

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CIRANDA GONZAGA NETO

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA C & A VEÍCULOS DE ITAPACI**

30014
30014

Tombo n°	16010
Classif.	
Ex.	01
Origem:	α
Data:	05/02/2010

RUBIATABA-GO

2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CIRANDA GONZAGA NETO

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA C & A VEÍCULOS DE ITAPACI - GO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação do Professor Enoc Barros da Silva.

RUBIATABA-GO

2009

CIRANDA GONZAGA NETO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA C & A
VEÍCULOS DE ITAPACI – GO**

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

RESULTADO _____

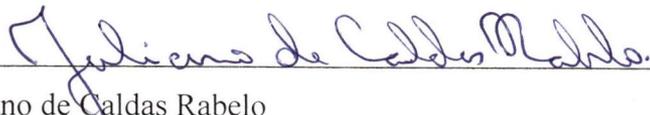
Orientador: _____



ENOC BARROS DA SILVA

Titulação: Especialista em Administração

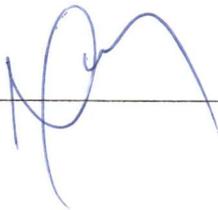
2º Examinador _____



Professor: Juliano de Caldas Rabelo

Titulação: Especialista Educação e Gestão Empresarial

3º Examinador _____



Professor: Luiz Mauricio Aires

Titulação: Marketing

Rubiataba, 04 de Janeiro de 2010

Dedico este trabalho a DEUS, por ter me dado esta tão rica oportunidade de subir mais um degrau na caminhada em busca do saber, ao meu amor "Paulo Roberto" que me incentivou e me compreendeu nas horas mais difíceis, aos meus queridos filhos João Pedro e Rafaella pela compreensão na minha ausência e aos meus pais que sempre me apoiaram e me incentivaram a lutar pelo alcance dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, que me deu o dom da vida e permitiu que eu pudesse alcançar esse objetivo que tanto almejava.

Agradeço a uma das pessoas mais importantes na conquista dessa vitória. A você meu amor Paulo Roberto do Prado por ter me incentivado e compreendido nas horas mais difíceis. Obrigada por tudo, pelo carinho, pelo amor e por toda sua dedicação quando mais precisei de você. Sou muito grata a você por tudo.

Agradeço também aos meus pais e irmão, que mesmo em meio às dificuldades nunca mediram esforços para me ajudar, buscando sempre o meu bem e acreditando no meu potencial.

Agradeço a todos os companheiros de jornada, onde juntos partilhamos nesses quatro anos alguns momentos difíceis, mas na maioria das vezes compartilhamos alegrias e felicidades. Agradeço de coração às minhas amigas e irmãs que me ajudaram muito nesta caminhada. Obrigado Simone Cezário Silva, Irinéia Paes Ferreira e Jandira Maria Naves. Ao meu amigo Ubiratan de Souza pelo incentivo.

Agradeço o meu professor e orientador Enoc Barros da Silva, que soube me compreender no desenrolar de minhas idéias e contribuiu para este trabalho fosse finalizado com sucesso.

A todos os professores desta instituição que de forma direta ou indireta contribuíram para a minha formação, meus sinceros agradecimentos.

“Recrutar os bons, para dentre eles selecionar os melhores, é a palavra de ordem, onde e quando eficiência constitui o objetivo a atingir.”

(Tomas de Vilanova Monteiro Lopes)

RESUMO

Tendo como base a importância das pessoas dentro das organizações, este trabalho visa discorrer de forma clara e objetiva sobre os passos que uma empresa deve trilhar para conseguir alocar essas pessoas nos lugares certos e da maneira correta. Este, trata inicialmente do processo de Recrutamento e Seleção como ferramenta de grande importância para as organizações, especificando tipos, modelos e fases de cada um e suas aplicabilidades. Posteriormente discorre sobre esse processo aplicado em uma empresa em específico, que é o objeto de estudo deste trabalho. Em seguida é abordada a metodologia adotada para a construção deste e após, é feita a análise na empresa em estudo apresentada em gráficos construídos através de informações extraídas das respostas dos questionários aplicados junto aos funcionários e à proprietária da C & A Veículos. Por fim, apresentam-se as conclusões e sugestões no intuito de que a empresa veja o processo de Recrutamento e Seleção como um aliado na busca por bons funcionários e assim, alcance seus objetivos com eficiência e eficácia. Sendo assim, como resultado deste trabalho, conclui-se que a empresa deve trabalhar de forma mais abrangente as ferramentas do processo, no intuito de alcançar resultados mais significativos e alcançar os objetivos almejados.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Pessoas; Objetivos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Seleção de Pessoal.....	26
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero.....	36
Gráfico 2: Idade.....	36
Gráfico 3: Há quanto tempo trabalha na organização?.....	37
Gráfico 4: A organização utiliza técnicas de seleção?.....	37
Gráfico 5: Como começou a trabalhar na C&A Veículos?.....	38
Gráfico 6: Você se sente motivado no desempenho de suas funções?.....	38
Gráfico 7: A organização oferece algum tipo de treinamento?.....	39
Gráfico 8: Você tem um bom relacionamento com colegas de trabalho?.....	39
Gráfico 9: As pessoas de seu ambiente de trabalho se ajudam mutuamente?.....	40
Gráfico 10: Você gosta do trabalho que realiza?.....	40
Gráfico 11: Você acha necessário que a empresa ofereça treinamento aos seus colaboradores?.....	41
Gráfico 12: Pretende seguir carreira na empresa?.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo geral.....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3 PROBLEMÁTICA.....	13
4 JUSTIFICATIVA.....	14
5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - CONCEITUAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
5.1 Pessoas x organizações.....	15
5.2 Recrutamento.....	17
5.2.1 Recrutamento externo.....	19
5.2.2 Recrutamento interno.....	21
5.2.3 Recrutamento misto.....	23
5.2.4 Recrutamento on-line.....	23
5.3 Triagem dos candidatos recrutados.....	24
5.4 Seleção.....	24
5.4.1 Entrevistas de seleção.....	27
5.4.2 Provas de conhecimento ou capacidade.....	28
5.4.3 Testes psicométricos.....	28
5.4.4 Testes de personalidade.....	28
5.4.5 Técnicas de simulação.....	29
6 METODOLOGIA.....	31
6.1 Método de estudo.....	31
6.2 Tipo de pesquisa.....	31
6.3 Coleta de dados.....	31
6.4 Análise de dados.....	32
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
7.1 Histórico da empresa pesquisada.....	33
7.2 Recrutamento e seleção - C & A Veículos de Itapaci.....	34
7.2.1 Recrutamento na C & A Veículos.....	34
7.2.2 Seleção na C & A Veículos.....	34
7.2.3 Dados reais e surpreendentes.....	35

7.3 Questionário aplicado aos funcionários.....	36
7.4 Questionário aplicado à proprietária.....	42
8 RESULTADOS ESPERADOS.....	43
9 SUGESTÕES.....	44
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
APÊNDICE.....	48
ANEXOS.....	53

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que para implementar mudanças em uma organização seja ela qual for, não é fácil, pois acarreta muitas despesas em âmbito geral, sendo que de início será necessário aplicar na qualificação de seus colaboradores e remodelar a estrutura organizacional, tudo visando o desenvolvimento tanto da organização, bem como dos funcionários, com o objetivo final de bom rendimento dentro da mesma.

Acredita-se que, se as técnicas de recrutamento e seleção forem aplicadas adequadamente para a construção do quadro de colaboradores de uma determinada empresa, certamente haverá qualidade em todos os seus setores, pois trata-se de colocar as pessoas certas nas funções corretas.

Entendemos que se for feito o levantamento dos benefícios e as vantagens que os programas de Recrutamento e Seleção proporcionam individualmente, a empresa poderá melhorar significativamente o seu padrão de qualidade, o que quer dizer também que, se forem estabelecidos previamente padrões para facilitar o processo seletivo dos candidatos, tanto no conhecimento dos mesmos, quanto nas qualificações exigidas para ocupar os cargos disponíveis, o desempenho dos funcionários contratados certamente será satisfatório.

E na organização C & A Veículos, que é revendedora de carros e motos novos e usados localizada na cidade de Itapaci, contando atualmente com 03 funcionários, onde foi efetuada a pesquisa, e também um estudo de seu quadro funcional para que assim se pudesse conhecer um pouco mais a respeito deste e, apresentar sugestões para o melhor andamento da empresa em se tratando da contratação de pessoas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

- ✓ Conhecer e avaliar as práticas de Recrutamento e Seleção utilizados na C&A Veículos de Itapaci.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Analisar os benefícios ou as vantagens que os programas de Recrutamento e Seleção podem proporcionar à empresa, a fim de avaliar a eficiência do processo;
- ✓ Diagnosticar padrões que facilitem no processo seletivo de candidatos que estiverem mais adequados para ocupar os cargos disponíveis, visando uma melhora no desempenho do quadro de funcionários;
- ✓ Apresentar sugestões de práticas de Recrutamento e Seleção, caso necessário para a C & A Veículos de Itapaci.

3 PROBLEMÁTICA

Pode-se dizer que, as fontes de recrutamento e seleção são as áreas do mercado de recursos humanos, exploradas pelos mecanismos diversificados que devem ser diagnosticados e localizados pela empresa, partindo da premissa de que, Recrutamento e Seleção são ferramentas importantes, as quais colaboram e muito para a melhoria contínua da produtividade e qualidade dentro de uma organização.

