

UNIVERSIDADE TIRADENTES
ADMINISTRAÇÃO

LIZANDRA TAVARES SANTOS NASCIMENTO

**IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO
ITAPREÇO**

ESTÂNCIA

2014

LIZANDRA TAVARES SANTOS NASCIMENTO

**IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO
SUPERMERCADO ITAPREÇO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Universidade Tiradentes – UNIT como um dos
requisitos para obtenção do grau de bacharel
em Administração.

Orientadora: M. Sc. Fábiana Verônica dos Santos

ESTÂNCIA

2014

LIZANDRA TAVARES SANTOS NASCIMENTO

**IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO
ITAPREÇO**

Relatório apresentado ao Curso de
Administração da Universidade Tiradentes-
UNIT, como requisito parcial para obtenção
do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em ___/___/___.

Banca Examinadora:

Orientadora
Fábia Verônica dos Santos

Nome do avaliador (a)

Nome do avaliador (a)

Dedico este trabalho a minha família, especialmente aos meus pais que em nenhum momento mediram esforços para realização dos meus sonhos, que me guiaram pelos caminhos corretos, me ensinaram a fazer as melhores escolhas, me mostraram que a honestidade e o respeito são essenciais à vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.

Agradeço também aos meus pais, Eliane e Anselmo, que são verdadeiramente os meus mestres, que me ensinaram, educaram, e tiveram paciência comigo e se hoje estou aqui concluindo o meu curso devo a eles, quero agradecer também aos meus irmãos, Ramon e Ruan.

A minha orientadora Fábica Verônica pelo incentivo no qual pude obter conhecimento para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

A todos os meus professores e colegas de sala de aula com quem convivi com muita alegria e pude aprimorar os meus conhecimentos.

A gerente do Supermercado Itapreço, e aos funcionários, que me deram toda colaboração no estágio e na aplicação dos questionários.

“O único limite para nossas realizações de amanhã são nossas dúvidas de hoje.”

Franklin Roosevelt

RESUMO

Em uma época em que os avanços tecnológicos contribuem para o surgimento de empresas cada vez mais competitivas, pessoas são consideradas “verdadeiros capitais humanos”, peças fundamentais para o sucesso da empresa, que contribuem de forma efetiva para alcance dos resultados das organizações. As organizações estão se deparando com o grande desafio, de recrutar e selecionar pessoas capacitadas para serem os futuros colaboradores da organização. O papel do administrador de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção é de suma importância para empresa para que a mesma tenha um bom desenvolvimento. Dessa forma, é preciso ter bons candidatos e selecionar os melhores. A falta de um recrutamento e seleção pode causar sérios prejuízos para empresa, como falha no atendimento aos clientes e má colocação de pessoas para preencher o cargo certo. O objetivo deste trabalho é propor diretrizes com planejamento de recursos humanos e escolha de técnicas de recrutamento e seleção para o “Supermercado Itapreço”, demonstrando através de pesquisas de campo e conceitos de renomados autores conhecedores da gestão de pessoas, que colocar a pessoa certa no lugar certo é necessário para o desenvolvimento de qualquer empresa. Os resultados da pesquisa demonstram que há necessidade de um processo de recrutamento e seleção eficaz para a empresa e que as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas são bem sucintas, tendo em vista que a referida organização é reconhecida como uma das maiores da cidade em seu ramo de atividade.

Palavras – chaves: Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção.

ABSTRACT

Nowadays the technology help to the appearance of competitive companies, so it means that people are the real human capital, the main parts of the business success, supporting the corporation results. The organizations are coming across the great challenge, of to recruit and to do the people's selection qualified for us to be the collaborating futures of the organization. The role of the HR manager in the recruitment and selection process is of paramount importance to the company so that it has a good development. Thus, you must have good candidates and select the best. The lack of recruitment in a business can cause many problems as: fail customer service and people with bad qualification. The aim of my research is a Human Resource Planning, including recruitment techniques to the Itapreço Supermarket. My project show through of important researchers from expertise's of the issues that people at the right places are necessary to the business growth. The results of the research demonstrate that there are need of a recruitment process and effective selection for the company and that the recruitment and selection techniques used are summary, considering that the said organization is recognized as one of the largest in the city in its branch of activity.

Key-Words: Human resources. Recruitment. Selection.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Subsistema de suprimento de RH em relação ao sistema de ARH	19
FIGURA 2: As situações do MRH	23
FIGURA 3: Os seis processos de gestão de pessoas	25
FIGURA 4: Conteúdo do cargo	26
FIGURA 5: Relações entre organização e mercado	27

LISTA DE QUADRO

QUADRO 1:O comportamento das organizações em função do mercado de trabalho.. 21

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Sexo dos colaboradores	36
GRÁFICO 2: Idade	37
GRÁFICO 3: Estado Civil	38
GRÁFICO 4: Escolaridade	39
GRÁFICO 5: Tempo de Empresa	39
GRÁFICO 6: Técnicas de recrutamento Externo	40
GRÁFICO 7: Técnicas de Seleção de Pessoal	41
GRÁFICO 8: Experiência de outras empresas no cargo que ocupa	42
GRÁFICO 9: Utilização de Competências	43

ABREVIATURAS E SIGLAS

RH – Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

MRH – Mercado de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Administração dos Recursos Humanos	18
2.2 Organização	19
2.3 Mercado de trabalho	20
2.3.1 Mercado de Recursos Humanos.....	22
2.4 Gestão de pessoas nas organizações	23
2.5 Descrição de cargos.....	25
2.6 Recrutamento de pessoas	26
2.6.1 Tipos de Recrutamento.....	27
2.6.1.1 Recrutamento Interno.....	27
2.6.1.2 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno	28
2.6.1.3 Meios de recrutamento interno.....	29
2.6.2 Recrutamento Externo.....	29
2.6.2.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	30
2.6.2.2 Meios de recrutamento externo.....	31
2.7 Seleção de pessoas	32
2.7.1 Técnicas de seleção.....	32
2.7.2 Entrevista de Seleção.....	33
2.7.3 Provas de Conhecimentos ou de Capacidades	33
2.7.4 Testes Psicométricos	33
2.7.5 Testes de Personalidade.....	34
2.7.6 Técnicas de Simulação	34
3 SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	35
4 SUGESTÃO DE MELHORIA.....	46
5 CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	52
APÊNDICE B – ENTREVISTA.....	54

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado de trabalho encontra-se bastante competitivo voltado para a qualidade total, onde o talento e o perfil profissional adequado para suprir as necessidades tornam-se uma tarefa determinante para o sucesso das organizações. Sob esta perspectiva falar dos processos de Recursos Humanos em sua abordagem estratégica torna-se um diferencial para as empresas.

Compor o quadro de pessoal de uma organização requer a escolha e a alocação dos profissionais certos nas funções certas, que sejam portadores de habilidades capazes de proporcionar a maior eficiência possível no desempenho de suas atividades. É neste momento que o processo de recrutamento e seleção adquire importância dentro da organização, pois quando bem realizados minimizam as possibilidades de falhas no processo, que podem ocasionar uma inadequação do funcionário às atribuições do cargo.

O recrutamento de pessoal constitui um processo que visa atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas, já para as empresas o processo de seleção de pessoal como um filtro que permite que apenas aquelas pessoas que apresentam características desejadas pela empresa ingressem na mesma.

Entende-se então que, o recrutamento e seleção de pessoas para suprir as necessidades das organizações tem sido na atualidade a busca incansável da maioria das empresas, não só por exigirem a qualidade dos serviços que prestam, mas também, pelo fato de terem a capacidade de reter pessoas tornou-se um diferencial no mercado competitivo de hoje. Encontrar colaboradores que tenham comprometimento e trabalhem

junto a uma mesma linha de objetivos e metas não é questão de sorte, sendo assim o papel do RH nas organizações se faz altamente presente e com importância cada vez maior quando a questão é contratar novos funcionários.

Estas exposições explicam a opção do tema, pois serão demonstradas neste trabalho quais as etapas fazem parte do processo de recrutamento e seleção e quais as vantagens e desvantagens estabelecidas nesse processo. Introduzir um novo método de recrutamento e seleção de funcionários proporcionará ao “Supermercado Itapreço”, benfeitorias como agilidade, viabilidade, competência, eficiência e eficácia.

O trabalho tem como objetivo principal, propor diretrizes de recursos humanos juntamente com processo de recrutamento e seleção, alinhadas as necessidades da empresa “Supermercado Itapreço”. Para isso é preciso identificar o processo atual utilizado pelo gestor para recrutamento e seleção de pessoal; relacionar as falhas no processo de recrutamento e seleção existentes na empresa, além de elaborar uma nova proposta referente ao processo de recrutamento e seleção.

