pela empresa e não se adequar à política da empresa e suas normas, esse logo será dispensado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Ao final deste trabalho, espera-se ter contribuído com o setor de recursos humanos da empresa Comjol, para a melhoria no processo de recrutamento, seleção e integração de pessoas na empresa. Quando esses processos são corretamente aplicados, a empresa só tem a ganhar. Sem contar que a consultoria não terá custo adicional nenhum para a empresa e será de suma importância para a contratação de pessoas aptas a trabalhar em qualquer área da mesma.

Dessa maneira é mais fácil obter candidatos com atribuições esperadas para cada cargo. Lembrando que, quando se contrata uma pessoa sem as características e atribuições necessárias o custo para a empresa é muito maior, pois geralmente o contratado passa muito tempo na empresa e os custos com ele, inclusive na hora da demissão são maiores do que um processo bem feito de recrutamento, seleção e integração.

Para Lacombe, (2010, p. 66), “Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais”. Para isso vale salientar a importância de traçar um perfil para cada cargo, preencher a requisição de pessoal com as características exigidas para o cargo a ser ocupado, no processo de recrutamento. É notória a percepção dos clientes ao serem atendidos por profissionais qualificados, que passem segurança no ato do atendimento, sanando assim as dúvidas dos mesmos e todos os outros processos da empresa tornam-se mais produtivos.

Com a reestruturação dos processos de recrutamento, seleção e integração, a loja Comjol terá uma mão-de-obra qualificada, aumentará a produtividade da empresa, reduzirá significativamente o alto índice de rotatividade de funcionários, com isso reduzirá os gastos também, sem contar que com os funcionários exercendo funções que os competem dentro de suas atribuições e habilidades, serão funcionários mais motivados e mais envolvidos com os objetivos da empresa.

Funcionários e empresas devem ter o mesmo foco, ou seja, ter o mesmo objetivo, para que ocorra crescimento mútuo das partes envolvidas. Realizando o processo de seleção, com dinâmicas, prova, entrevista e psicóloga acompanhando

todo processo, espera-se obter contratações de pessoas com habilidades e atribuições para ocupar os cargos oferecidos.

5.2 RECOMENDAÇÕES

5.2.1 Processo de Recrutamento

Saber utilizar os meios de recrutamento é muito importante para todas as empresas, principalmente no que diz respeito à qualidade na mão-de-obra oferecida em seus serviços e produtos.

Apesar de parecer fácil, o recrutamento é muito complexo e se não for feito da maneira correta, vai acarretar dificuldades nos processos seguintes.

“Recrutamento é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos”.

CHIAVENATO, (1999, p.92)

No recrutamento interno deve-se levar em consideração a segurança e a agilidade no processo de recrutar um candidato de dentro da organização. A empresa deve saber estipular uma média de colaboradores à serem recrutados de dentro da mesma e outros de fora. Dessa forma, poderá estimular planos de carreira dentro da empresa, com seus atuais funcionários e também trazer candidatos de fora, com novidades para somar e renovar o corpo funcional da empresa. Saber ponderar é uma das chaves para o sucesso.

Para o recrutamento, a empresa deve antes de tudo estipular, criar um perfil de candidato para cada cargo e conforme for, fazer a divulgação quando necessário.

Construído o perfil do futuro candidato, a empresa deve realizar o recrutamento com os seus colaboradores, incentivando-os e também no mercado de recursos humanos com os que estão de fora da empresa.

Internamente deve-se divulgar no quadro de avisos, para que possam receber indicações de funcionários e recrutar funcionários da própria empresa. Externamente no jornal, na página do site, que por sinal já existe e continuar recebendo currículos e armazenando no seu banco de dados. Um meio de

divulgação muito produtivo é fazer contatos com universidades, pois a empresa poderá obter um nível de candidatos mais qualificados para ingressar em sua organização. Captar currículos de forma contínua, para alimentar o banco de dados da empresa e informatizar todos os currículos para maior agilidade no acesso.

Quando a empresa divulgar uma vaga e já estipular as características que o candidato deve ter, já será um grande avanço para as próximas fases dos processos seguintes. Pois, evita que venham candidatos desqualificados para o cargo e ao invés de quantidade, a empresa terá qualidade no processo de seleção, que vem no tópico a seguir.

5.2.2 Processo de Seleção

Passada a etapa de recrutar as pessoas, os candidatos irão passar por uma triagem antes de ir para o processo de seleção. Para Chiavenato, (1999, p.107), “Seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego”. Portanto, serão avaliados os candidatos, para verificar qual a melhor opção para preencher a vaga oferecida.

Por isso é tão importante que as empresas montem um perfil para cada cargo, pois na etapa da seleção, serão comparados os requisitos do cargo com as características do candidato, para assim escolher o candidato mais qualificado para ocupar o cargo. Sempre que surgir uma vaga na empresa, deve-se realizar o levantamento das tarefas do cargo, para saber o que o candidato deverá ter para participar do processo seletivo, isso se dá o nome de descrição e análise de cargos.

O gerente deve acompanhar de perto esse processo, deve se inteirar mais e participar. A sugestão é para que ao ver a necessidade de contratar um novo funcionário, o gerente preencha um formulário, chamado requisição de pessoal, onde consta a necessidade de qualificações que um candidato deve ter para ocupar aquela vaga.

Além do gerente, a responsável do setor de recursos humanos, também deve participar ativamente desse processo, já que é um profissional qualificado para isso. A loja precisa de uma psicóloga para ajudar a acompanhar e controlar esse processo. Além de ajudar no processo de recrutamento, seleção e integração de pessoas, a psicóloga estará disponível para trabalhar com os funcionários antigos da

empresa, em todos os sentidos. Não somente na contratação, mas acompanhar dentro da empresa em suas atividades.