Sendo assim, surge o estudo da problemática: Quais os benefícios que as ferramentas de Recrutamento e Seleção proporcionam no desenvolvimento organizacional e pessoal dos funcionários da C & A Veículos de Itapaci?

4 JUSTIFICATIVA

Levando em consideração a imensurável importância das pessoas dentro de uma organização, toda empresa, independente do ramo ou porte precisa ter muita atenção ao decidir contratar alguém para ocupar determinado cargo. Alocar pessoas certas nos lugares corretos é um desafio pelo qual a maioria das empresas enfrenta. Por isso, o caminho a ser percorrido antes da contratação deve ser trilhado seguindo todos os passos para que os resultados esperados pela empresa sejam alcançados.

Desse modo, o que justifica a escolha do assunto tratado neste trabalho, é a percepção das dificuldades, que uma empresa pode enfrentar caso não seja feliz na contratação das pessoas, que formam seu quadro de pessoal.

Sendo assim, a razão pela qual este trabalho foi desenvolvido, foi o interesse e consequentemente a curiosidade de conhecer as ferramentas, e entender o processo de Recrutamento e Seleção utilizados pela empresa C & A Veículos da cidade de Itapaci, a fim de avaliar a eficiência deste, em se tratando do alcance dos objetivos da mesma, vendo assim, a possibilidade de contribuir com esta para que os resultados desse processo se tornem eficientes e eficazes.

5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - CONCEITUAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

5.1 Pessoas x organizações

Pode-se dizer que o ser humano vive grande parte de sua vida em grupos. Interagem como membro de família, moradores de vizinhança, líderes de comunidades e enfim, estão constantemente uns com os outros.

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência da desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira. Estes métodos originados na Escola Clássica da administração transformaram os operários em “máquinas” que produziam segundo um índice padrão de produção que estava sempre acima da capacidade de produção de um operário normal.

Toledo (1992, p. 23) enfatiza que o fortalecimento do movimento sindical percebido no início do século passado e tendo uma evolução acelerada na década de 20, surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial e auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações.

Em relação à importância das relações humanas dentro das organizações, Toledo (1992, p. 19) diz que:

Desde os anos escolares até o fim de sua vida de trabalho, a pessoa sente, diária e intensamente, a mágoa das frustrações funcionais ou a gratificação do estado de ânimo motivado. A oscilação entre “penar” num trabalho e “curtir” um trabalho dá bem a medida da importância das relações humanas para os indivíduos e grupos.

Pode-se dizer que é primordial a participação e o empenho das pessoas para que uma organização consiga funcionar adequadamente, na intenção de alcançar seus objetivos, obter sucesso e se solidificar no mercado. Desse modo, torna-se inviável que as empresas de hoje tratem seus funcionários como máquinas a fim de lhes sugar somente produtividade dando-lhes em troca somente o salário ao final do mês. Nos dias de hoje, as empresas precisam estar atentas a outras necessidades das pessoas que compõem seu quadro funcional, ou seja,

precisam saber conciliar seus interesses com os interesses de seus colaboradores, buscando no final das contas, além do alcance de seus objetivos, a realização profissional e às vezes pessoal de seus funcionários.

Diante dessa nova tendência, as empresas se viram diante de um novo foco que visa valorizar a pessoa que faz parte da mesma, aquele que trabalha para que esta alcance seus objetivos.

As organizações parecem estar dispostas a responder aos desafios que lhes são propostos pelo ambiente em mudança. O homem de RH se constitui, nessa circunstância, um importantíssimo elo entre as necessidades das pessoas e os objetivos almejados pela sua organização. Cabe a ele, em tal circunstância, prover recursos a um e a outro para que possam desenvolver um trabalho conjunto capaz de satisfazer a ambos. (BERGAMINI, 1987, p. 21)

O sucesso de qualquer organização depende sem dúvida do nível de motivação dos seus funcionários. Atualmente, são muitos os trabalhadores que não consideram o dinheiro como sendo o principal fator de sua motivação profissional.

O reconhecimento do esforço dispensado, o respeito pelos valores, crenças e aspirações, ou até mesmo a preocupação com o bem-estar do funcionário, são atitudes que podem instigar no mesmo uma vontade maior de se empenhar ainda mais na execução das atividades a este designadas na busca pelo alcance dos objetivos da organização.

Sendo assim, pode-se dizer que as pessoas sendo vistas como pessoas, se sentem mais “gente” deixando a idéia de descartável para uma idéia de valor humano, de importância. O tratamento é pessoal e individualizado, elevando com isso a moral dentro das equipes de trabalho e o gosto pelas atividades.

Enfim, as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização como, tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidade e conhecimento), como as organizações são compostas por pessoas, o estudo das pessoas é fundamental. (CHIAVENATO, 1994, p.87).

É importante salientar antes de entrarmos no assunto (s) principal (is) tratado (s) neste trabalho que, antes de qualquer empresa iniciar o processo de Recrutamento e Seleção, é preciso primeiro analisar e classificar os cargos que estão sendo disponibilizados. Chiavenato (2002, p. 76) diz que:

O processo de recrutamento e seleção de pessoas começa com a compreensão e definição do cargo a ser preenchido. A partir daí são definidas as especificações do cargo (qualificações que o cargo exige do seu ocupante) e que servirão de referência para todo o processo. Com as especificações do cargo planeja-se onde localizar e buscar possíveis candidatos (fontes de recrutamento), bem como definem-se quais as características pessoais e o perfil profissional que o futuro ocupante deverá possuir.

Outro ponto que se deve dar atenção é o quesito salário pretendido para o cargo, pois de acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 78), a gestão de cargos e salários da organização constitui-se numa atividade que precede ao recrutamento e que lhe dá conteúdo e sustentação.

5.2 Recrutamento

É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (CHIAVENATO, 2000, p. 197).

Em outras palavras, o recrutamento é a fase em que se identifica, ou seja, que se encontra os talentos que, possivelmente serão contratados e farão parte do quadro de funcionários de uma empresa. Pode-se dizer que esta é a fase da descoberta, onde posteriormente poderá ser verificado com mais calma e cautela o que se descobriu.

O recrutamento consiste no processo de procurar pessoas a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos. (YODER 1960 apud LODI, 1992, p. 17). Isso quer dizer que o processo de recrutamento se inicia quando uma determinada área ou departamento da organização faz a requisição ou solicitação de pessoal, tendo em vista o suprimento dessa necessidade exposta pela área ou departamento solicitante, seja por motivos de demissões, transferências, promoções ou até mesmo pelo surgimento de novos cargos ou funções.

Visto a necessidade de pessoal que se tem em determinada área da organização, percebida através da análise da solicitação, é preciso começar a trabalhar em prol do preenchimento dessa necessidade. Inicia-se então o processo de recrutamento que, em pequenas e médias empresas é realizado pelos próprios gerentes, mas em empresas de grande porte é feito por alguém especializado: o chamado recrutador.

Chiavenato (2004, p. 112) diz que:

na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH (Mercado de Recursos Humanos). O recrutamento – tal como o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo.

Mas, esse processo não é tão simples como discorrido à cima, envolve muitos fatores e exige uma atenção especial no processo como um todo. É de vital importância o conhecimento das reais necessidades de pessoal; se a empresa precisa de alguém urgente para substituir uma pessoa que saiu inesperadamente ou se trata de uma ou mais vagas disponíveis e que ainda não foram preenchidas. A partir daí, faz-se a previsão das vagas e prevê o tempo necessário para atrair candidatos.

Uma etapa muito importante neste processo é a análise do mercado de trabalho, tendo em vista os requisitos e competências que o cargo exige e as características e competências existentes.

O recrutamento tanto pode ser externo quanto interno, depende da necessidade da empresa; a verdade é que ambos têm suas vantagens e desvantagens, conforme serão descritas mais adiante.

Mas para se ter uma idéia de como esse processo começou, é importante fazer uma retrospectiva para entendermos sua evolução.

Segundo Lodi (1992, p. 126), já antes da Segunda Guerra Mundial, em outros países e mesmo no Brasil, eram os capatazes e mestres, ou algum operário qualificado, quem recomendava os candidatos. Eram geralmente vizinhos de bairro, companheiros de jogos, pessoas cujo bom caráter tivesse se velado fora do trabalho. Este tipo de recrutamento era chamado de “recrutamento através de funcionários” e ainda existe nos dias de hoje, porém, para as empresas de grande porte tornou-se inviável com o decorrer dos anos, pois, perceberam que o assunto é mais sério do que se pensava, e que se trata de um processo onde é necessário o envolvimento de especialistas no assunto, devido a grande probabilidade de fracasso na seleção dos candidatos, caso este passo não seja cuidadosamente calculado.

O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. (CHIAVENATO, 2004, p. 121)

5.2.1 Recrutamento externo

Destina-se às pessoas que estão fora da organização, inseridos na comunidade em torno da empresa, em outras cidades, estados ou até mesmo países, conforme a necessidade da empresa e a complexidade do cargo a ser ocupado. Para Chiavenato (2000, p. 212), o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pela técnica de recrutamento.

Este pode ser feito através de anúncios de jornais, rádio ou TV, em Escolas, agências de emprego, sindicatos e associações, dentre outros meios.

Anúncios

Estes podem ser feito através de jornais, rádio ou TV, dependendo da necessidade de divulgação e do cargo oferecido. Porém uma das dificuldades encontradas para a utilização desses recursos, é o alto custo que eles podem gerar. Em empresas de pequeno porte nem tanto, mas quando se trata de anúncios de circulação nacional, estes custos podem se tornar exorbitantes.