Norteadado então pelo objetivo de demonstrar a relevância de tais processos dentro de um contexto organizacional, surgiu a seguinte questão norteadora: até que ponto a ausência de um departamento de Recursos Humanos pode influenciar no processo de Recrutamento e Seleção?

A metodologia de pesquisa utilizada, quanto aos objetivos, é descritiva tendo em vista o fato de que serão avaliados os fenômenos ocorridos na empresa em determinado período. Quanto aos procedimentos de pesquisa será utilizada a pesquisa bibliográfica, que servirá como apoio para a ampliação do conhecimento sobre o tema pesquisado bem como a comprovação dos fatos mencionados. Além disso, foi utilizado o estudo de caso, pois se pretende fazer um estudo sobre o tema em relação à realidade da empresa. O estudo de caso contribui na elaboração da pesquisa, pois é um

método que possibilita um estudo minucioso do tema escolhido e sua relação com o que de fato ocorre na empresa.

Para a realização da coleta de dados foi feita a aplicação de um questionário realizado com os funcionários, além disso, também teve a elaboração de um roteiro de entrevista realizada com a assistente administrativa.

O Relatório de estágio está estruturado em cinco capítulos: no capítulo 1 faz-se a introdução do mesmo, expondo o problema, objetivos, justificativa, além da metodologia e da apresentação do contexto do estágio;

O capítulo 2 aborda uma exposição da fundamentação teórica que norteou o trabalho de pesquisa;

O capítulo 3 apresenta a situação encontrada diante da empresa de estudo, os resultados e discussão dos dados coletados através da aplicação de questionários e entrevista aos funcionários da empresa;

O capítulo 4 descreve sugestões e melhorias para as falhas as questões norteadoras encontradas;

Concluindo o trabalho, o capítulo 5 apresenta as considerações finais acerca do estudo realizado, por fim, as referências bibliográficas dos autores citados no trabalho e os apêndices.

No período em que se realizou o Estágio entre 01 de Setembro a 21 de Novembro de 2014, que se desenvolveu dentro das instalações da empresa “Supermercado Itapreço LTDA”, situada na Praça João Alves do Nascimento, nº 128 na cidade de Estância, Estado de Sergipe, inscrita no CNPJ com número 06.957.141/0001-83, pode-se identificar através do acompanhamento das rotinas administrativas, todo o processo de recrutamento e seleção utilizados pela empresa.

O “Supermercado Itapreço”, é uma empresa de médio porte que atua há 10 anos na cidade de Estância, atualmente conta com 85 funcionários em quadro de pessoal e possui uma estrutura física de qualidade se destacando no mercado comercial da cidade, com a missão de atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável; e visão de ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de seus produtos, serviços e relacionamento.

Hoje a grande falha existente na empresa é a falta de um processo de recrutamento e seleção específico, justamente por não haver um departamento de RH, deixando brechas para a existência de falhas na contratação de colaboradores. Não havendo dúvidas de que a área de RH detém de grande responsabilidade nesse processo, uma vez que suas ações fornecem à empresa o seu principal diferencial, ou seja, trazer um novo colaborador para a organização. As técnicas utilizadas atualmente baseiam se em análise superficial do currículo, indicação e entrevista.

A implantação de melhores técnicas de recrutamento e seleção no “Supermercado Itapreço” será um grande passo a ser dado, pois este possui uma estrutura física de qualidade que aliado com a proposta de planejamento de recursos humanos formará uma empresa com potencial tornando-se mais competitiva no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Administração de Recursos Humanos vem passando por profundas transformações, e o desenvolvimento do capital humano se tornou uma grande vantagem competitiva nas organizações.

Neste contexto, a presente fundamentação teórica apresenta temas relacionados à administração de recursos humanos, organização, mercado de trabalho, mercado de recursos humanos, gestão de pessoas, descrição de cargos, recrutamento e seleção.

2.1 Administração dos Recursos Humanos

De acordo com Maximiano (2000), a administração começou a surgir como um corpo independente de conhecimentos na Europa do século XVIII, durante a Revolução Industrial. Nessa época vários conceitos sobre visão de trabalho começaram a ser praticados por meio das fábricas modernas. Sendo assim, a Revolução Industrial um fato marcante para a história da Administração.

A Administração de Recursos Humanos surgiu a partir do crescimento e das objetividades das tarefas organizacionais.

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta e indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO, 1999, p.179).

A ARH pode ser dividida em cinco subsistemas básicos. A figura presente na página seguinte apresenta os mesmos, destacando as atividades envolvidas no subsistema de provisão de recursos humanos, que é o que mais interessa nessa pesquisa.



Figura 1 – Subsistema de suprimento de RH em relação ao sistema de ARH
Fonte: Chiavenato, 2009, p.5

2.2 Organização

De acordo com CURY (2000, p. 116) “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Semelhante pensamento encontra-se em Meireles (2003), ao considerar que a organização é um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes: crenças, valores, culturas, etc.

Na administração moderna, encontra-se, que o fator humano torna-se cada vez mais decisivo para o sucesso de uma corporação, por isso as organizações necessitam das pessoas certas, isso faz com que os empresários busquem recursos humanos capacitados e talentosos. E isso se reflete na concorrência por profissionais que agreguem condições determinantes no diferencial de qualidade da empresa.

Em uma empresa é papel do setor de recursos humanos atrair e selecionar os melhores talentos para a organização. As pessoas e as empresas têm um contínuo processo de atrair uns aos outros. Chiavenato (2000, p. 197) diz que assim como “os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não”. Na administração a esse processo de atração e escolha dos funcionários dão-se os nomes de recrutamento e seleção.

2.3 Mercado de trabalho

O mercado de trabalho nada mais é que um espaço de transações, trocas e intercâmbios entre aquele que oferece as oportunidades de trabalho, que é a organização e aqueles que procuram um produto ou serviço, que são as pessoas.

A característica principal de qualquer mercado é o mecanismo da oferta e procura. Assim, pode-se dizer que o mercado está em *situação de oferta*, quando as vagas de trabalho vão maiores que a procura por elas, ou em *situação de procura*, quando se tem mais pessoas procurando emprego do que vagas abertas neste mercado.

O quadro a seguir, demonstra a relação entre a situação de procura e oferta evidenciada:

Situação de oferta	Situação de procura
<ul style="list-style-type: none"> • Excessiva quantidade de ofertas de vagas • Competição entre as empresas para obter candidatos • Intensificação dos investimentos de recrutamento • Redução das exigências aos candidatos e abrandamento do processo seletivo • Intensificação dos investimentos em treinamento • Ênfase no recrutamento interno • Desenvolvimento de políticas de fixação do pessoal (retenção do capital humano) • Orientação para as pessoas e para o seu bem estar • Intensificação dos investimentos de benefícios sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente quantidade de ofertas de vagas • Falta de competição entre as empresas • Redução nos investimentos em recrutamento • Aumento das exigências aos candidatos e maior rigor no processo seletivo • Redução nos investimentos de treinamento • Desenvolvimento de políticas de substituição de pessoas (melhoria do capital humano) • Orientação para o trabalho e para eficiência • Redução ou congelamento dos investimentos em benefícios sociais

Quadro 1 – O comportamento das organizações em função do mercado de trabalho.

Fonte: Chiavenato (2002, p.174).

Visto que o mercado de trabalho é composto de empregos, torna-se claro que há necessidade de recursos humanos para suprir essa oferta, uma vez que o emprego é a utilização do trabalho humano. A fonte de suporte que as organizações têm para buscar pessoas capazes e com perfis adequados a fim de atender as necessidades dos clientes é o recrutamento.

O mercado de trabalho e o recrutamento dependem um do outro, as organizações escolhem as pessoas que desejam para nelas trabalharem, conforme Chiavenato (2005), as pessoas naturalmente vão escolher as organizações que pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Para que seja possível esta relação é preciso ter um processo de comunicação e divulgação das oportunidades de trabalho para que as pessoas saibam como procurá-las e dar início a esse relacionamento. Assim, procede após o relacionamento o processo de recrutamento, Idalberto Chiavenato descreve a relação entre o mercado de trabalho, o recrutamento e as pessoas:

Pelo recrutamento, a organização - que faz parte do mercado de trabalho sinaliza para determinados candidatos - que fazem parte do mercado de RH - a oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH. (CHIAVENATO, 2005, p.102).

2.3.1 Mercado de Recursos Humanos

O mercado de recursos humanos é representado por um conjunto de pessoas que buscam oportunidades de emprego no mercado de trabalho, estejam essas desempregadas ou não. Assim como o mercado de trabalho, este mercado de pessoas também é fortemente afetado por variáveis econômicas, políticas e sociais, e regido pela lei da procura e da oferta.

O MRH pode se apresentar em duas situações, conforme figura 2.

