

FACULDADE AMADEUS

**MARIA LÚCIA DE JESUS MARQUES
NACIETE FERREIRA DOS SANTOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: uma
estratégia que agrega valor às organizações nos
dias atuais**

**Aracaju/Se
2010**

**MARIA LÚCIA DE JESUS MARQUES
NACIETE FERREIRA DOS SANTOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: uma
estratégia que agrega valor às organizações nos
dias atuais**

**Artigo apresentado à Coordenação do
Curso de Administração da Faculdade
Amadeus como requisito para
obtenção de bacharelado em
Administração.**

Orientador: M.Sc. Gisélia Varela

**Aracaju/Se
2010**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Uma estratégia que agrega valor às organizações nos dias atuais

**Maria Lúcia de Jesus Marques¹
Naciete Ferreira dos Santos²**

RESUMO

Este artigo, cujo título é: Recrutamento e Seleção de Pessoas: Uma estratégia que agrega valor às organizações nos dias atuais, vai promover conhecimento sobre a importância do setor de recursos humanos como instrumento hábil que agrega valor ao patrimônio intangível de uma empresa, identificando, para tanto, as diversas técnicas de recrutamento e seleção dos colaboradores existentes e aplicáveis atualmente, sendo seu objetivo geral avaliar as técnicas de recrutamento e seleção aplicadas em duas empresas estudadas. Adotando uma metodologia explicativa, descritiva, bibliográfica, de campo e com a abordagem qualitativa, esta pesquisa vai demonstrar prática e cientificamente as conseqüências da adoção de técnica adequada para a produtividade da empresa e satisfação do colaborador. Assim, justificativa para sua elaboração reside na contribuição científica que o estudo vai trazer para as empresas em geral e na contribuição prática para estudantes de Administração.

Palavras-chave: Setor de RH. Recrutamento e Seleção. Valor Agregado.

ABSTRACT

This article, titled: Recruitment and Selection of People: The strategy that adds value to organizations today, will promote awareness of the importance of human resources sector as an effective instrument that adds value to the intangible heritage of a company, identifying to this end, several techniques of recruitment and selection of employees currently existing and applicable, and its general objective to evaluate the recruitment and selection techniques applied to two companies studied. Adopting a methodology explanatory, descriptive, bibliographic, field, with the quali-quantities approach, this research will demonstrate the scientific and practical consequences of adopting appropriate technical for the company's productivity and employee satisfaction. Thus, justification for its preparation lies in the scientific contribution that the study will bring to the business in general and practical contribution to students of Directors.

Keywords: Division of Human Resources. Recruitment and Selection. Added Value

¹ Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. E-mail: malumar96@hotmail.com

² Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. E-mail: naciferr@ig.com.br

1 INTRODUÇÃO

Embora durante muito tempo os recursos humanos de uma empresa tenham ficado relegado a terceiro plano, sempre fizeram parte do cenário da composição empresarial.

Após Revolução Industrial, a necessidade de aumento da produtividade e melhoria na qualidade dos produtos, passou a exigir mão de obra mais qualificada para a operacionalização dos equipamentos. Ocorre, entretanto, que o mercado competitivo passou a exigir metodologias de gestão mais eficientes para a administração dos mais diversos setores que compõe uma determinada empresa.

O fenômeno da globalização acirrou ainda mais a competição entre empresas, vez que o acesso a informação e facilidade de venda via internet ampliou os horizontes do comércio, provocando mudanças sócio-econômica e mercadológicas na busca de novos padrões de gestão para sustentar as estratégias das empresas em sua atuação no mercado.

Ocorre, entretanto, que a globalização também promoveu acessibilidade de informações quanto a estas técnicas de gestão, facilitando sua aplicação em todas as empresas, o que, com o tempo, as deixaram em pé de igualdade no mercado competitivo.

Neste contexto, as atenções ficaram voltadas para os recursos humanos, como o diferencial que as empresas poderiam apresentar em relação às outras. Estas passaram, então, a investir em técnicas para recrutamento, seleção, capacitação e valoração dos colaboradores, delegando ao setor de RH, novas atribuições com o intuito de maximizar a produtividade e satisfazer as necessidades dos colaboradores e da empresa.