Para Carvalho e Nascimento (1993, p. 98), em termos de custos, a avaliação do anúncio deve considerar o número de bons candidatos em potencial atraídos. Caso os resultados não forem compensadores, cabe ao recrutador analisar cuidadosamente as causas do insucesso, reprogramando o anúncio com as correções necessárias.

Escolas

A busca por bons profissionais deve ser criteriosa, tendo em vista a vantagem que um bom funcionário pode dar a uma organização e a desvantagem que um mau funcionário também pode causar. Por isso, várias empresas estão encontrando nas escolas um meio de recrutar seus funcionários, levando em consideração o aproveitamento dos recursos didáticos dos alunos e o desejo destes em ingressar no mercado de trabalho, muitos com o primeiro emprego. Pode ser que o aluno não tenha experiência, mas possui potencial e, a empresa pensando a longo prazo, vê uma grande vantagem no mesmo. A empresa pode até não ter vagas à disposição no momento da triagem feita em centros educacionais, mas está atenta e, quando a mesma surgir, já sabe onde realizar o recrutamento.

Desse modo, Chiavenato (2002, p. 79 e 80) enfatiza que:

Muitas empresas fazem contatos freqüentes com escolas e universidades que constituam fontes de recrutamento relevantes. Nesses contatos, as empresas desenvolvem palestras e apresentações aos alunos a respeito de oportunidades de trabalho, proporcionando informações úteis às pessoas que pretendam candidatar-se a curto, médio ou longo prazo.

Agências de Emprego

Essa ferramenta de recrutamento, apesar de muitas vezes ter um custo elevado, traz vários benefícios para as empresas, principalmente de médio e pequeno porte. Isso porque através da agência a empresa, não terá trabalho de fazer a triagem dos candidatos e o processo se tornará bem menos trabalhoso e mais rápido, levando em consideração o cadastro dos candidatos já existentes na agência, onde poderá ser analisado o que mais se encaixa no perfil da empresa e do cargo oferecido.

A agência de emprego presta um serviço inestimável para as pequenas e médias empresas que não contam com um selecionador especializado. (LODI, 1992, p. 48)

Para reforçar o que está descrito à cima, Chiavenato (2000, p. 215) diz que, o recrutamento através de agência é uma dos mais caros, embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento.

Sindicatos e Associações

Conforme cita Chiavenato (1985, p. 132), essa ferramenta de recrutamento embora não apresente o rendimento das outras apresentadas, tem a vantagem de envolver outras organizações no processo, sem elevação dos custos. Serve mais como estratégia de apoio ou esquema residual do que como estratégia principal.

De acordo com a explicação de Lodi (1992, p. 455):

O uso desses meios não é feito de maneira maciça nem casual. A avaliação dos resultados, a que se aludiu, irá determinar a efetividades potencial de cada um em termos de: qualidade ou quantidade de candidatos apresentados, rapidez de resposta e custo de operação.

Algumas Vantagens:

- ✓ Novidade;
- ✓ Aproveita candidatos que já receberam treinamentos em outras organizações ou instituições e trazem suas experiências;
- ✓ Renova a equipe de trabalho.

Algumas Desvantagens:

- ✓ Demora no processo;
- ✓ Custo elevado;
- ✓ Insegurança (pessoas desconhecidas);
- ✓ Desmotivação (por parte do pessoal que já trabalha na empresa e não teve a chance de se candidatar à vaga oferecida), dentre outras.

5.2.2 Recrutamento interno

Este se destina a aproveitar os funcionários existentes na empresa, a fim de remanejá-los e trazer para o cargo oferecido àquele que se julgar apto a recebê-lo. Os principais meios utilizados para divulgar as vagas previstas mediante o recrutamento interno são: quadros de avisos, comunicações internas, periódicos da empresa e até mesmo encontros informais com pessoal de áreas diferentes da organização.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 92), essencialmente, o recrutamento interno está fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria organização, envolvendo entre outros, os seguintes pontos:

- ✓ Transferências de empregados;
- ✓ Promoções de colaboradores;
- ✓ Programas de desenvolvimento de RH.
- ✓ Planos de carreira funcional.

Quando acontecem *transferências de funcionários*, estes são deslocados de determinada área ou setor, a fim de preencher a vaga oferecida. Em contrapartida, haverá outro funcionário que assumirá a vaga daquele transferido. No caso de *promoções*, há uma mudança de cargo em sentido vertical, estando esta geralmente condicionada a um aumento do status do funcionário e também de salário.

Quando a empresa investe em *programas de desenvolvimento de RH*, esta espera que seus colaboradores tenham uma evolução significativa na intenção de aproveitar as oportunidades de crescimento que poderão ser oferecidas posteriormente. Desse modo, incentiva os funcionários fazer *carreira* na empresa, ou seja, galgar degrau por degrau, no sentido de se realizar profissionalmente, levando em consideração o avanço gradual de cargos.

Pensando dessa forma percebemos que, não só a pessoa escolhida para preencher a vaga será beneficiada, mas também outros que serão reorganizados de acordo com os postos agora vagos.

Para Lodi (1992, p. 42), através do recrutamento dentro da empresa, a Direção tem maior oportunidade de observar o comportamento dos atuais membros da organização mediante adequado sistema de avaliação de desempenho. Conseqüentemente, ela pode ficar melhor informada sobre as forças e sobre as fraquezas desse pessoal nos atuais empregos.

Mesmo que o recrutamento interno beneficie e dê oportunidade de crescimento para algumas ou várias pessoas, este não se restringe a somente benefícios, como veremos à seguir.

Algumas Vantagens:

- ✓ Economia;
- ✓ Segurança (pessoal conhecido);
- ✓ Motivação de alguns funcionários;
- ✓ Rapidez;
- ✓ Aproveitamento de investimentos feitos em treinamento;
- ✓ Desenvolvimento do espírito de competição.

Algumas Desvantagens:

- ✓ Exigência (o cargo a ser preenchido pode exigir um potencial maior do que as pessoas que já estão na empresa possam ter. Caso não estejam capacitados, poder ficar frustrados.)
- ✓ Conflitos de interesse, ou seja, pessoas que não possuem capacidade para exercer o cargo oferecido podem ter uma atitude negativa;
- ✓ Limitação de inovação e criatividade, sendo que se realizado com freqüência na empresa, esta não receberá “sangue novo” e estará sempre com as mesmas pessoas. Chegando a um certo ponto, as pessoas se acostumam a trabalhar de acordo com a cultura da organização vista e obedecida desde o início, sem a tentativa de qualquer mudança;

5.2.3 Recrutamento misto

Percebe-se que, quando a empresa opta por fazer o recrutamento externo, apesar de estar procurando sangue novo para preencher seu quadro de pessoal, muitas vezes corre o risco de aguçar nas pessoas que já trabalham na empresa um certo desânimo e até mesmo um certo estado de desvalorização, tendo em vista a procura de pessoas desconhecidas, deixando de lado àqueles que já estão vestindo a camisa da empresa. Por outro lado, quando decide pelo recrutamento interno, a empresa está ciente de que fará um remanejamento de seus funcionários, tendo em vista promoções ou transferências destes para outras funções. Normalmente, diante desses deslocamentos de pessoal, surgirá uma vaga que poderá ser preenchida e que necessitará do recrutamento interno.

Conforme Chiavenato (2000, p. 218), em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos externo e interno, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

5.2.4 Recrutamento on-line

O recrutamento on-line tem se tornado uma ótima forma de atrair candidatos a vagas de emprego.

Segundo Chiavenato (2002, p. 79), muitas empresas estão adotando ferramentas para dialogar com os candidatos pela internet, fazer perguntas prévias, aprofundar informações a seu respeito, interagir para identificar escolhas e opções e até mesmo fazer uma triagem ou pré-seleção. Isso porque essa ferramenta alia praticidade, comodidade e economia e, sem sair de casa o candidato pode passar todos os seus dados e experiências profissionais para inúmeras empresas e ficar aguardando uma chamada. Mas essas vantagens não são somente para os candidatos, as empresas também se beneficiam com esse método de recrutamento.

Chiavenato (2000, p. 216), diz que:

As organizações estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. A Internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados.

5.3 Triagem dos candidatos recrutados

Entre a etapa do processo de recrutamento e antes de começar a etapa de seleção dos candidatos para o exercício dos cargos em questão, as empresas normalmente fazem uma pré-seleção no intuito de diminuir ainda mais o número de candidatos, filtrando-os e deixando apenas aqueles com maiores chances de preencherem os requisitos esperados para o cargo. Esse processo é chamado de triagem.

A triagem procura assegurar a permanência somente dos candidatos que atinjam o mínimo de qualificações estipuladas no recrutamento. Na realidade, a triagem serve para reduzir os custos do processo de seleção, eliminando sumariamente os candidatos não qualificados ou com forte propensão à rejeição. [...] Existem dois métodos básicos de triagem dos candidatos: o questionário preliminar e a entrevista de triagem. a) Questionário preliminar: é um questionário previamente organizado e montado para ser preenchido rapidamente pelos candidatos e colher as informações prévias e fundamentais a seu respeito. [...] b) Entrevista de triagem: é uma entrevista superficial e de curta duração com os candidatos para verificar inicialmente quais aqueles que possuem as qualificações mínimas para continuar participando do processo seletivo. (CHIAVENATO, 2002, p. 81)

Ao encerrar esta etapa e com um número agora menor de candidatos, inicia-se então o processo seletivo dos mesmos.

5.4 Seleção

Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer processo seletivo de sua matéria-prima – os candidatos –, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 130)

De acordo com Carvalho & Nascimento (1993, p. 114), a seleção se constitui na escolha entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um.