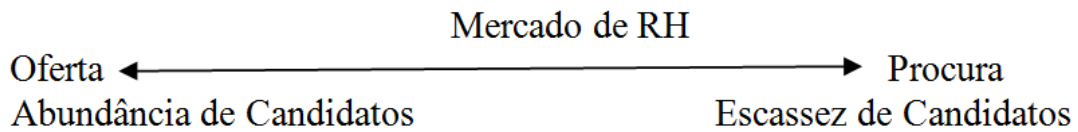


Figura 2 – As situações do MRH
Fonte: Chiavenato (1999, p.89)

Ainda segundo Chiavenato (1985, p. 11), “o mercado de recursos humanos é constituído dos candidatos reais e potenciais àquelas oportunidades.”.

Logo, pode-se concluir que o mercado de recursos humanos está estritamente relacionado com o mercado de trabalho, funcionando como seu reflexo, pois ambos estão sempre à procura um do outro.

2.4 Gestão de pessoas nas organizações

Baseado em Chiavenato (1999) o contexto da gestão de pessoas, é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. Elas também dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

A gestão de pessoas é representada pelas atividades desempenhadas no processo de desenvolvimento das funções administrativas de uma empresa, que está relacionada às funções do administrador.

Na concepção de França (2010), a gestão de pessoas analisada pelos enfoques comportamental e administrativo relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais, como: novas tecnologias, reduções ou novas posições na empresa,

contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas. Pode-se dizer ainda que a gestão de pessoas é a busca da qualidade, da competência e do desempenho adequado, por meio da orientação e capacitação profissional.

E para Dutra (2009), a gestão de pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo.

Contemporaneamente, percebe-se que a GP passou a ser estratégica para o alcance de resultados, inclusive, como um diferencial competitivo para estas, já que as atitudes de um líder influem no desenvolvimento e crescimento da organização.

Há seis processos básicos de Gestão de Pessoas segundo Chiavenato (1999), são eles: processos de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

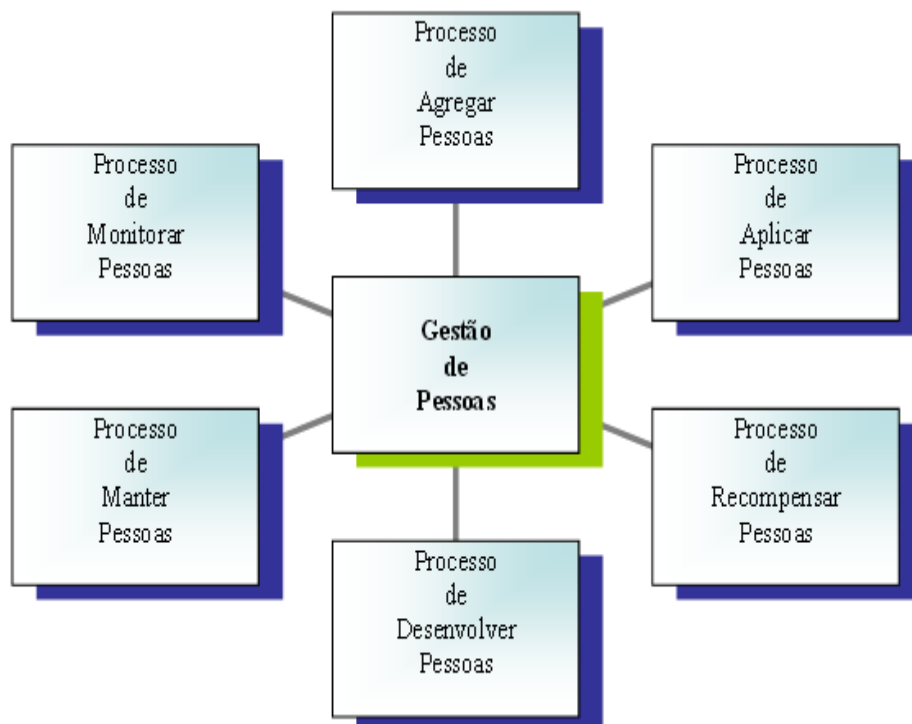


Figura 3 – Os seis processos de gestão de pessoas
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 12).

Os processos compreendem, portanto:

- Processo de Agregar Pessoas: Recrutamento e seleção;
- Processo de Aplicar Pessoas: Desenho de cargos, avaliação de desempenho;
- Processo de Recompensar Pessoas: Remuneração, benefícios e serviços;
- Processo de Desenvolver Pessoas: Treinamento, mudanças, comunicações;
- Processo de Manter Pessoas: Disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida, relações com sindicatos;
- Processo de Monitorar Pessoas: Banco de dados, sistema de informações gerenciais.

2.5 Descrição de cargos

A descrição do cargo traz informações a respeito dos requisitos e das características que o candidato deve possuir para ocupar a vaga adequadamente.

Marras (2002) descreve sobre a descrição de cargo que:

Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análises de funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa. Além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, complexidades das tarefas, conhecimentos, etc. (MARRAS, 2002, p.97).

De acordo com Chiavenato (2004, p.207), “descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz como faz, sob quais condições faz e porque faz [...] é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo”. O quadro a seguir se coloca o conteúdo descrito de cada cargo.

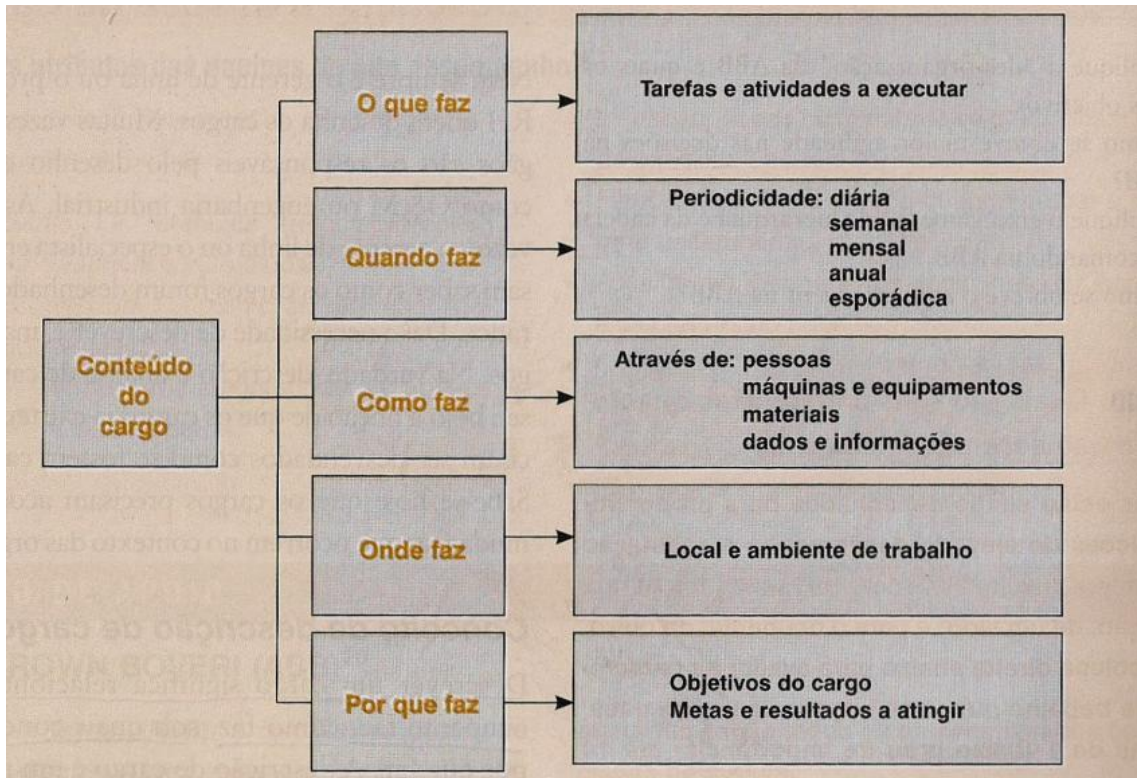


Figura 4 – Conteúdo do cargo
Fonte: Chiavenato (2004, p.208)

2.6 Recrutamento de pessoas

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento é um adjacente de atividades projetadas para aproximar candidatos distintos para as empresas.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona com processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2010, p.114).

Por outro lado, o processo de atrair candidatos para dentro da organização também se dá de maneira contrária, ou seja, os candidatos selecionam as organizações

de acordo com suas características, isso se torna uma busca de atração e procura contínua tanto por parte das empresas quanto por parte das pessoas.