Os candidatos escolhidos no recrutamento devem ser convocados na loja e chegando lá recebidos pela psicóloga, devem preencher uma ficha de inscrição, para que fiquem arquivadas as informações no banco de dados da empresa.

Serão usadas as técnicas de seleção para realizar as etapas com os candidatos. Uma das mais usadas e mais eficientes é a entrevista. Para Marras, (2009, p. 80) “Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquele considerado mais importante”. A sugestão é que seja estipulado um assunto, de acordo com a vaga e a necessidade de atribuições, mas que sejam perguntas abertas, para que o condutor possa obter informações mais precisas do candidato. Após a etapa da entrevista, os candidatos devem responder a uma prova escrita, que poderá ser diferente dependendo das exigências do cargo, também com questões sobre conhecimentos gerais e redação.

Em outra etapa, os candidatos devem ser avaliados em equipe, é onde começa o processo da técnica de simulação. Onde o candidato não só será avaliado pelo seu comportamento individual, mas também será observado pelo seu comportamento coletivo.

Devem ser realizadas dinâmicas individuais e em grupos, para observar a desenvoltura dos candidatos. Podem ser reproduzidas cenas do dia a dia do cargo, para que os candidatos representem na dinâmica. Isso servirá para a empresa ver como o candidato se comportaria no ambiente de trabalho e se tem desenvoltura, se não é uma pessoa tímida. Lembrando que o gerente da loja deve acompanhar todo o processo de perto e não deixar somente nas mãos do setor responsável.

Terminado o processo de seleção sugerido, a empresa terá em mãos as informações obtidas durante o processo e assim terá condições de escolher dentre os candidatos, aquele que mais se encaixa nos requisitos solicitados. Feito isso, a psicóloga, o gerente e a responsável pelo setor de recursos humanos, irão se reunir com o proprietário da empresa, para escolher o candidato que mais se destacou perante os demais.

Após a etapa da seleção, o candidato escolhido é convocado a comparecer a loja, munido de documentos. É o que veremos no próximo tópico.

5.2.3 Processo de Contratação

Quando a empresa chegar ao resultado de quem ocupará a vaga, é a hora de comunicar ao novo funcionário. O mesmo será convocado a comparecer na empresa, onde receberá um formulário especificando quais os documentos devem ser providenciados. Dessa maneira, o candidato terá uma orientação para providenciar o que lhe for requisitado no formulário. A empresa deve também, entrar em contato com os demais candidatos, que não foram aprovados no processo. Isso é uma questão de consideração e respeito às pessoas, sem contar que a imagem da empresa está em jogo.

Para Lacombe, (2010, p. 94)

“Algumas empresa chegam a agradecer até os currículos que recebem. A maioria que adota essa prática, porém só faz no caso dos candidatos muito qualificados, pelo custo que representaria agradecer a todos.

Nesse caso, a sugestão para a empresa, seria de informar aos candidatos que não foram aprovados, através do e-mail, o que não traria custo adicional nenhum.

5.2.4 Processo de Integração

Na integração, será passado ao novo funcionário quem é quem na empresa. É hora de conhecer normas, benefícios, a política da loja e também saber os horários. Deve-se ter uma conversa aberta com o novo funcionário, no intuito de explicar o que pode e o que não pode ser feito dentro da empresa, o que será esperado dele, quais as exigências, enfim, terá que ser passado para ele tudo à respeito da empresa.

Lacombe diz que, (2010, p. 95), “Um bom programa de integração pode contribuir também para encontrar o posicionamento mais adequado para cada recém-admitido, contribuindo para aperfeiçoar o aproveitamento do pessoal”.

O novo funcionário tem que estar totalmente integrado a empresa, sua missão, visão, normas e costumes, com isso trabalhará mais motivado.

O ideal, é que o setor de recursos humanos receba o candidato, juntamente com a psicóloga e encaminhá-lo ao gerente. O mesmo o levará ao proprietário, para conhecê-lo e o apresentará em todos os departamentos da empresa. Desde funcionários, setores, incluindo o escritório e até os depósitos.

Com o novo contratado, ciente das normas, missão, costumes e visão da empresa, ele deverá ser encaminhado ao seu respectivo setor. O próprio gerente terá que passar ao novo contratado suas respectivas funções. É o gerente também, que escolhe os supervisores ou antigos funcionários que irão acompanhar o novo funcionário em suas atividades na empresa. Se a área é de vendas, permanecerá em treinamento junto aos vendedores mais antigos e assim por diante nos demais setores.

O gerente da loja deve estipular desafios ao novo recém-contratado e quando cumpridos, deve aumentar a intensidade de dificuldade, para que ele esteja preparado a vencer e superar desafios. Dessa maneira, ele tem a oportunidade de obter sucesso na empresa e crescer dentro dela.

A fase de integração é muito importante, pois através dela, pode-se criar uma motivação de ambos os lados.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

----- Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo Decisivo para a Administração Participativa.**: Makron Books, 1997.

----- Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ECHEVESTE, Simone et al. **Perfil do executivo no mercado globalizado**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 1999, vol.3, n.2, pp. 167-186. ISSN 1982-7849. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1415-65551999000200009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt Acessado em 16 de Maio de 2011.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.1, pp. 55-72. ISSN 1982-7849. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt Acesso em: 22 de Maio de 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limogi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.**: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.