É aqui que se percebe o que foi descoberto na etapa anterior e julga de acordo com requisitos pré-definidos, escolhendo o que mais se encaixa no perfil pretendido. Para a realização desta etapa, é preciso ter bem definido os requisitos do cargo a ser preenchido, pois

do outro lado estarão pessoas de diferentes características, competências e personalidades, dando à empresa várias possibilidades de escolher o que mais se encaixa no perfil desejado.

Chiavenato (2004, p. 131) justifica o descrito à cima dizendo que:

acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.) levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a se desempenharem, com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si na maneira de se comportar, nos relacionamentos, na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem, na história pessoal, na bagagem biológica, na inteligência e nas aptidões, no potencial de desenvolvimento etc.

As bases para a seleção de pessoas são as colheitas de informações sobre o cargo (através da descrição e análise do cargo, técnica de incidentes críticos, requisição de pessoal, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho) e a aplicação de técnicas de seleção para colheita de informações sobre o candidato. (CHIAVENATO, 2004, p. 156)

É importante salientar que, a seleção de pessoal é função do órgão de *staff* (órgão de assessoria), porém é da responsabilidade de *linha* (de cada chefe).

Para Chiavenato (2004, p. 132), a seleção pode ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão. No primeiro aspecto, a empresa irá confrontar as especificações do cargo, aliando as competências desejadas e a análise do cargo para saber quais os requisitos que o mesmo exige de seu ocupante; isso frente às características do cargo, o que esse candidato oferece e as técnicas de seleção para saber quais as condições pessoais para ocupar o cargo ou preencher a competência desejada. O outro processo é o de decisão, onde após a comparação entre as características exigidas pelo cargo ou competências desejadas e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para ocupar a vaga.

De acordo com Carelli (1972) apud Chiavenato (1985, p. 141 e 142), a seleção de pessoal baseada no modelo de decisão comporta três modelos de comportamento: modelo de colocação, modelo de seleção e modelo de classificação.

No primeiro modelo, há apenas um candidato para apenas uma vaga, ou seja, o candidato em questão será o admitido para a vaga em questão. O segundo modelo enfatiza existência de vários candidatos para apenas uma vaga e, por isso é chamado de modelo de seleção, onde é escolhido o melhor entre os candidatos para ocupar aquela vaga. Já o terceiro modelo (c) apresenta uma abordagem mais ampla, em que existem vários candidatos para

cada vaga e várias vagas para cada candidato. Sendo assim, os candidatos disputam entre as várias vagas e serão classificados de acordo com a exigência para cada cargo oferecido, podendo ser rejeitado em um determinado cargo e aceitado em outro, ou vice-versa.

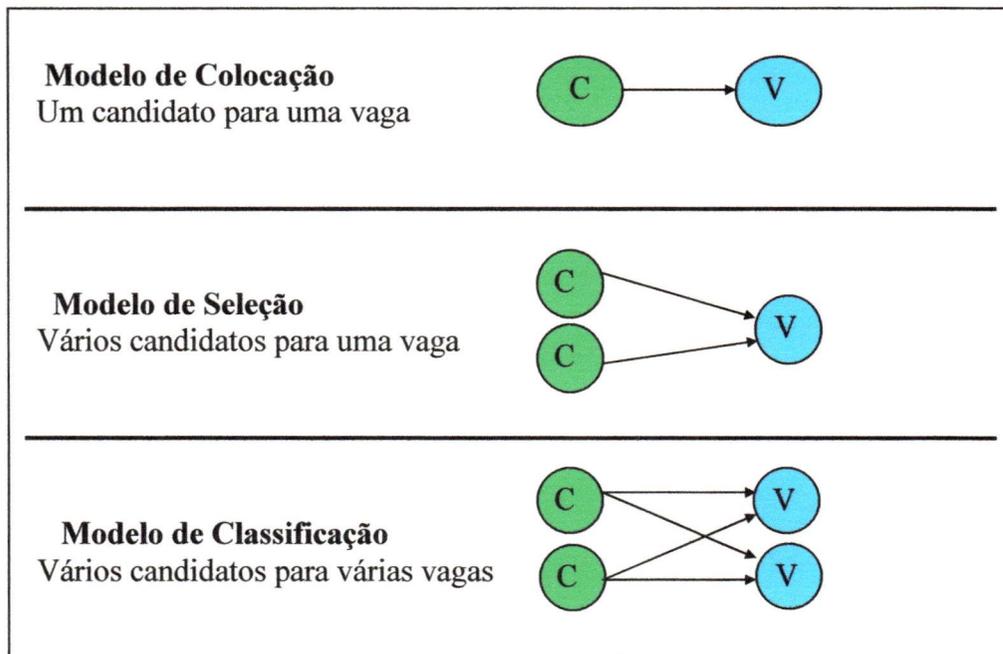


Figura 1 – Modelo de Seleção de Pessoal
Fonte: Chiavenato (1985), adaptado pela autora 2009.

Desse modo, Chiavenato (2000, p. 226) enfatiza que o órgão de seleção (*staff*) não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Isso quer dizer que, o órgão requisitante é quem dá a palavra final em relação à seleção de um certo candidato, sendo que o órgão de *staff* pode apenas indicar os mais aptos para o cargo, tendo com base as técnicas utilizadas no processo e o perfil desejado especificado anteriormente.

Para Chiavenato (2004, p. 151), cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos.

É preciso escolher a técnica de seleção mais adequada à empresa, a fim de conhecer melhor os candidatos recrutados. As principais técnicas de seleção, segundo Chiavenato (2000, p. 232), são as seguintes:

- ✓ Entrevistas de seleção;
- ✓ Provas de conhecimento ou capacidade;
- ✓ Testes psicométricos;

- ✓ Testes de personalidade;
- ✓ Técnicas de simulação.

Antes dos comentários sobre cada uma das técnicas de seleção citadas à cima, percebe-se a importância e relevância de enfatizar que estas são praticadas há séculos e que, há milhares de anos já se percebia a necessidade de fazer a seleção de pessoas e utilizava algumas das técnicas para avaliar as diferenças individuais e selecionar os melhores, ou seja, os que mais se adequavam às necessidades da época para as devidas funções.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 119), o filósofo grego Platão (428-348 a. C.), na sua obra República sugeria uma série de provas para a seleção dos guardiães de sua república ideal. Bem antes dessa época, na China, a burocracia dos mandarins era escolhida com base na erudição e realização de testes entre os candidatos.

5.4.1 Entrevistas de seleção

Para Chiavenato (2000, p. 234), a entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem. De um lado o entrevistador ou entrevistadores e, do outro lado, o entrevistado ou entrevistados.

Percebe-se que esta é uma das técnicas de seleção mais utilizadas nas empresas, tanto nas grandes, médias ou pequenas. Isso porque este instrumento facilita e muito no conhecimento do candidato, pois possibilita o contato direto, ficando nítido a postura, a aparência e o modo de expressar do candidato. Esta também facilita a percepção de características que o mesmo possui, tais como: persuasão, ambição, sonhos e até mesmo detalhes de sua personalidade.

De acordo com Carvalho e nascimento (1993, p. 141), existem dois tipos de entrevista de seleção, são eles:

- ✓ *Entrevista não-estruturada*: quando o entrevistador encaminha poucas perguntas planejadas. Assim, as questões são formuladas à medida que a entrevista prossegue;
- ✓ *Entrevista estruturada*: também chamada de “entrevista padronizada ou dirigida”, é programada pelo entrevistador para superar as limitações e deficiências da entrevista livre (Apêndice C).

5.4.2 Provas de conhecimento ou capacidade

As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício. (CHIAVENATO, 2000, p. 242)

É de grande importância para a tomada de decisão de contratação de certo candidato saber o nível de conhecimento do mesmo sobre os assuntos de interesse da empresa. Isso mostra à empresa o que deve ser treinado no candidato para que o mesmo consiga exercer bem a função para qual o mesmo foi admitido. Estas provas podem ser escritas, práticas e até mesmo orais. A utilização de um desses métodos depende do cargo a ser exercido ou até mesmo da vontade da empresa.

5.4.3 Testes psicométricos

Para Chiavenato (2000, p. 244), os testes psicométricos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação.

O autor acima citado (1985, p. 154) enfatiza que:

O teste psicométrico é uma medida objetiva e estandardizada da amostra do comportamento. Geralmente refere-se a capacidade, aptidões, interesses ou características do comportamento humano, e envolve a determinação do “quanto”, isto é, da quantidade da presença, daquelas aptidões, interesses ou características do comportamento do candidato.

5.4.4 Testes de personalidade

Como o próprio nome já diz, esse teste tem a intenção de conhecer um pouco da personalidade do candidato. Chiavenato (2000, p. 248) diz que os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade existentes, visto que um traço de personalidade é uma característica marcante que pode diferenciar e distinguir uma pessoa das demais. Segundo o autor, os testes de personalidade podem ser genéricos ou específicos. São genéricos quando revelam traços gerais, como expressão corporal e específicos quando estuda

aspectos da personalidade, tais como equilíbrio emocional, interesses e motivações e, a aplicação e avaliação desses testes exigem a participação de um psicólogo.

As provas psicotécnicas pretendem sempre nos dar uma fotografia do intelecto e da personalidade do candidato. (TOLEDO, 1992, p. 96)

É sabido que cada ser humano possui características, gostos, sonhos e desejos diferentes uns dos outros. Isso porque cada ser humano é único. O teste de personalidade aqui, diz respeito ao conhecimento, à motivação do candidato, seus anseios, sua ambição.