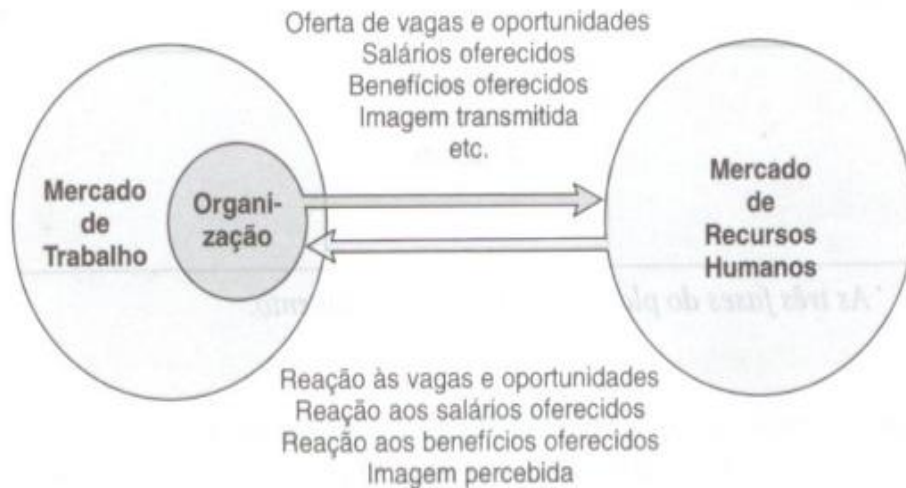


Figura 5 – Relações entre organização e mercado.
Fonte: Chiavenato (2002, p.197).

2.6.1 Tipos de Recrutamento

Há duas situações em recrutamento que do ponto de vista pode ser externo e interno que serão abordados logo abaixo.

2.6.1.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno está focado em buscar desempenho interno para melhor aproveitá-los, aborda os atuais colaboradores da organização privilegiando os atuais indivíduos proporcionando melhores oportunidades no ambiente empresarial. CHIAVENATO (2010).

Busca os colaboradores que já trabalham na organização, divulgando uma vaga dentro da própria empresa, pois os funcionários são os preferidos a preencher a

vaga, com o intuito de dar oportunidades aos mesmos. Esses colaboradores demonstrarão seus interesses, suas capacidades e desenvolvimentos em relação ao departamento que está tendo a vaga.

Então a empresa faz a retenção do indivíduo, melhorando-o e o incentivando-o na busca constante de conhecimento e aperfeiçoamento de seu desenvolvimento dentro da organização, para que possa crescer junto com a empresa, fazendo com que todos trabalhem com o desempenho esperado, garantindo o crescimento da organização.

Para Marras (2009), o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, utilizando os meios de comunicação interno para atrair pessoas que já estão na empresa a concorrer a novo cargo. O recrutamento interno pode também envolver transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferências com promoção de pessoal, programas desenvolvimento de pessoal e plano de carreiras de pessoal.

2.6.1.2 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Chiavenato (2010) esclarece que o recrutamento interno apresenta as seguintes vantagens:

- Aplicação das potencialidades humanas dentro da organização;
- Desenvolvimento de profissionais na organização motivados;
- Fidelidade dos indivíduos na organização;
- Estabilidade;
- Seleção pacífica e com melhor aproveitamento;
- Custos menores.

Coloca Chiavenato (2010), que o recrutamento interno possui as seguintes desvantagens:

- Dificuldade para novas opiniões, conhecimento e perspectivas;
- Sistema fechado de reciclagem continua;
- Cultiva a cultura organizacional permanente;
- Promove tradicionalismo e beneficia a costume atual;
- Ideal para organizações mecânicas e burocráticas.

2.6.1.3 Meios de recrutamento interno

Recomenda-se Carvalho e Nascimento (2011), os meios do recrutamento interno podem ser descritos da seguinte forma:

- a) Quadro de lembrete de pessoal notificando vagas previstas;
- b) Concessões internas dirigidas aos gerentes de unidades contendo lista de funcionários disponíveis para transferências, com particularização típica individuais de cada empregado listado;
- c) encontro com pessoal de categoria funcional, tais como, por exemplo: auxiliares de laboratórios, operadores de computador etc.; informando-os sobre as características das vagas em disponibilidade, como o próprio divulgar esse conhecimento fora da empresa, entre seus amigos e conhecidos; e
- d) sendo possível, noticiar as vagas existentes em periódicos da empresa destinados a todos os funcionários.

2.6.2 Recrutamento Externo

Diferentemente do recrutamento interno, o externo já trabalha com pessoas que desejam fazer parte da organização. Nesse tipo de recrutamento o candidato terá que mostrar toda uma desenvoltura para conquistar o empregador e mostrar todo o seu desejo de fazer parte da empresa.

De acordo com Chiavenato (2010), o recrutamento externo opera sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao método de seleção de pessoal.

O recrutamento externo é visto pelas organizações, como alternativas eficazes que proporcionará um perfil adequado para o cargo proposto visando às competências externas e acarretando conhecimentos e aptidões não existentes presentemente nas organizações.

2.6.2.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Conforme Chiavenato (2010) o recrutamento externo apresenta vantagens que são:

- Indivíduos com habilidades e talentos diferentes e não existentes na organização;
- Enriquece o fator humano, pelo surgimento de novos talentos e aptidões;
- Crescimento de capital intelectual ao adicionar novos conhecimentos e agilidades;
- Cria-se cultura organizacional mais abrangente e se restaura com novas perspectivas;
- Estimular a interação das empresas com mercado de recursos humanos;
- Preconizado para enriquecer o capital intelectual.

De acordo com Chiavenato (2010), as desvantagens do recrutamento externo são:

- Motivação dos colaboradores atuais afetada negativamente;
- Os colaboradores atuais perdem um pouco da confiança na organização;
- Custos operacionais para aplicação de seleção em candidatos externos;
- Requer métodos para integração dos novos colaboradores para o quadro de funcionários já existente;
- É mais difícil, custoso, lento e inseguro que o recrutamento interno.

2.6.2.2 Meios de recrutamento externo

Carvalho e Nascimento (2011), enfatizam os meios do recrutamento externo que abaixo serão listados:

Anúncios da imprensa (jornais, revistas e etc.);

Escolas e universidades;

Associações de classes e sindicatos;

Recomendações de empregados da empresa;

Agência de emprego;

Arquivos de candidatos que se apresentaram à empresa anteriormente;

Mensagens em rádio e TV;

Apresentação espontânea de candidatos;

Intercâmbio de empresa.

Destaca Carvalho e Nascimento (2011), que a escolha de um ou mais desses meios para recrutar candidatos do mercado externo depende de uma série de fatores entre os quais se destacam:

- a) Custo na operação;
- b) Agilidade no atendimento e nos resultados; e
- c) Eficácia no trabalho prestado.

2.7 Seleção de pessoas

Chiavenato (2010) destaca que a seleção é o método de escolher os candidatos para o cargo proposto atingindo assim os critérios e posicionados disponíveis pela seleção.

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

2.7.1 Técnicas de seleção

Para Chiavenato (2010, p. 143):

”Após obter informações sobre o cargo a ser preenchido, deve-se obter informações a respeito dos candidatos. O passo seguinte é a escolha de técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos que tem mais a ver com a vaga. As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, teste de personalidades e técnicas de simulação.”

2.7.2 Entrevista de Seleção

A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada nas organizações. Pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos no recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção, entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, etc.

“É um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si a fim de uma das partes estar interessada em conhecer a outra melhor. Com isso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.” (Chiavenato, 2004, p.140).

2.7.3 Provas de Conhecimentos ou de Capacidades

“As provas de conhecimentos são utilizadas para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos como noções de informática, de contabilidade, de inglês, de redação etc.” (Chiavenato, 2010, p.150).

As provas de conhecimentos também são utilizadas para avaliar o desempenho dos candidatos, medindo o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas.

2.7.4 Testes Psicométricos

Segundo Chiavenato (2010, p.151):

“Os testes psicométricos são utilizados com uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados dos testes

de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em percentis.”

2.7.5 Testes de Personalidade

“O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais.” (Chiavenato, 2004, p.149).

Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e aqueles determinados pelo temperamento.

2.7.6 Técnicas de Simulação

“As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente, seja interação com outra ou outras pessoas.” (CHIAVENATO, 2004, p.150).

Essas técnicas são utilizadas nos cargos que exigem relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contato, etc. Elas devem ser conduzidas por psicólogos ou especialistas no assunto.

3 SITUAÇÃO ENCONTRADA

A empresa de Razão Social Supermercado Itapreço Ltda, cujo Nome Fantasia é “Supermercado Itapreço” localiza-se na Praça João Alves do Nascimento, Centro 128, Estância – SE. A unidade iniciou suas atividades em agosto de 2004, na cidade de Estância-SE, administrada atualmente pelos sócios Darnival José da Costa e Denise da Costa Lima.