Destarte, o setor de Recursos Humanos de uma empresa começou a valorizar e contratar especialistas no sentido de gerir melhor o setor. Assim, estes passaram a ser responsáveis pela aquisição de conhecimentos para externar e mensurar as potencialidades estratégicas da área, sendo seu grande desafio captar bons profissionais através de técnicas de recrutamento e seleção, agregando, assim, valor ao capital humano que forma uma empresa.

Entretanto, o excesso de recrutamento e a técnica de seleção equivocada

pode se tornar um grande inconveniente para a produtividade de uma empresa, pois a alocação do colaborador na função errada ou em que este não tem capacitação poderá promover uma série de problemas. É justamente neste contexto que surgiu a problemática desta pesquisa: Qual a técnica de recrutamento e seleção mais apropriada para a captação e alocação correta dos colaboradores?

Para responder a tal questionamento, o objetivo geral deste artigo é avaliar as técnicas de recrutamento e seleção aplicadas nas empresas prestadoras de serviços na cidade de Aracaju, visando especificamente; levantar dados que meçam o problema de capacitação dos colaboradores em relação à função que exercem na empresa estudada; identificar problemas de recrutamento e seleção na empresa sob análise, bem como suas conseqüências; e, propor sugestões de melhoria para o setor específico.

Esta pesquisa adotou metodologia: quanto à abordagem, qualitativa porque vão promover a interpretação das técnicas de recrutamento e seleção aplicada às empresas estudadas e quantitativas, porque a aplicação de questionários vai levantar informações que, quando tratados, vai subsidiar dados estatísticos que vão embasar o artigo; quanto aos métodos, ela é bibliográfica, pois se baseia em livros e outras publicações científicas e de campo, pois também encontra fundamento em questionários aplicados; e, finalmente, quanto aos objetivos, este estudo é explicativo porque desenvolve o entendimento a cerca dos vários conceitos e técnicas que o tema exige e descritivo, pois detalha como se dá o recrutamento e seleção das empresas estudadas.

Por tudo o que foi exposto, a justificativa desta pesquisa reside na importante contribuição científica que o estudo a cerca das atribuições do setor de RH pode trazer às empresas em geral e porque agrega valor prático para os futuros administradores. Desta forma, ao propor soluções para problemas identificados no recrutamento e seleção das empresas, esta pesquisa almeja realizar estudos aplicáveis em qualquer organização.

2 UMA NOVA VISÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Até pouco tempo atrás, o papel da área de Recursos Humanos (RH) era exclusivamente contabilizar salários, elaborar folha de pagamento e remunerar os

trabalhadores. Atualmente, diante das vertiginosas modificações que o mundo vem sofrendo, as empresas promoveram a revisão de metas em busca do entendimento da própria organização e para criar e desenvolver metodologias que realizem os ajustes necessários para mantê-la no mercado competitivo.

Assim, foi necessário que as empresas mudassem suas estratégias gerenciais, visando garantir o seu capital e atender a satisfação dos clientes. Dando-se ênfase a essas estratégias, o envolvimento do RH se torna de suma importância, pois é ele que promoverá habilidades e competências, desenvolvendo sinergias com participação nos resultados e ressaltando a valorização do capital humano.

No século XX, antes dos anos 30, a administração de pessoal tinha as funções básicas de recrutamento e seleção de pessoas. Os processos de admissão e demissão eram conduzidos pelas chefias de pessoal. No final da década de 70, surgiu movimento renovador nos Estados Unidos que entusiasmou os profissionais brasileiros. Observe-se que as manifestações operárias produzidas pelos metalúrgicos de São Paulo foram de grande valia para a valorização dos recursos humanos das empresas. (ARAÚJO, 2006).

Durante os anos 90, o cliente se tornou o foco das atenções das empresas, pois este passou a consumir mais e a exigir maior qualidade do processo produtivo. As empresas, assim, começaram a enxergar no colaborador um grande ator na conquista do cliente. Na virada do milênio, embora os negócios tenham se tornado o centro das atenções, havia a necessidade do comprometimento do colaborador para que a empresa alcançasse seus objetivos. Estas, então passaram a realizar estudos voltados para o atendimento da valorização do profissional (BOARETE, 2009).