Complementando o que o autor acima citado disse, Carvalho e Nascimento (1993, p. 133), reforça que os testes de personalidade objetivam analisar os traços básicos de caráter do candidato (traços adquiridos), bem como pesquisar algumas características fundamentais de seu temperamento (traços herdados).

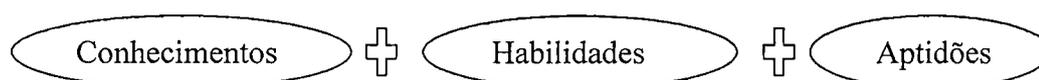
5.4.5 Técnicas de simulação

Segundo Chiavenato (2000, p. 248), as técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social.

Algumas empresas testam seus candidatos fazendo testes de simulação, na intenção de analisar como os mesmos se comportam diante de certas situações.

O sociodrama é uma simulação de situação no qual o candidato se defronta com várias pessoas desempenhando papéis relacionados com subordinados ou pares do cargo a ser preenchido, para verificar como se comporta diante de situações típicas que deverá enfrentar na empresa. É uma faz de conta para medir e avaliar suas ações e reações pessoais em uma situação de laboratório. (CHIAVENATO, 2002, p. 85)

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 119), os testes de seleção devem ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato, aferindo seus



Depois da aplicação de uma ou mais técnicas de seleção, conforme descritas anteriormente é preciso muito cuidado para avaliar os candidatos e saber qual deverá ser escolhido para o cargo em questão. Segundo Gil (1994, p. 60), a tarefa de avaliar é bastante complexa, pois requer o conhecimento das características do candidato e a compreensão dos requisitos do cargo, tendo o avaliador que prever o comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos numa situação de trabalho.

Para complementar, o autor acima citado diz que:

Mesmo que o recrutamento e os procedimentos de seleção tenham sido feitos a partir de critérios adequados, não se pode, absolutamente, ter certeza de que a avaliação será satisfatória. O processo seletivo tenderá, porém, a apresentar grandes chances de adequação à medida que tenha sido tecnicamente conduzido... Esse processo de seleção requer mais que a simples análise dos dados. Requer sua interpretação, ou seja o tratamento desses dados de forma tal que ao final do processo seja possível, com certa margem de segurança, definir as vantagens e desvantagens da contratação do candidato.

Diante de tudo que foi descrito anteriormente e com base nos assuntos em questão neste trabalho, pode-se dizer que dentro das organizações é de suma importância recrutar e selecionar bem os colaboradores, pois se cada um estiver dentro de sua função específica certamente o seu rendimento será bem melhor.

6 METODOLOGIA

Para Teixeira (2007), metodologia significa, etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem em como fazê-la de forma eficiente.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 20), o método é a ordem que deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um todo ou um resultado desejado.

6.1 Método de estudo

Considerando que o objetivo da presente pesquisa que é investigar quais as ferramentas utilizadas para o Recrutamento e a Seleção na C & A Veículos de Itapaci, a técnica que permite identificar os indicadores adequados à situação em estudo e realizar um diagnóstico confiável e propor sugestões à empresa para sua melhoria, é o estudo de caso. Para Gil (1994, 45), que se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

6.2 Tipo de pesquisa

Foi utilizada na confecção deste a pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (1994, p. 45), tem como objetivos proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a de construir hipóteses, ou seja, sua intenção é aprimorar as idéias e descobrir intuições.

6.3 Coleta de dados

Foi utilizado um questionário como instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A, B), sendo que este possibilita a mensuração com melhor exatidão do que deseja. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 201), “questionário é instrumento de coleta de dados, constituído

por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário é a forma mais usada para a coleta de dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 138).

O questionário foi composto de perguntas fechadas e abertas que, segundo Gil (1999), as fechadas apresentam ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista. Enquanto as abertas, apresenta-se a pergunta e deixa um espaço em branco para que a pessoa escreva sua resposta sem qualquer restrição. O universo e a amostra serão todos os funcionários da empresa e a proprietária da mesma, visto o pequeno número de funcionários existente atualmente, um total de 03 (três), todos alocados no momento no setor de vendas da empresa. Os questionários foram divididos em dois níveis: um foi respondido pelos funcionários e outro pela proprietária da empresa, a fim de poder comparar as diferentes visões entre patrão e empregado.

Outro método utilizado para a elaboração deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica. Gil (1991, p. 48) diz que esta pesquisa é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Esta pesquisa será utilizada para obter um embasamento teórico, comparando-o com a prática.

6.4 Análise de dados

A tabulação dos dados foi feita através da análise dos questionários. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 169), “a análise de dados é um método estatístico sistemático, de apresentar os dados onde obedecem à classificação dos objetivos ou materiais da pesquisa”.

Nesse caso, apesar de a amostra ser pequena, o gráfico foi o meio utilizado para a apresentação dos resultados, pois acredita-se que este facilita o entendimento dos mesmos. Desse modo, Marconi e Lakatos (2005, p. 172) diz em que, os gráficos são figuras que servem para a representação dos dados e, quando utilizados com habilidade, facilitam a compreensão destes através de uma demonstração clara e de fácil entendimento. Os gráficos expostos neste trabalho são do tipo informativos, pois a intenção da exposição dos mesmos foi apresentar o conhecimento da situação real e atual da empresa estudada.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 Histórico da empresa pesquisada

A empresa escolhida para pesquisa neste trabalho, foi a C. & A. Marketing e representações Ltda (C & A Veículos), fundada na cidade de Itapaci-GO no ano de 2001 e que atua nos segmentos de compra e venda de carros e motos novos e usados. Atualmente situa-se à Avenida Floresta nº103, Centro e é dirigida pela Sr^a. Amélia do R. Toledo Teles.

A empresa vem se destacando bastante na cidade de Itapaci e região, pelos serviços oferecidos e com a preocupação constante em melhor atender seus clientes. O slogan da empresa baseia-se na seguinte frase: "*O cliente é importante para nós.*"

No início do ano de 2009 sua equipe contava com 12 (doze) funcionários, divididos nas seguintes áreas: Finanças, Recursos Humanos, Contabilidade, Marketing, Vendas, Pós-vendas, Representantes Comerciais e Limpeza.

Atualmente, quase no final desse mesmo ano, a organização conta apenas 3 (três) funcionários, o que tem dificultado bastante execução das atividades antes desempenhadas por um número de pessoas quatro vezes superior ao que existe hoje.

Principais metas da Empresa:

- ✓ Ampliar sua estrutura física, com uma loja para carros novos e outra para carros usados;
- ✓ Aumentar o mercado com padrões de qualidade já implantados;
- ✓ Atender as cidades das regiões circunvizinhas.

Caracterização dos recursos humanos da empresa:

Com tamanha redução inesperada no quadro de funcionários, a empresa tem se restringido às atividades principais (compra e venda de carros e motos novos e usados) para conseguir se manter-se em funcionamento. Antes, com uma quantidade relevante de funcionários (12), as funções poderiam ser distribuídas e realizadas em tempo hábil para o bom andamento das atividades e alcance dos resultados pretendidos.

7.2 Recrutamento e seleção - C & A Veículos de Itapaci

Tendo como base os passos do processo de R & S descritos no decorrer deste trabalho, será feita a seguir a descrição de todo o processo como é realizado na prática na empresa em estudo.

7.2.1 Recrutamento na C & A Veículos

O recrutamento utilizado pela C & A Veículos é do tipo misto, ou seja, esta procura pessoas de fora (mercado), mas também não abre mão do remanejamento de funcionários já existentes na empresa, caso haja alguma vaga e perceba-se que um destes tenha os requisitos necessários para assumir tal cargo. Porém, conforme enfatiza a proprietária da organização, ultimamente o recrutamento tem sido feito mais externamente, devido ao pouco tempo que os funcionários permanecem na empresa e até mesmo pela pequena quantidade existente. Para atrair os candidatos à vagas de Emprego na empresa, esta se utiliza de anúncios na rádio e jornal local e carros de som.

O processo funciona da seguinte forma:

O candidato envia seu currículo para a empresa e aguarda ser chamado. Na maioria das vezes os interessados só trazem o currículo quando ficam sabendo por algum parente ou colega que a empresa está precisando de funcionários.

7.2.2 Seleção na C & A Veículos

Ao ser avaliado o currículo de cada candidato, a empresa convoca os mesmos para uma entrevista. Esta é feita com a proprietária (Sr^a. Amélia) e mais dois funcionários que já trabalham na empresa. Esta entrevista não tem um padrão definido a ser seguido (entrevista não-padronizada); acontece informalmente com perguntas que facilitem a avaliação do conhecimento do candidato e suas expectativas em relação ao cargo desejado.

Este mesmo passo é feito com cada candidato, sendo escolhido no final, três destes para um período de experiência na empresa. Aquele que se sair melhor no período de teste, é contratado e passa a fazer parte da equipe C & A Veículos. Nos quinze primeiros dias de

testes, os candidatos são submetidos a provas com conteúdos baseados nas apostilas fornecidas pela empresa para estudo. Este conteúdo obviamente é relacionado à atividade da empresa. No período de teste, cada candidato recebe um valor monetário combinado antecipadamente e, quando for contratado, esse valor conseqüentemente será reajustado. Lembrando que neste período os candidatos passam por todas as áreas da empresa, sendo avaliados diariamente para uma posterior decisão. Isso quer dizer que, a área em que o candidato selecionado mais se destacar, será essa que o mesmo irá trabalhar.