A empresa tem como atividade econômica principal o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - supermercados. É uma empresa de natureza jurídica privada, conta com 75 funcionários distribuídos nos setores: Departamento Pessoal, Gerência Administrativa, Tesouraria, Centro de Procedimentos de Dados (CPD), Compras, Padaria, Depósito, Reposição de Mercadorias, Operador e Caixas, Fiscal frente de Loja, Crediário e Manutenção de Equipamentos, além de contar com cinco empregados que são diaristas, trabalhando nos dias de segunda-feira e sábado.

De acordo com Tachizawa e outros (2006), a organização que trabalha em sintonia com as mudanças em curós tem a vantagem adicional do impulso a seu favor e multiplica as possibilidades de êxito. O “Supermercado Itapreço” buscou modernizar as instalações e aquisição de novos equipamentos destacando-se diante dos concorrentes na infraestrutura.

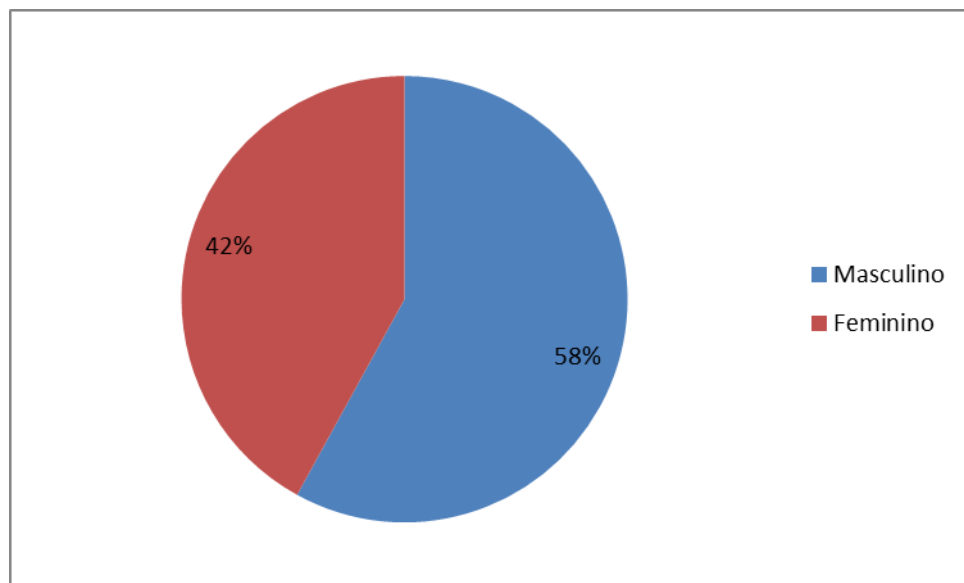
Apesar da estrutura inovada, a empresa ainda não possui um planejamento voltado para a área de recursos humanos, a contratação de funcionários é feita através da indicação de pessoas conhecidas ou até os próprios empregados existentes e currículos que são enviados. A não utilização intensiva das técnicas de recrutamento e seleção faz com que as contratações nem sempre coloquem o profissional adequado para exercer a função correta, gerando algumas falhas nos processos administrativos

como controle financeiro de caixa e o atendimento aos clientes.

A pesquisa realizada com os colaboradores da empresa contou com aplicação de questionário (Apêndice A) que foi dividido da seguinte forma: perfil do colaborador, processo de recrutamento e processo de seleção de pessoas. Esta divisão é utilizada na análise dos dados coletados.

Em relação ao perfil dos entrevistados as variáveis são: sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade e tempo de empresa. Para a variável sexo, obteve-se que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1: Sexo dos colaboradores

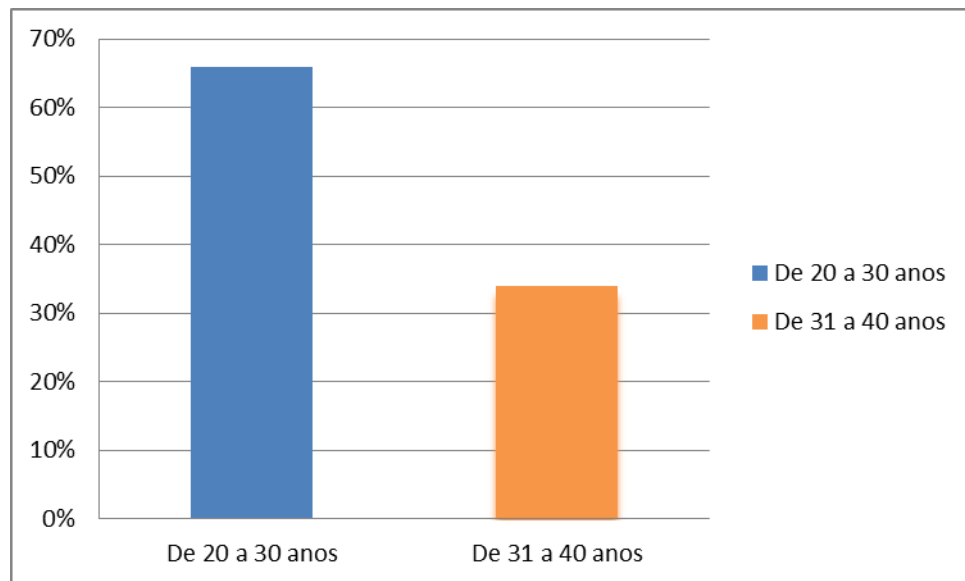


Fonte: Pesquisa de campo/2014

O gráfico 1 mostra que 42% dos entrevistados é do sexo feminino e 58% é do sexo masculino, demonstrando haver um certo equilíbrio neste sentido e sugerindo que nos processos de recrutamento e seleção da empresa não existe preferência em relação a sexo, sendo importante a presença dos dois sexos em sua força de trabalho.

Segundo os dados apresentados no gráfico 2 abaixo, 66% dos participantes da pesquisa possuem entre 20 e 30 anos e 34% encontram-se na faixa etária de 31 a 40 anos.

Gráfico 2: Idade

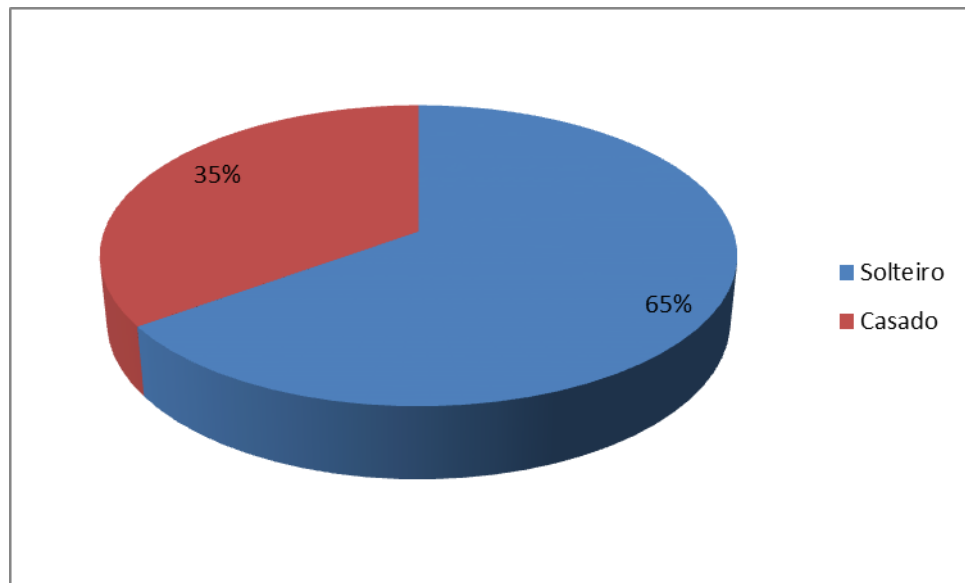


Fonte: Pesquisa de campo/2014

As informações permitem observar que a organização pesquisada tem preferência por um público jovem em seu quadro de pessoal, o que faz parte de uma estratégia organizacional. O colaborador jovem, embora não tenha muita experiência, apresenta muito potencial e disposição, enquanto o funcionário de mais idade, normalmente possuidor de experiência profissional, já dispõe de preferências adquiridas ao longo do tempo e necessita de adaptação a uma nova realidade.

Ao serem questionados sobre o estado civil, os colaboradores, em sua maioria (65%) identificam-se como solteiros. Os casados representam 35%.