O mesmo autor (2009, p.09), afirma que recursos humanos é “o conjunto de servidores ou colaboradores que desempenham suas funções de modo interligado entre si e demais setores, em prol do sucesso da organização”. Desta forma, todos os trabalhadores e pessoal de direção que compõe uma empresa são incluídos no hall dos recursos humanos de uma empresa. Sua importância reside no fato de que a função de cuidar do capital humano, promove soluções adequadas para que seus colaboradores desempenhem seu trabalho adequadamente. Saliente-se que o RH tem como função atender às necessidades dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

Assim, o objetivo do setor de RH é realizar a integração entre os colaboradores, valorizando-os e respeitando-os dentro de suas áreas de atuação, fazendo-os se sentirem confiantes e fortalecendo a idéia de crescimento da organização. (BOARETE, 2009).

Em razão das inúmeras atribuições do Recursos Humanos e de sua importância para a sobrevivência da empresa, é necessário a adoção de metodologias estratégicas que facilitem a administração do setor.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 09), a Administração de Recursos Humanos (ARH) é “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com os recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”. Assim, a ARH pode ser entendida como administração de pessoal fundamentada em uma abordagem sistêmica, definido como um “conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possam encontrar uma relação” (GIL, 2001, p. 21).

O citado autor (2001), quando uma empresa adota um enfoque sistêmico, ela apresenta características como: interdependências das partes, quando é possível identificar suas partes como subsistemas independentes; ênfase no processo, ou seja, a administração é dinâmica, apresentando mudança contínua; probabilismo, onde a organização não se caracteriza pela certeza absoluta e sim por probabilidades; multidisciplinaridade, no qual se busca contribuições em diversos campos do conhecimento; caráter descritivo, no qual as organizações procuram compreender os fenômenos e deixar os colaboradores escolham objetivos e procedimentos.

Outras características podem, ainda, ser mencionadas, tais como: concepção multicausal, caráter multimotivacional, participação, abertura e ênfase nos papéis (GIL, 2001). Segundo Chiavenato (2004), a ARH tem o objetivo de desempenhar quatro funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos de uma organização, podendo ser dividida em cinco Subsistemas, que tem o objetivo de facilitar e coordenar suas atribuições. São eles: Suprimento; Aplicação; Manutenção; Desenvolvimento; e, Monitoramento.

Essa divisão dada por Chiavenato (2004) tem como finalidade facilitar o entendimento e a gestão do setor de RH. Assim, ele avalia estes subsistemas da seguinte forma: O subsistema de suprimento é responsável pela captação e triagem

de profissionais no mercado, bem como, pela seleção e encaminhamento de profissionais para as empresas. O subsistema de Aplicação, no qual se realiza a análise, descrição dos cargos, assim como a avaliação de desempenho do colaborador. A descrição do cargo é um processo de sintetização das informações recebidas durante a análise das funções. A avaliação do desempenho é um método gerencial que permite ao administrador medir os resultados do desempenho do colaborador.

O mesmo autor continua enfatizando que o subsistema de Manutenção se preocupa com a administração de salários, planos de benefícios sociais e higiene e segurança do trabalho, assim como com as relações trabalhistas. Deve-se ter em mente que o salário não é o único componente remuneratório, existindo também benefícios que acaba compondo a remuneração. É importante haver um plano de gestão de cargos e salários, como instrumento fundamental para a gestão deste subsistema. O subsistema de Desenvolvimento, no qual se desenvolve ações para amoldar o comportamento dos colaboradores, concretizado através do treinamento e desenvolvimento de pessoal e organizacional. O treinamento é um processo de assimilação cultural que tem o objetivo de repassar conhecimento, habilidades e atitudes relacionadas a execução das tarefas destinadas ao cargo.

Finaliza ainda que o subsistema de Monitoramento, que se perfaz através de um banco de dados e sistemas de informação eficazes e pala auditoria de recursos humanos, consubstanciado no denominado departamento de pessoal, tem o objetivo de efetuar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática dos recursos humanos de uma empresa.