O funcionário recém-contratado tem seis meses para apresentar o resultado em seu departamento e depois então, com toda documentação em mãos e CNH (Carteira Nacional de Habilitação), o funcionário que conseguiu bons resultados terá sua Carteira de Trabalho assinada. Caso não consiga obter os resultados esperados, é desligado da equipe.

7.2.3 Dados reais e surpreendentes

Segundo informações da proprietária da empresa, 95% dos candidatos em fase de teste são desligados antes de assinarem a Carteira de Trabalho. Isso porque de acordo com a mesma, no final do período de teste os mesmos ainda não levaram até ela a documentação necessária para a assinatura da Carteira e muitas das vezes ainda não possuem a CNH e nem ao menos deram entrada ao processo para a retirada desta. No caso da empresa C & A Veículos, a CNH é um requisito importantíssimo para a realização de grande parte das atividades executadas pela empresa, uma vez que a atividade fim da mesma é a compra e venda de veículos e motos e lida a todo o momento com a condução dos mesmos, seja para a retirada da empresa para exposição, seja para testes. Torna-se então, indispensável que todos os funcionários sejam habilitados.

Uma das dificuldades na aplicação do questionário foi a pequena quantidade de funcionários existentes na empresa atualmente. Quando se iniciou o estudo para a construção deste trabalho, a empresa contava com 12 (doze) funcionários, o que era um número significativo para o tamanho da mesma e para a consecução de seus objetivos.

Porém, no período de finalização deste e da aplicação do questionário, a organização estava apenas com 3 (três) funcionários, número bastante inferior ao habitual na empresa, mas que mesmo assim, será descrito à seguir, conforme respostas dadas por estes.

Acredita-se que, mesmo diante da pequena amostra utilizada para a aplicação do questionário, a apresentação dos resultados em forma de gráfico seja significativa para melhor

entendimento e conseqüentemente possibilite a correção de algumas falhas, na intenção de melhoria, baseada nos assuntos abordados no decorrer deste trabalho.

7.3 Questionário aplicado aos funcionários

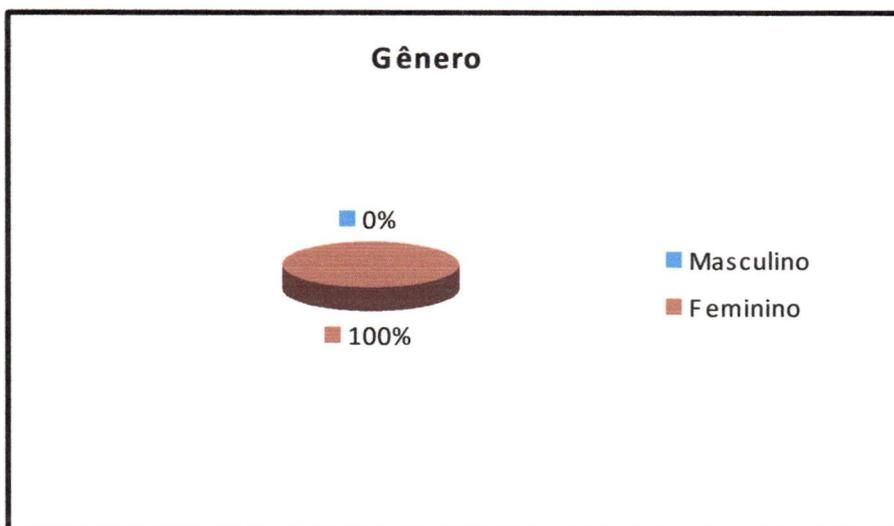


Gráfico 1: Gênero

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Em se tratando de gênero, todos os funcionários atuais da empresa são mulheres, como percebido no gráfico à cima. Isso tem dificultado um pouco para a empresa, tendo em vista atividades que necessitem de uma certa dose de força bruta. A intenção da C & A Veículos é de contratar mais funcionários antes do final do corrente ano.

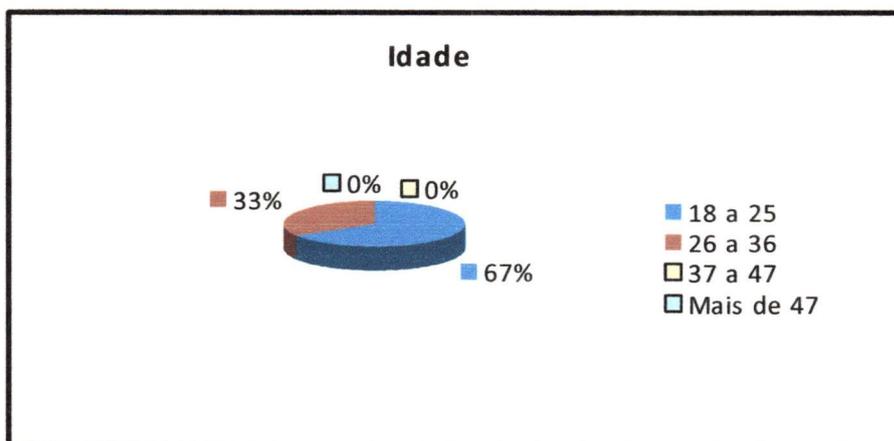


Gráfico 2: Idade

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Duas das funcionárias questionadas estão na faixa de 18 a 25 anos, enquanto a outra está entre 26 e 36 anos, como explica o gráfico. Percebeu-se através de conversas informais que a maioria dos funcionários que já trabalharam na empresa também estão nesta faixa de idade, ou seja, entre 18 e 36 anos.



Gráfico 3: Há quanto tempo trabalha na organização?

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Todos os funcionários atuais trabalham na empresa a menos de um ano, o que comprova uma grande rotatividade de funcionários, considerando um total de 12 que trabalhavam no início do ano e levando em consideração o período de existência da Organização na cidade.



Gráfico 4: A organização utiliza técnicas de seleção?

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Conforme citado anteriormente, as técnicas de seleção utilizadas pela C & A Veículos se baseiam na entrevista e nos testes realizados para avaliar o potencial do candidato.



Gráfico 5: Como começou a trabalhar na C&A Veículos?

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Conforme mostra o gráfico, todas as funcionárias da C & A Veículos foram até à Empresa para procurar emprego. Ficaram sabendo da vaga por colegas e enviaram seus currículos, sendo posteriormente chamadas para fazer a entrevista. Na maioria das vezes ocorre da mesma forma citada à cima; a divulgação de vagas existentes na empresa é feita pelos próprios funcionários. A empresa se utilizava de anúncios na rádio local e em carros de som para divulgar a necessidade de pessoal, porém esses meios não têm sido eficazes para atrair candidatos.



Gráfico 6: Você se sente motivado no desempenho de suas funções?

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Todas responderam que gostam do trabalho que executam e que se sentem motivadas no desempenho de suas funções, enfatizando que quando se gosta daquilo que faz, a motivação é natural.



Gráfico 7: A organização oferece algum tipo de treinamento?

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Quando perguntadas se a empresa oferece treinamento para os funcionários, todas responderam que sim, e que os principais treinamentos oferecidos são relacionados ao atendimento ao cliente, cursos de computação e aprendizados em outras concessionárias.



Gráfico 8: Você tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho?

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Todas disseram que desenvolvem um bom relacionamento com as colegas. Embora seja uma equipe pequena, a mesma é unida e comprometida. Segundo elas, essa união e espírito de equipe é que têm contribuído para que o tarefas devidas sejam executadas, mesmo com o pequeno número de funcionários.



Gráfico 9: As pessoas de seu ambiente de trabalho se ajudam mutuamente?
 Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

A resposta de todas as funcionárias quanto à pergunta acima foi que todas se ajudam, quando uma não consegue terminar uma certa atividade no tempo que estava programado, e a outra está menos ocupada, uma ajuda a outra e assim por diante. Há também o auxílio na hora de executar algum trabalho em que uma está com dificuldade ou não lembra todos os passos. Nessa hora, elas se ajudam e ensinam os passos, facilitando o aprendizado. Elas se consideram unidas e acreditam que isso é que contribui para que tenham um bom relacionamento.



Gráfico 10: Você gosta do trabalho que realiza?
 Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Conforme resposta já citada à cima, todas disseram gostar do trabalho que fazem e garantem dar o melhor de si para o alcance dos objetivos da Empresa.

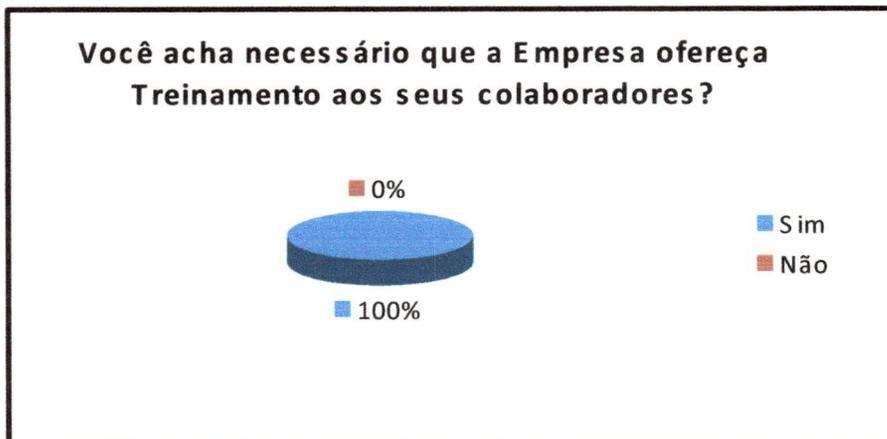


Gráfico 11: Você acha necessário que a empresa ofereça treinamento aos seus colaboradores?
 Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

Em relação à pergunta que questiona a necessidade de a empresa oferecer treinamento aos seus colaboradores, duas das questionadas responderam que acham muito importante o treinamento e que este serve para o crescimento profissional, enquanto uma delas respondeu que apesar de admitir a importância do treinamento, a empresa é que é responsável pela percepção da necessidade do mesmo, visto que esta é quem deve decidir o que os funcionários precisam.