Gráfico 3: Estado civil

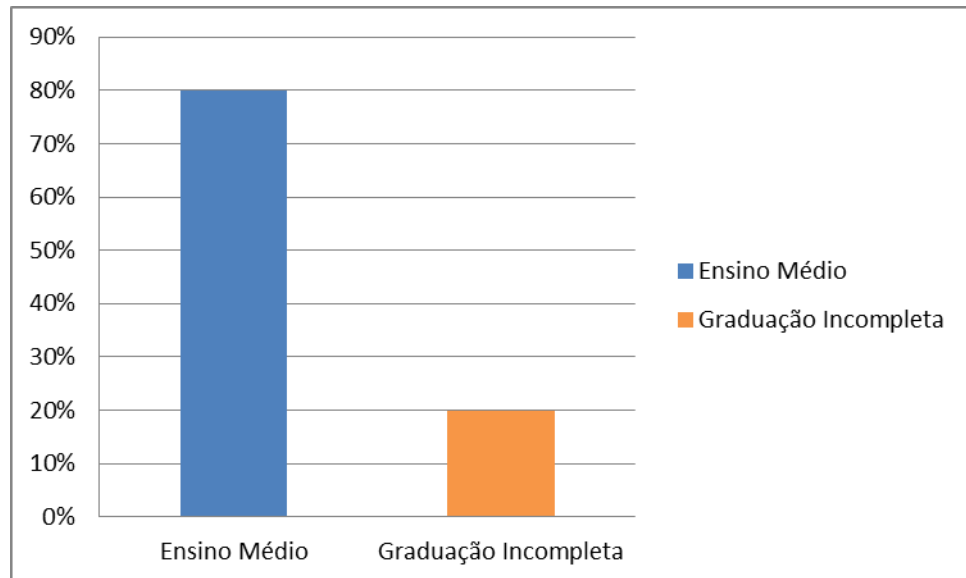


Fonte: Pesquisa de campo/2014

Observa-se que, de forma coerente com os dados relativos à questão anterior, que evidenciou a faixa etária dos colaboradores, a maioria deles se declara solteira possivelmente por se constituir de pessoas jovens, buscando primeiro colocação no mercado de trabalho e que ainda não construíram uma família.

No que se refere à formação dos funcionários, ou seja, a educação formal, 80% dos respondentes possui o ensino médio. Os demais, representando 20% têm graduação completa.

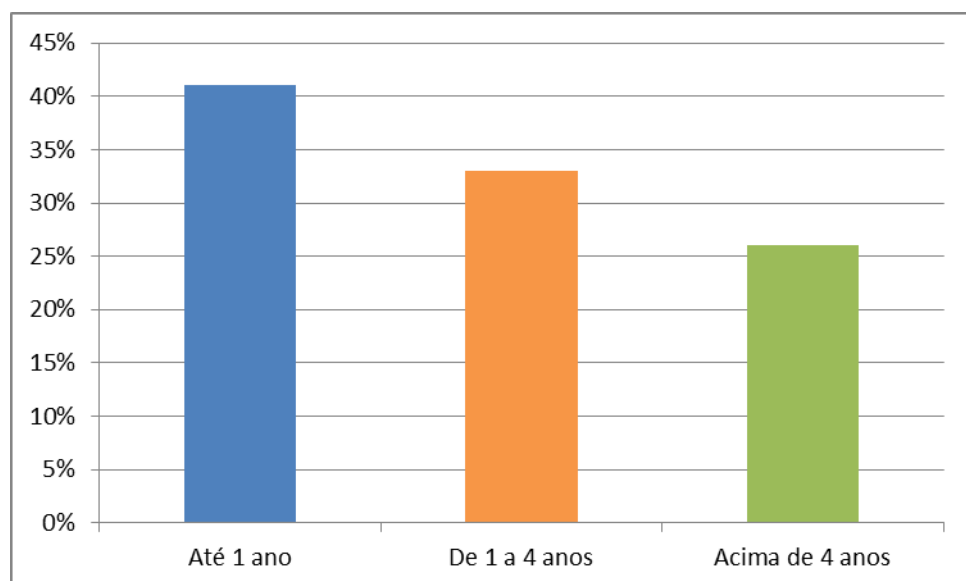
Gráfico 4: Escolaridade



Fonte: Pesquisa de campo/2014

O gráfico 5 revela que 41% possuem até 1 ano de atividade na empresa pesquisada, 33% estão na organização entre 1 e 4 anos e 26% já possuem mais de 4 anos de tempo de empresa.

Gráfico 5: Tempo de empresa

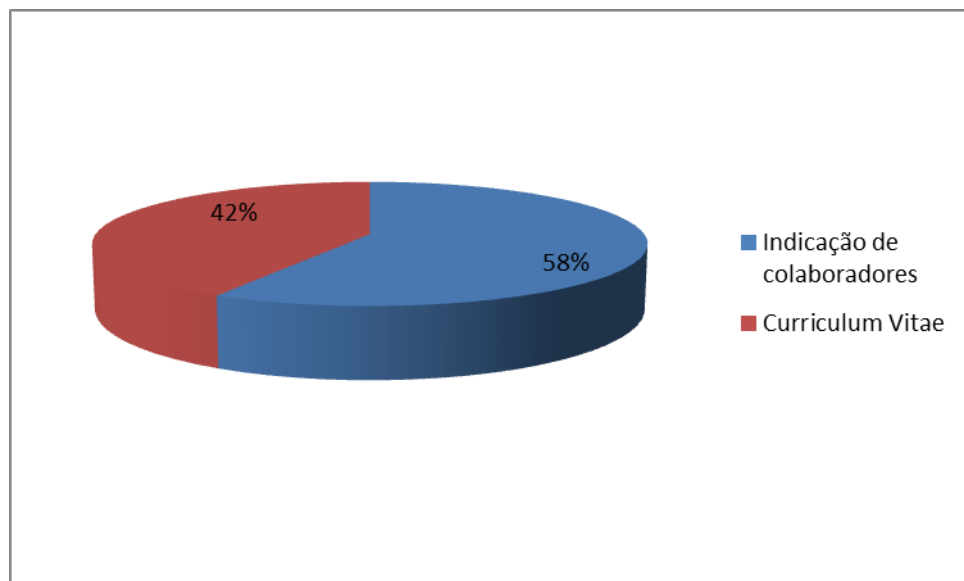


Fonte: Pesquisa de campo/2014

Observa-se a coerência destas informações com aquelas relacionadas com idade, estado civil e escolaridade, revelando tratar-se de uma população jovem, em princípio de vida profissional. O fato de que muitos dos funcionários estarem na empresa entre 1 a 4 anos ou menos pode significar um alto índice de rotatividade, aspecto que, em geral, não é favorável para a empresa.

Procurou-se saber dos colaboradores a respeito das técnicas utilizadas no seu processo de recrutamento ao serem admitidos na empresa. Os dados são apresentados no gráfico 6.

Gráfico 6: Técnicas de recrutamento externo



Fonte: Pesquisa de campo/2014

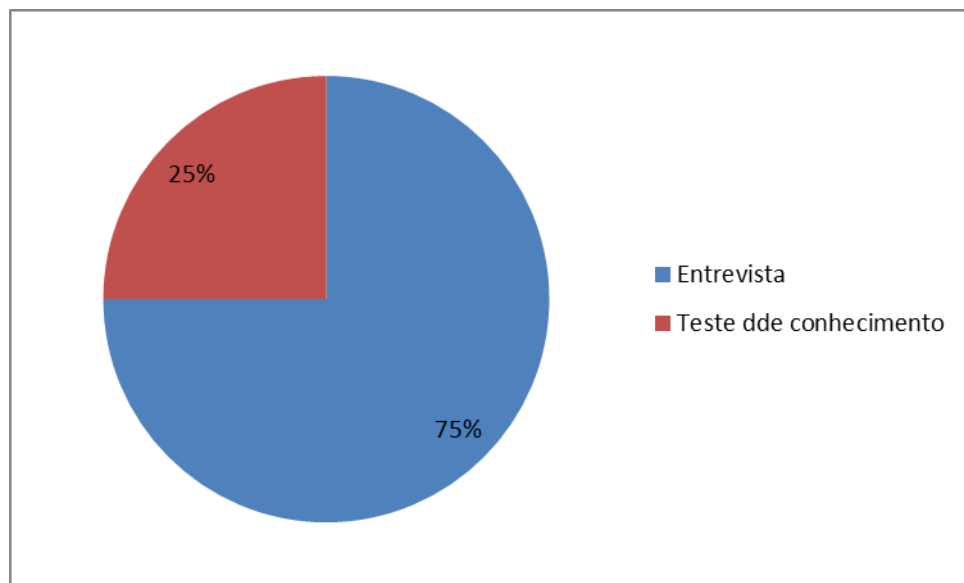
Segundo os dados constantes do gráfico 6, as principais técnicas utilizadas no processo de recrutamento externo da empresa pesquisada são: 58% indicação de colaboradores e 42% curriculum vitae.