É possível observar a definição exata das atribuições do RH conforme o subsistema em que está inserido. Com essa espécie de demarcação, a gestão do setor poderá dirigir melhor suas metas e ações conforme a necessidade de melhorias se apresente. Além disso, esse direcionamento serve, também, para facilitar a identificação de problemas, insatisfações e incapacidades relacionados com os profissionais que compõe as organizações, bem como com as ingerências da própria empresa. Entenda-se por ingerência, as dificuldades ou incongruências da organização, á exemplo de falhas no recrutamento e seleção de pessoas, que podem trazer conseqüências negativas para a produção.

2.2 Recrutamento e Seleção: Ferramentas que Agregam Valor

O recrutamento de candidatos e a seleção de colaboradores tem importantes consequências financeiras e culturais em uma organização.

Segundo Nunes (2007, p. 02), o recrutamento é:

Um conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos ou desenvolver determinadas tarefas na organização. O recrutamento pode fazer-se no interior da organização (recrutamento interno) ou no exterior da organização (recrutamento externo).

É importante salientar que não se pode recrutar ou selecionar sem determinação do conteúdo da função ou do cargo detalhadamente. O anúncio deve conter informações claras e registradas das atribuições do cargo e os requisitos, ou seja, a qualificação e experiência necessária para o desempenho das respectivas funções. (RIBEIRO, 2005).

São inúmeras as técnicas de recrutamento, podendo ser realizado via internet, por consultas aos arquivos de candidatos, por quadro de avisos, contratos com escolas e universidades, anúncios em jornais e revistas e através de agências de recrutamento (CHIAVENATO, 2005). As mais utilizadas são jornais e revistas, internet e agências de empregos. A modernidade vem abrindo espaço para o recrutamento cada vez mais intenso pela internet. (GIL, 2001).

De acordo com Ribeiro (2005), é ideal elaborar um arquivo de currículos, classificando-os por cargos, mantendo-o atualizado a cada três meses, devendo conter endereço e e-mail do candidato, escolaridade e cargo a qual se candidata. Após o recrutamento, é seguida a seleção dos colaboradores. Segundo Nunes (2007, p. 02) seleção é:

A fase que se segue ao recrutamento e corresponde à escolha das pessoas conforme as necessidades da organização e as aspirações das próprias pessoas. Pode dizer-se que a seleção corresponde à comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função.

Para que haja uma seleção adequada, deve ser realizada uma entrevista, previamente planejada, que deve correlacionar as qualificações do

candidato às exigências do cargo, coletar o maior numero de informações pertinentes do mesmo, entre outros fatores.

Esta entrevista deve ser objetiva, sendo realizada de forma impessoal e devendo seguir um roteiro anteriormente programado (RIBEIRO, 2005). Deve-se ter em mente que a seleção de pessoal é basicamente comparativa e restritiva, utilizando técnicas aplicadas por meio de diversas fases , cada uma funcionando como um filtro da outra , até que se consiga o candidato ideal. Assim, as técnicas devem ser realizadas sempre utilizando aspectos comparativos, conforme mostra a Figura 01.