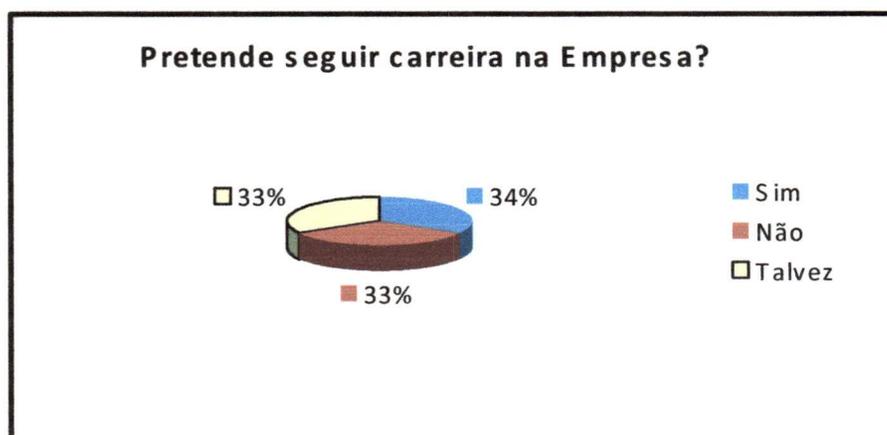


Gráfico 12: Pretende seguir carreira na empresa?
 Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

A pergunta que questiona o desejo de seguir carreira na empresa, apenas uma das funcionárias respondeu que pretende continuar na mesma, estando a segunda em dúvida em relação ao futuro e a outra está se mudando da cidade, deixando nesse caso, a empresa com um funcionário a menos.

7.4 Questionário aplicado à proprietária

Descrevendo as respostas do questionário aplicado à proprietária da C & A Veículos (Apêndice B), segundo ela a empresa utiliza-se de anúncios em rádios e jornais da região, currículos, dentre outros meios para atrair os candidatos à vaga de emprego. Porém, ela admite que o recrutamento praticado pela empresa nem sempre tem gerado resultados positivos, justificando que os funcionários permanecem por pouco tempo na empresa, alegando o motivo de sua saída à maioria das vezes a problemas pessoais.

Mesmo assim, ela admite também a grande importância do processo de recrutamento e seleção para o alcance dos resultados com a contratação, salientando que este processo ajuda a evitar erros de adequação de cargo. De acordo com a Sr^a. Amélia, a empresa não tem conseguido colaboradores que gostem de investimento pessoal em conhecimento. Salienta também que a rotatividade de funcionários é muito grande (fora do normal) pelo tamanho da empresa e atribui esse fato à contratação de funcionários sem preparo intelectual e falta de conhecimento dos administradores no quesito direitos trabalhistas. A maioria das demissões ocorridas na empresa partem dos funcionários e, como dito anteriormente, os principais motivos alegados por estes são problemas pessoais, além de muitos não gostarem das atividades que desempenhavam. Enfatiza ainda que os funcionários mais recentes reclamam de ter que preencher pedidos e outros processos da venda e, com significativa frequência alguns não querem investir na retirada da CNH. Diz que o comportamento dos funcionários contratados muda muito em relação ao entusiasmo e motivação apresentados quando estão em busca do emprego.

Contudo, considera os atuais funcionários bons, salientando que se dão bem com os colegas e se ajudam mutuamente.

Em uma conversa informal ela disse que precisa urgentemente de contratar mais funcionários, visto a quantidade de serviços a serem executados e o aumento das vendas previsto para o final de ano.

Amélia ainda desabafa dizendo: “Atualmente me encontro frustrada quanto ao recrutamento e seleção de colaboradores: as pessoas parecem não querer crescer e permanecer nas organizações buscando novos resultados... Reconheço que o problema pode ser com a minha organização”.

8 RESULTADOS ESPERADOS

Analisando os resultados dos gráficos e a citação da Sr^a. Amélia, pode-se perceber que o processo de recrutamento e seleção nem sempre têm gerado bons resultados no complemento do quadro de funcionários da empresa pesquisada. Pode-se dizer a partir dos resultados, que a empresa tem encontrado grandes dificuldades na realização deste processo. Acredita-se que empresa precisa definir melhor o perfil do candidato que mesma necessita na hora de oferecer a vaga, para que assim possa perceber no candidato o que o mesmo possui de positivo e o que lhe falta para preencher a tal vaga. Outro ponto que pode ser melhorado é a entrevista. Esta precisa de um roteiro que aborde as características que empresa precisa e as que o candidato possui, sendo esta capaz de sugar o máximo de informações possíveis (personalidade, experiências, expectativas, etc.) para uma tomada de decisão mais acertada e com menos risco.

Como percebido, a rotatividade de funcionários na C & A Veículos é alta, visto a quantidade existente no início deste trabalho e da finalização do mesmo e levando também em consideração o pequeno tempo em que todos esses funcionários trabalham na Empresa e a confissão deste fato pela proprietária. Porém, um ponto positivo para uma possível e necessária melhora no processo é a consciência da proprietária de que o problema (falha) pode estar na organização. Admitir falhas é uma característica de poucos e isso expressa a disposição em corrigi-las para melhorar tanto o processo, como todo quanto os resultados. Acredita-se que se a Empresa dispensar mais atenção a processo de Recrutamento e Seleção e torná-lo mais criterioso, poderá ter resultados positivos nas próximas etapas e assim, reduzir significativamente a rotatividade de pessoal, tornando o processo eficiente e eficaz.

9 SUGESTÕES

Com base nos dados obtidos sobre a empresa e nas informações alcançadas pelos questionários, sugere-se a esta um novo roteiro de entrevista que possa abranger com mais profundidade informações sobre o candidato, tais como: experiências, personalidade, expectativas e sonhos. Isso porque quanto mais informações a organização conseguir absorver do candidato, melhor para a mesma, tendo em vista a relevância destas para um conhecimento preliminar deste na busca de identificar seus planos profissionais, pessoais e ideais de vida. Desse modo, apresenta-se esse novo modelo, na esperança de contribuir com a mesma para tornar o processo de contratação como um todo mais eficiente e eficaz (APÊNDICE C).

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que, para o bom andamento de qualquer empresa o fator humano é primordial. Isso quer dizer que é preciso que essas pessoas estejam alocadas nos lugares certos, podendo dar o melhor de si e contribuir para que a organização alcance seus objetivos. Desse modo, as empresas têm percebido aos longos dos anos que não basta somente contratar pessoas para preencher seu quadro de funcionários; é preciso antes saber que tipo de funcionário a empresa necessita e o que a mesma pode oferecer a este. Não é algo tão simples que se resolva com um piscar de olhos ou que se contrate a primeira pessoa que apareça procurando emprego.

Por isso, existem etapas que antecedem a contratação e que contribuem para que a estadia do funcionário na empresa seja a melhor possível. Essas etapas aqui chamadas de Recrutamento e Seleção desenvolvem um papel de vital importância para que a empresa faça uma boa contratação.

A empresa estudada, conforme percebido, não tem conseguido bons resultados no processo de Recrutamento e Seleção do seu quadro de pessoal, ou seja, não tem utilizado de forma eficaz as práticas do processo como poderia, o que tem gerado um alto índice de rotatividade e conseqüentemente prejudicado o bom andamento da mesma. Acredita-se que com a apresentação desses resultados obtidos através deste trabalho, a empresa se posicione de maneira a corrigir as falhas percebidas e a dar mais atenção a esse processo como um todo, a fim de contratar bons funcionários e obter melhores resultados.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antonio Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. ed. Compacta. São Paulo. Atlas: 1985.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Administração de Recursos Humanos Fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Teoria geral da administração**. ed. Compacta. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia de Científica**. 4ª ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Fundamentos de Metodologia de Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhadores de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER Jr., Willian B. Jr ; DAVIS, Keith . **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw –Hill do Brasil, 1983.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICE

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO APLICADO À PROPRIETÁRIA DA ORGANIZAÇÃO

1. Como é feito o recrutamento de pessoal na Empresa C & A Veículos de Itapaci?
- a) Através de anúncios nas rádios e jornais da região;
 - b) Através de currículos;
 - c) Através de conhecidos dos funcionários;
 - d) Outros

Explique: _____

2. O recrutamento praticado pela empresa tem gerado resultados positivos?

- a) Sim
- b) Não
- c) Na maioria das vezes
- d) Nem sempre

Justifique: _____

3. Esse recrutamento é feito:

- a) Externo
- b) Interno
- c) Misto
- d) Através dos próprios funcionários (indicação)

4. Como você vê o processo de recrutamento e seleção para o alcance dos resultados esperados com a contratação?

- a) Muito importante
- b) Importante
- c) Consegue-se contratar bem sem utilizar esse processo, uma vez que a empresa é de pequeno porte
- d) Não é importante

Justifique: _____

5. Como você avalia o processo de R & S praticado pela sua empresa:

- a) Ótimo
- b) Bom
- c) Regular
- d) Precisa melhorar para gerar melhores resultados