Os colaboradores foram solicitados a avaliarem com uma nota de 1 a 10 o processo de recrutamento realizado na empresa pesquisada. Obteve-se que a maioria

(90%) dos colaboradores participantes da pesquisa avaliaram o referido processo atribuindo notas entre 7 e 10, revelando um alto grau de concordância e aceitação em relação aos procedimentos adotados pela organização para a contratação de pessoal. Por outro lado, cerca de 10% atribuíram notas inferiores e/ou igual a 5, pois acreditam que a empresa tende ainda a melhorar o processo de recrutamento.

Conforme o gráfico 7, procurou-se saber dos colaboradores da pesquisa sobre as técnicas utilizadas em seu processo de seleção ao ser admitido na organização pesquisada.

Gráfico 7 : Técnicas de seleção de pessoal



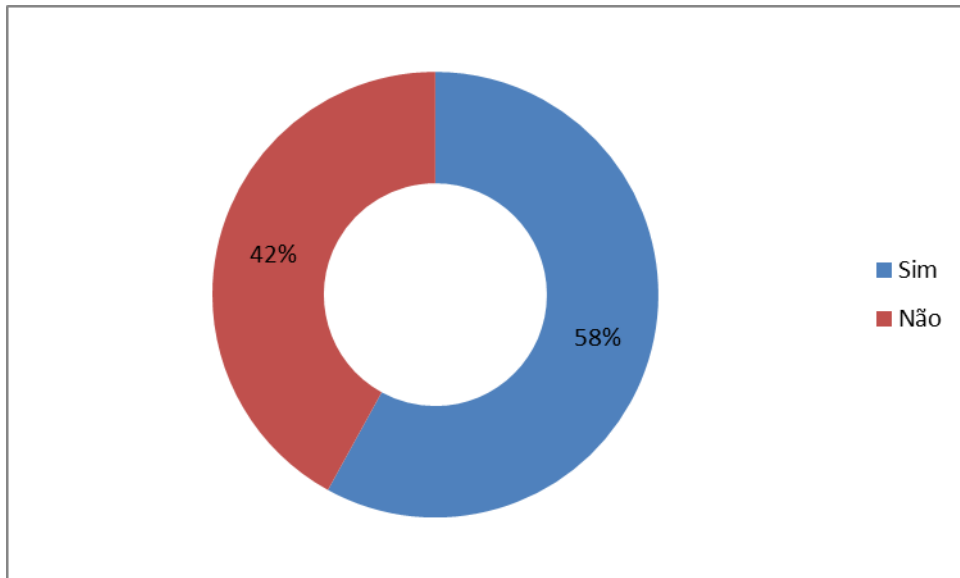
Fonte: pesquisa de campo/2014

Com relação às técnicas de seleção, segundo o gráfico 7, observa-se que 75% utilizaram a entrevista e 25% passaram por testes de conhecimento. Este resultado alinha-se ao descrito por Chiavenato (1999), onde descreve que a entrevista é a técnica mais utilizada por ser a que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

Procurou-se também saber dos colaboradores da pesquisa se já tinham experiência profissional de outras empresas no cargo que ocupa. Segundo os dados

contidos no gráfico 8, a maioria dos respondentes (58%) disseram ter qualquer experiência adquirida em outras empresas, enquanto 42% declaram não possuir este conhecimento.

Gráfico 8: Experiência de outras empresas no cargo que ocupa

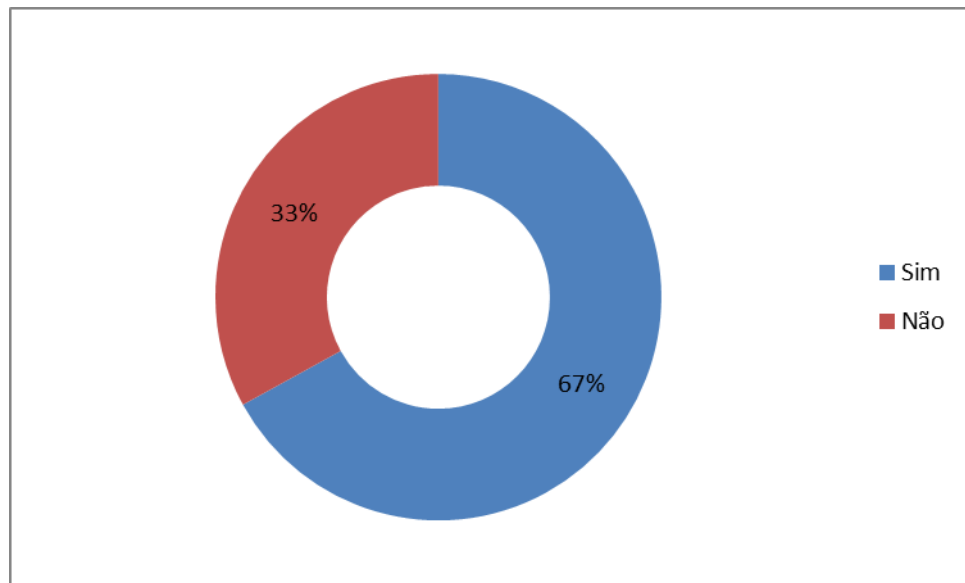


Fonte: Pesquisa de campo/2014

Com intuito de verificar ainda mais o processo de seleção, perguntou-se aos colaboradores se o cargo que ocupam permite a utilização de todas as suas competências. Neste sentido, 67% responderam que sim e 33% disseram que não.

Este aspecto revela que, no momento da realização da pesquisa uma parcela dos colaboradores respondentes ocupava funções que não permitiam a utilização de todas as competências. O que constitui, de certa forma, uma lacuna a ser reparada no processo de seleção.

Gráfico 9 – Utilização de competências



Fonte: pesquisa de campo/2014

Os colaboradores foram solicitados a avaliarem com uma nota de 1 a 10 o processo de recrutamento realizado na empresa pesquisada. Obteve-se que a maioria (95%) dos colaboradores participantes da pesquisa avaliaram o referido processo atribuindo notas entre 7 e 10, reafirmando a aceitação existente por parte dos colaboradores em relação aos critérios adotados pela organização para a contratação de pessoal. Por outro lado, cerca de 5% atribuíram notas inferiores e/ou igual a 5 pois acreditam que a empresa tende ainda a melhorar o processo de seleção.

Entrevista com a Assistente Administrativa

Com base na entrevista realizada (Apêndice B) com a assistente administrativa do “Supermercado Itapreço”, foram colhidas informações sobre se a empresa possui um setor ou uma pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção de seus empregados e quem é responsável por fazer contratações para a empresa quando é necessário.

“A empresa não possui o setor de recursos humanos, mas, explica-se a grande ausência desse departamento devido à unificação de tarefas, onde a gerente, mesmo sendo auxiliada é quem coordena, do ponto de vista prático, o gerenciamento de pessoas e encaminha a parte burocrática para o departamento pessoal.”
(Entrevistada)

Questionada sobre qual tipo de recrutamento é predominante na empresa e qual (ais) técnica(s) de recrutamento é (são) utilizada(s) com mais frequência, afirmou: “- O tipo de recrutamento predominante é o interno, onde valoriza-se o capital humano existe na empresa, por meio e transferências de cargo e promoções”.

Foi solicitado à entrevistada que falasse sobre qual (ais) o(s) processo de recrutamento mais utilizado(s) citou: “- As técnicas mais utilizadas pela empresa no processo de recrutamento são indicação de outros funcionários e currículos enviados a empresa que fazem parte do seu cadastro”.

E quanto ao recrutamento, no processo de seleção do candidato, qual (ais) técnica(s) é (são) utilizada(s), abordou: “- As técnicas mais utilizadas pela empresa no processo de seleção é a entrevista e dependendo do cargo aplica-se também teste de conhecimentos”.

Questionada sobre se a empresa possui algum documento com as descrições de cada cargo e se tem definição de competências organizacionais e individuais já elaboradas, afirmou: “- A empresa possui uma descrição de cargos bem como definição de competências organizacionais e individuais, apesar de pouco requisitadas e conhecidas pelos funcionários”.

Ao analisar os gráficos, bem como as respostas, observa-se a falta de um planejamento de recursos humanos bem como inexistência de técnicas de recrutamento

e seleção adequados ao paradigma de uma empresa de médio porte como o “Supermercado Itapreço”. Pode-se perceber também que a ausência de um processo de recrutamento e seleção mais trabalhado gera além da má colocação de pessoas, além de provocar a falta de autonomia das pessoas em conseguir resolver os problemas, os processos ficam centralizados na direção, pois os funcionários nem sempre possui o perfil adequado a tal vaga, conseqüentemente não conseguem tomar as decisões rotineiras relacionadas aos processos de trabalho, impossibilitando que parte do processo seja eficaz.