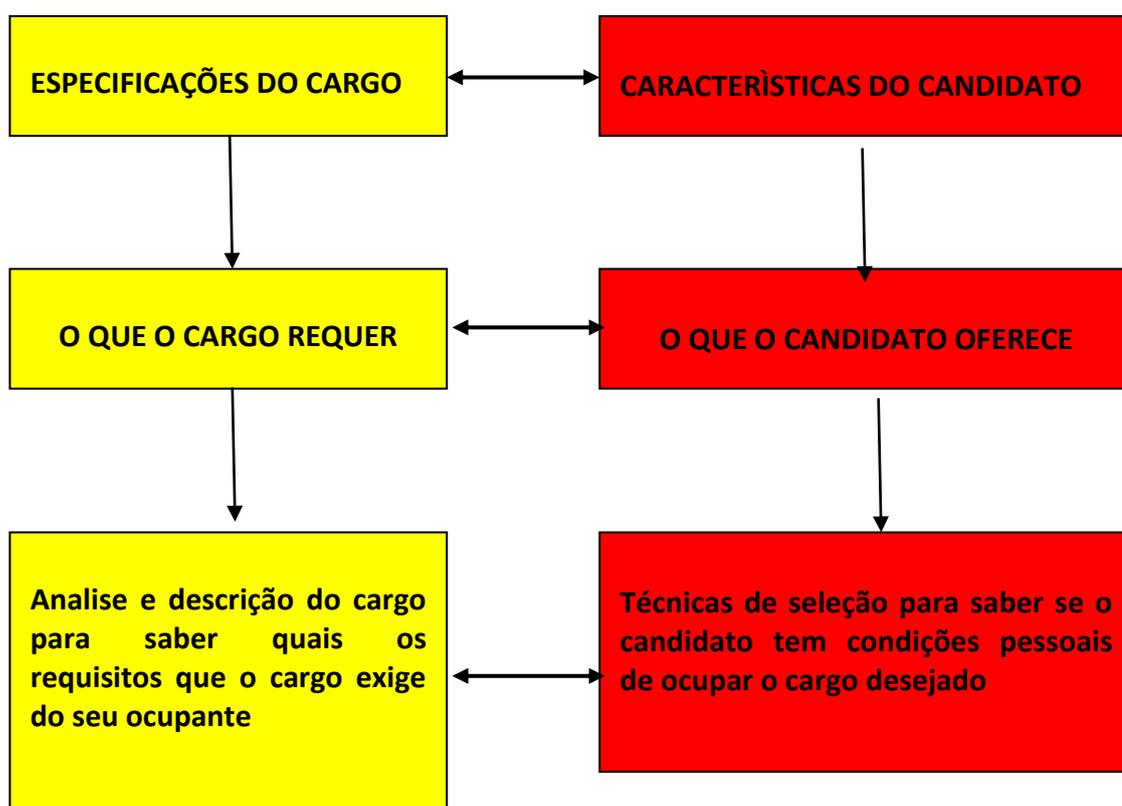


Figura 01 – Conceito de seleção como uma comparação
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Ocorre, no entanto, que a entrevista deve ser vista como uma preliminar, devendo-se empregar outras técnicas associadas para que se obtenham resultados positivos (GIL, 2001). Existem três modelos básicos para a seleção de um candidato, quais sejam: Modelo de colocação, quando só há uma vaga e um candidato para supri-la; Modelo de seleção, onde há uma vaga e vários candidatos; e, Modelo de classificação, no qual existem várias vagas para vários candidatos. (Cunha, 2007)

Chiavenato (2004) menciona testes psicológicos, para avaliar o comportamento do candidato e suas aptidões pessoais; Testes de personalidade, para identificar traços da personalidade, distinguindo a pessoa das demais; Técnicas de simulação, que se concentra no tratamento de grupos, promovendo a dinâmica de grupo.

Os testes psicológicos podem ser utilizados para avaliação do potencial intelectual dos candidatos, suas habilidades específicas, como; raciocínio verbal, abstrato, mecânico, entre outros. É importante observar que, para se obter os resultados almejados, o teste deve ser realizado com grande perícia e por profissionais habilitados (GIL, 2001). Existem ainda testes práticos, adequados para avaliação das habilidades dos candidatos, sendo muito importantes para cargos de natureza operacional ou relacionados à produção. E, testes escritos, para preenchimentos de cargos que requerem conhecimentos específicos.

Observe-se que além dos testes e das entrevistas, sempre que for necessário reforçar a classificação de um candidato, recomenda-se um aprofundamento na avaliação, através de: comparação dos candidatos entre si; busca de informações nos serviços de proteção ao crédito; e, por referências profissionais com ex-empregadores. Estes critérios funcionam como avaliador de desempate entre os candidatos. (RIBEIRO, 2005).

Com efeito, todo esse processo de seleção tem como escopo avaliar todas as dimensões possíveis do candidato que pretende fazer parte do quadro de funcionários da empresa e, conseqüentemente, da linha de produção da mesma, contribuindo de forma positiva ou negativa para a produtividade.

Em razão da importância dos recursos humanos na maximização da produção, redução de custos e otimização de margens de lucros, os cuidados com relação ao pessoal devem ser redobrados desde seu recrutamento.