Explique: _____

6. Os funcionários existentes na empresa demonstram interesse em ajudar os colegas a se desempenharem melhor?

- a) Sim
- b) Não

- c) às vezes
- d) Só pensam em si mesmos

Justifique: _____

7. A empresa oferece algum benefício ao funcionário, a não ser o salário?

- a) Sim
- b) Não
- c) às vezes
- d) Estamos trabalhando nisso

8. As demissões acontecem freqüentemente na empresa?

- a) Sim
- b) Não
- c) Normal
- d) Fora do normal (rotatividade alta)

Justifique: _____

9. A maioria dessas demissões parte:

- a) Da própria empresa
- b) Do funcionário
- c) De ambos
- d) Só por parte da empresa

Explique: _____

10. Quais os motivos mais freqüentes dessas demissões?

- a) Falta de comprometimento do funcionário
- b) O funcionário tentou, mas não conseguiu alcançar as metas estabelecidas pela empresa
- c) O funcionário não gostou das atividades à serem desempenhadas
- d) A empresa não conseguiu dar ao funcionário o que ele esperava

Explique: _____

11. Como você avalia os funcionários que trabalham atualmente na empresa?

- a) Ótimos
- b) Bons
- c) Regulares (na média)
- d) Ruins (necessitam de treinamento urgente)

12. Há diferença no comportamento dos funcionários em se tratando do período de R & S e após a sua contratação?

- a) Sim, sempre há
- b) Não, eles mantêm o mesmo entusiasmo
- c) Às vezes
- d) Caem muito o entusiasmo e a motivação expressos quando estavam interessados em ocupar o cargo.

Justifique: _____

APÊNDICE C

SUGESTÃO – MODELO DE ENTREVISTA PADRONIZADA

C & A VEÍCULOS - ITAPACI					
DADOS PESSOAIS					
NOME:				GÊNERO:	
LOCAL NASCIMENTO		DATA:		IDADE:	
ENDEREÇO:				ESTADO CIVIL:	
CIDADE:		BAIRRO:			
ESTADO:		CEP:		TELEFONE:	
ESCOLARIDADE					
ENS. FUND.	<input type="checkbox"/> COMPLETO <input type="checkbox"/> INCOMPLETO		SUPERIOR	<input type="checkbox"/> COMPLETO <input type="checkbox"/> INCOMPLETO	
ENS. MÉDIO	<input type="checkbox"/> COMPLETO <input type="checkbox"/> INCOMPLETO		CURSO		
OUTROS CURSOS:					
ENTIDADE:			CURSO		
ENTIDADE:			CURSO		
POSSUI CNH:	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	Nº:	CATEG:	VENCIMENTO:	
VIDA PROFISSIONAL					
ÚLTIMO EMPREGO					
EMPESA:					
ADMISSÃO:		/ /	DEMISSÃO:	/ /	
CARGOS OCUPADOS:				SALÁRIO:	
MOTIVO DA SAÍDA					
PENÚLTIMO EMPREGO:					
EMPESA:					
ADMISSÃO:		/ /	DEMISSÃO:	/ /	
CARGOS OCUPADOS:				SALÁRIO:	
MOTIVO DA SAÍDA					
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES					
O que fez você se interessar por uma vaga de emprego na C & A Veículos?					
Você conhece a C & A Veículos? Comente.					
O que você espera da C & A Veículos caso seja contratado?					
ESPAÇO PESSOAL					
Fale sobre você: qualidades, defeitos, sonhos e etc.					
Quais os seus planos para o futuro?					

ANEXOS

ANEXO A
CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Entidade: C. & A. Marketing e representações.

Forma Jurídica da Organização: Ltda.

Data da Constituição:2001

CNPJ: 04583.129-001-20

Nome Fantasia: C &A Veículos

Proprietária: Amélia do R. Toledo Teles

Endereço: Av Floresta nº103, Centro – Itapaci – GO

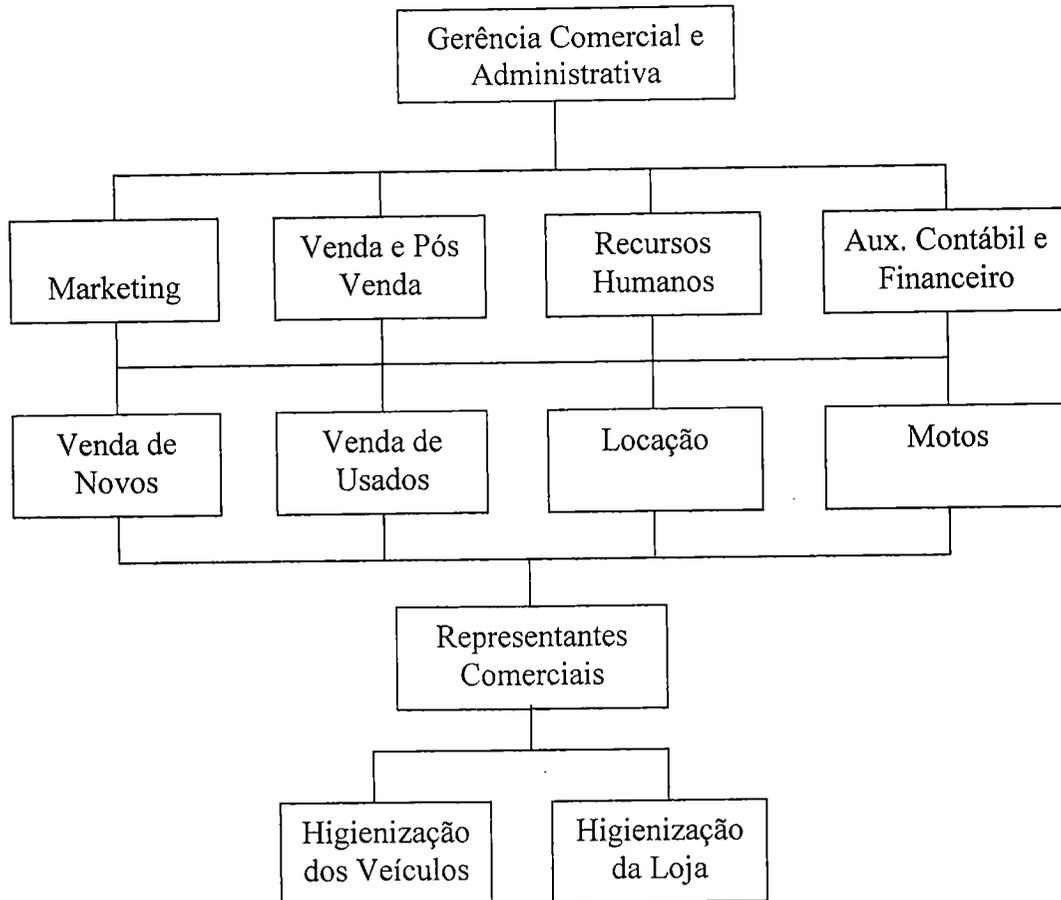
Telefone: (62)3361-2422

Nome e Cargo da Chefia Direta: Amélia do Rosário R. Toledo Teles

Área de Atuação: Compra e venda de carros e motos novos e usados

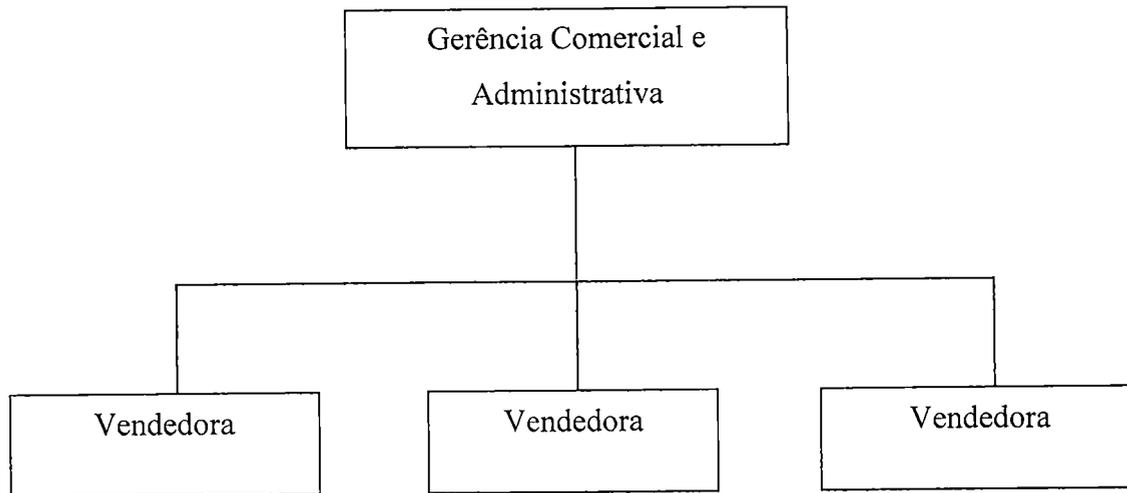
ANEXO B

ORGANOGRAMA



Observação: Este era o organograma da C & A Veículos quando foi iniciado o estudo para a confecção deste trabalho. (Março, 2009)

ANEXO C
ORGANOGRAMA ATUAL



ANEXO D
FOTOS DA EMPRESA



Entrada da C&A Veículos
Foto: Amélia do Rosário, 02/10/2008.



Estacionamento de veículos da empresa
Foto: Amélia do Rosário, 02/10/2008.



Recepção e área de atendimento aos clientes
Foto: Amélia do Rosário, 02/10/2008.



Fachada principal da empresa
Foto: Amélia do Rosário, 02/10/2008.