4 SUGESTÃO DE MELHORIA

De acordo com os dados coletados, através de um questionário aplicado aos funcionários e a entrevista respondida pela Assistente Administrativa, foi possível observar que a empresa necessita da criação de um departamento de Recursos Humanos, que possibilita elaborar estratégias de mercado, valoriza o capital humano e incentiva os colaboradores a participarem nas decisões e atingirem as metas organizacionais.

Dessa forma, sugere-se que a empresa invista também em outras técnicas de recrutamento e seleção que não vem sendo exploradas, na perspectiva de atrair profissionais qualificados para a empresa e para uma melhor eficiência do processo.

Como técnica de recrutamento externo, recomenda-se utilizar banco de dados ou arquivos de candidatos que se apresentaram diretamente na empresa em recrutamentos anteriores, colocar anúncios na entrada da empresa, anúncios em panfletos e manter o contato com instituições de ensino fundamental, médio e superior que atua no mesmo setor educacional.

É no processo seletivo que se escolhe entre os candidatos recrutados o que mais se identifica com as necessidades da empresa. Portanto, aconselha-se que o selecionador do “Supermercado Itapreço” possua conhecimentos técnicos na área de seleção e busque utilizar outras técnicas para selecionar, além da entrevista, para auxiliar na identificação das características necessárias deste futuro profissional.

No caso de um processo de seleção por entrevista é preciso que o selecionador faça um planejamento e um roteiro de perguntas, determinando os pontos que serão abordados no momento da conversa. Podendo também ir além e passar a

analisar aspectos como: capacidade de trabalhar em equipe, competência para liderança, autoconfiança entre outras.

Utilizando também a técnica provas de conhecimento permitirá ao avaliador conhecer mais desse futuro colaborador. Esta prova de conhecimento poderá ser elaborada com questões, onde o candidato responderá quais as suas características positivas e negativas, para avaliar o nível de sinceridade transmitida e a sua explicação.

Sugere-se também que o responsável pelo processo de seleção desenvolva uma dinâmica para que os candidatos reunidos em grupo possam mostrar que possui habilidades para trabalhar em equipe, comunicabilidade e criatividade.

Dessa forma, a sugestão para a empresa é que ela promova prática administrativa que lhe garanta um processo de recrutamento e seleção mais eficiente. Isso porque, de acordo com o referencial teórico deste trabalho, o que foi bastante realçado pelos autores foi que as contratações devem levar em consideração as avaliações das competências dos candidatos, observando se elas estão em sintonia com as competências demandadas pelas organizações.

5 CONCLUSÃO

O mercado de trabalho atual exerce pressão para a melhoria da qualidade dos processos empresariais e isto só é possível com bons funcionários. Todos e quaisquer objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e por intermédio de pessoas, pois são elas quem garantem a qualidade e excelência dos produtos ou serviços prestados por uma empresa.

Pelos dados coletados e analisados no “Supermercado Itapreço”, as alterações no processo de recrutamento e seleção hoje feito somente pela gerente e pela assistente, mesmo tendo observado o dinamismo na empresa, na maioria das vezes é insuficiente para manter este funcionário na empresa tendo como base a rotatividade tabulada nos gráficos acima, ou seja, se o processo de análise dos candidatos selecionados for mais criterioso e despende um pouco mais de tempo pode-se reduzir o índice.

Observa-se também que a falta de um departamento de Recursos Humanos, bem como, o processo de recrutamento e seleção na empresa dá-se pelo velho paradigma do acúmulo de funções. Pesquisas feitas na empresa comprovam que este paradigma pode ser extinto através da elaboração do planejamento de recursos humanos e aplicação de técnicas de recrutamento e seleção para escolha de pessoas certas para a formação de uma boa equipe profissional.

As sugestões contidas neste trabalho podem contribuir com a Empresa de estudo a melhorar o nível de qualidade do recrutamento e seleção, garantindo o seu sucesso em meio a um mercado altamente competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**: 1.ed.Cengage Learnig. São Paulo, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

_____ **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações: /2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____ **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____ **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____ **Recursos Humanos. O capital humano nas organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____ **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____ **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____ **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009. 192p.

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

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos – São Paulo: Atlas, 2010.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Acxel Books. 2004.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**. Paraná: Juruá, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico / Jean Pierre Marras. São Paulo: Futura, 2002.

_____ **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro. **Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Psicologia: Teoria e Prática**. São Paulo, v. 5, n. 2, 2003. Disponível em < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-36872003000200008&script=sci_arttext >. Acesso em: 27 maio. 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernandez.; COLLADO, Carlos Fernandes.; LUCIO, Pelas Batista. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw – Hil. 2006.

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

_____ **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro, FGV. 2006.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. Ed. São Paulo: atlas, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro colaborador,

O presente questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Tiradentes, e gostaria de pedir a sua colaboração por meio da resolução desse questionário, você não será identificado e as respostas serão utilizadas unicamente para fins de pesquisa. Desde já agradeço a sua contribuição!

PERFIL DO PESQUISADO

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Faixa Etária:

20 a 30 31 a 40 41 a 50 Acima de 50 anos

3. Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) Viúvo(a) Outros _____

4. Grau de Escolaridade:

Ensino Médio Graduação Incompleta Graduação Completa

Especialização. Especificar área: _____

Outro: _____

5. Tempo de Empresa: _____

PROCESSO DE RECRUTAMENTO

6. Assinale as técnicas utilizadas no seu processo de recrutamento ao ser admitido na empresa:

Curriculum Vitae.

Internet.

Indicação dos colaboradores.

Anúncios em jornais.

Empresas especializadas.

Outros. Especificar: _____

Dê uma nota de 1 a 10 para o processo de recrutamento realizado na empresa:

PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL

7. Assinale as técnicas utilizadas no seu processo de seleção ao ser admitido na empresa:

- Entrevista.
- Teste de aptidões (psicológicos).
- Teste de conhecimento ou capacidade.
- Outros. Especificar: _____

8. Você já tinha experiência de outras empresas no cargo que ocupa?

- Sim
- Não

Se sim, você acredita que essa experiência foi o principal fator que influenciou para sua contratação?

- Sim
- Não

9. O cargo que você ocupa te permite utilizar todas as suas competências?

- Sim
- Não

Dê uma nota de 1 a 10 para o processo de seleção adotado pela empresa:

APÊNDICE B – ENTREVISTA

Entrevista com a Assistente Administrativa

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa está sendo realizada como parte integrante do trabalho de conclusão de curso de Lizandra Tavares Santos Nascimento, bacharelanda em Administração pela Universidade Tiradentes – Campus Estância – Estância, Sergipe, tendo como tema: “*A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas*”.

IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Cargo/função que ocupa na empresa: _____

Sua empresa possui um setor ou uma pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção de seus empregados?

Quem é responsável por fazer contratações para sua empresa quando é necessário?

Qual tipo de recrutamento é predominante em sua empresa?

Qual (ais) técnica(s) de recrutamento é (são) utilizada(s) com mais frequência?

Após o recrutamento no processo de seleção do candidato, qual (is) técnica(s) são mais utilizadas?

Sua empresa possui algum documento com as descrições de cada cargo?

Sua empresa tem a definição de competências organizacionais e individuais já elaboradas?

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e conteúdo, conferido ao presente trabalho, isentando a Universidade Tiradentes - UNIT/SE, a Coordenação do Curso de Administração, o Coordenador Adjunto de Estágio em Administração e o Orientador do Relatório de Estágio em Administração, de toda e qualquer responsabilidade acerca de possíveis cópias de trabalhos técnicos, apresentados no meu Relatório de Estágio. Sendo este de minha autoria, estou ciente, tanto das sanções que poderão ser aplicadas, pela Universidade, de acordo com a Lei 9610/98 de 19/02/98 e Lei 10.695/03(direitos autorais), como também, as administrativas pela Coordenação do Curso.

Estância-SE, 29 de novembro de 2014.

Lizandra Tavares Santos Nascimento

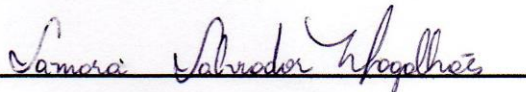
Lizandra Tavares Santos Nascimento

Curso de Administração - mat. 2111157990

DECLARAÇÃO

Eu, Samara Salvador Magalhães, declaro para os devidos fins, junto à Universidade Tiradentes que fiz a revisão segundo as normas ortográficas vigentes, do Relatório de Estágio intitulado Importância do processo de recrutamento e seleção: um estudo de caso no Supermercado Itapreço obtidos pelo grupo Supermercado Itapreço Ltda através do instituto na unidade instalada em Estância – SE elaborado pelo(a) graduando(a) Lizandra Tavares Santos Nascimento à luz da linguística funcional.

Estância (SE), 29 de novembro de 2014.



Samara Salvador Magalhães

RG 3254757-9