O recrutamento deve ser cuidadoso, vez que é através dele que haverá a captação de recursos humanos. Assim, falhas neste âmbito poderão trazer prejuízos para a captação de pessoas que interessam a empresa, podendo deixar de fora profissionais capacitados para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

No âmbito da seleção, é evidente que aspectos como a qualificação e atendimento às exigências do cargo são, a priori, os mais importantes para a efetivação das competências exigidas pelo cargo pretendido pelo candidato.

Ocorre, entretanto, que outros fatores também são preponderantes na escolha do profissional. No atual mercado competitivo, o capital humano de uma empresa é seu diferencial diante das demais concorrentes. A qualificação, comum a muitos, deixa de ser o foco solitário da seleção, empreendendo novos aspectos a serem analisados.

Assim, o comportamento do profissional diante da pressão cotidiana do mercado, espírito de liderança, comprometimento com a empresa e sua dinâmica no trabalho em equipe, passaram a ser o alvo de muitas técnicas de seleção.

Ao que parece, aspectos da personalidade e do comportamento passaram a ser, acertadamente, o critério de desempate no momento da escolha do profissional que mais atende às necessidades da empresa selecionadora.

3 DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1 Levantamento de Dados de Problemas na Capacitação dos Colaboradores

No período compreendido entre julho e setembro de 2010, foi percebida a baixa de produtividade de uma empresa prestadora de serviço de Aracaju. Ao realizar estudo que indicasse as causas de tal baixa, foi identificado que esta redução estava relacionada com problemas nos recursos humanos da empresa.

Diante desta constatação, em outubro do corrente ano, foi aplicado um questionário em 50 funcionários, no qual constavam perguntas que tinham a finalidade de medir a satisfação do colaborador na realização de suas tarefas na empresa; o grau de comprometimento com seu cargo e sua capacidade de interpretação e resposta a problemas cotidianos.

Os resultados da aplicação do questionário não foram positivos. Dos 50 funcionários questionados, 38 estavam de alguma forma insatisfeitos com empresa ou a realização de suas tarefas, como demonstrado no Gráfico 01.

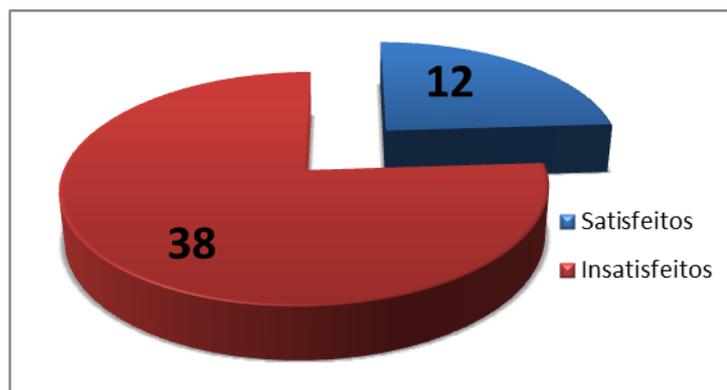


Gráfico 01 – Satisfação dos colaboradores entrevistados

Em caso de insatisfação foi apresentado uma lista com 4 opções de motivos para insatisfação, sendo determinado poderiam apontar duas opções para tanto. O motivo de insatisfação comum a todos esta relacionada à remuneração (38). As demais causas foram: dificuldade de relacionamento com os superiores direto (12), problemas relacionadas com a tarefa (21) e problemas ligadas a comunicação interna (5), como pode ser visto no Gráfico 02.

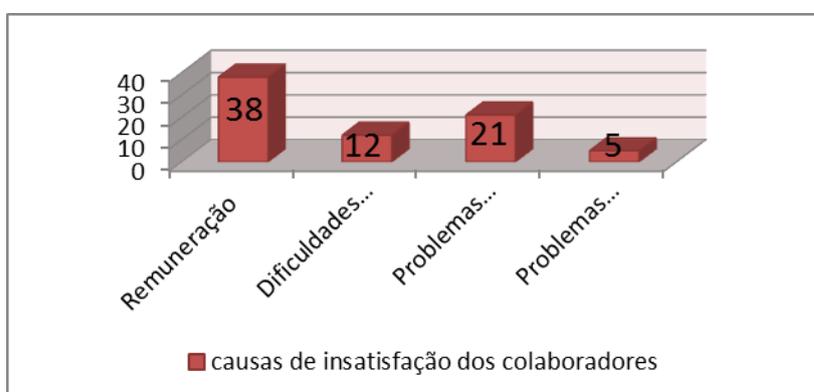


Gráfico 02 – Causas de insatisfações dos colaboradores entrevistados

Os problemas relacionados com remuneração são bem comuns, em razão dos problemas econômicos do país. A empresa, no entanto, efetua a remuneração média aplicada às funções dos entrevistados, não justificando maiores estudos para a elaboração desta pesquisa, vez que esta é voltada para atribuição de suprimento do RH da empresa e não de Manutenção, como seria o caso.

Dando prosseguimento aos resultados dos questionários, foi percebido que as demais insatisfações estavam intimamente relacionadas com problemas de compreensão ou capacitação dos colaboradores. As causas apontadas como

motivadores das dificuldades de relacionamento com os superiores diretos foram: Impertinência do superior (3), não compreensão de suas ordens (7) e outros (2), como mostra o Gráfico 3.

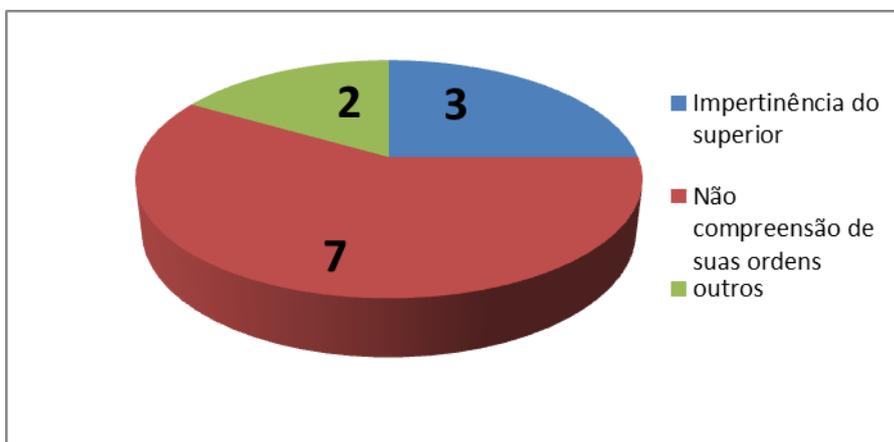


Gráfico 03 – Causas de dificuldades de relacionamento com superiores diretos

Estes valores revelam um alto índice incompreensão das ordens dadas pelo superior direto. Como esta pesquisa não foi realizada em um setor específico, escolhendo-se os colaboradores aleatoriamente, ficou claro que o problema era com os mesmos e não com os chefes de departamento da empresa estudada. Os entrevistados revelaram que simplesmente não conseguiam compreender, assimilar e interpretar as ordens, sem que fosse realizada de forma minuciosa. Essa dificuldade de compreensão indica que o colaborador pode não estar amplamente capacitado para ocupar o cargo que exerce.

Os problemas relacionados com comunicação interna não têm relação direta com a capacidade dos colaboradores, relevando-se, no entanto, que a empresa não possui meios de comunicação interno eficientes, vez que maioria delas é realizada de forma verbal, sem cadeia de procedimento pré-determinado.

A grande incidência de problemas relacionados com a tarefa é realmente preocupante, principalmente quando quantificadas as causas. Assim, dos 21 que indicaram este fator como causa de insatisfação: 14 disseram encontrar dificuldades em lidar com o funcionamento dos equipamentos, 4 disseram que os equipamentos ou ferramentas de trabalho eram desconfortáveis e 3 se disseram cansados e estressados com a tarefa em si, como demonstra o Gráfico 04.

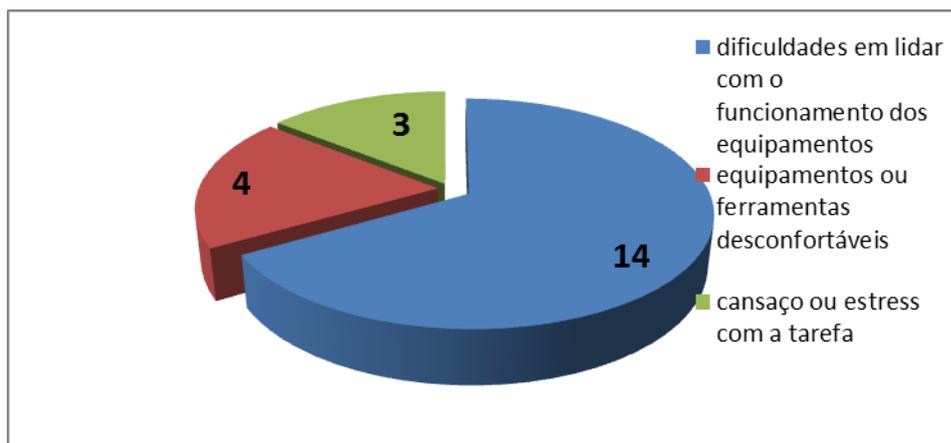


Gráfico 04 – Causas dos problemas relacionados com a execução da tarefa

Estes dados deixam claro o problema de capacitação dos colaboradores entrevistados que apontaram como causa de sua insatisfação problemas com a execução da tarefa. Com efeito, se observa um elevado número de colaboradores que simplesmente não consegue lidar com os seus equipamentos ou ferramentas de trabalho, mesmo tendo sido selecionados para desempenhar as suas funções.

Feitas estas constatações, optou-se pela aplicação de questionário nos chefes de setores da mencionada empresa prestadora de serviço, como meio de identificar as razões da baixa produtividade de seus colaboradores.

Foram entrevistados 8 chefes de setor. O questionário era composto de quatro perguntas, questionando a produtividade dos colaboradores, a capacitação para o cargo que ocupam; os principais problemas enfrentados no cargo de chefia, além de tentar descobrir o foco de todos estes problemas.

Analisadas as respostas dos chefes de setor, foram confirmadas as hipóteses de que a baixa da produtividade está diretamente relacionada com falha na capacitação dos colaboradores selecionados para alguns cargos. Seis dos oito entrevistados se disseram insatisfeitos com a produtividade dos colaboradores sob sua responsabilidade e chefia e os oito disseram que nem todos os colaboradores em questão estavam capacitados para os cargos.

Quando questionados sobre os principais problemas enfrentados em relação aos colaboradores, todos apontaram todas as alternativas apresentadas com causas deles. Houve unanimidade também em relação à raiz do problema, todos disseram que haviam profissionais qualificados no mercado, indicando a

seleção dos colaboradores como causa do problema.

3.2 Identificação dos Problemas de Recrutamento e Seleção da Empresa

Diante destas respostas e de posse dos resultados do questionário aplicado aos colaboradores, percebeu-se a necessidade de realiza estudo junto ao setor de RH da empresa. Analisando os relatórios do setor de RH foi observado um grande volume de demissões nos meses de maio e junho do corrente ano, o que ocasionou a necessidade imediata de completar o quadro de funcionários, a fim de que a empresa pudesse cumprir seus contratos.

Ao observar as técnicas empregadas para o recrutamento de candidatos, já forma identificados alguns problemas. A empresa acertadamente publicou o recrutamento na internet e em jornal de grande circulação da cidade. Entretanto, não descreveu adequadamente as atividades dos cargos, o grau de escolaridade exigido e a necessidade de experiência comprovada na função.

De acordo com alguns colaboradores do setor, ao se apresentarem os candidatos eram imediatamente entrevistados, deixando seus currículos para posterior contato. Observe-se que o grande volume de candidatos abarrotou o setor de recursos humanos, sobrecarregando os colaboradores do setor.

A falta de descrição adequada, contendo os aspectos antes mencionados, provocou um excesso de candidatos que não tinham a menor possibilidade de realizar as tarefas a que se destinava.

As entrevistas realizadas de acordo com a chegada do candidato, sem prévio planejamento, impedindo a seleção dos currículos mais adequados aos cargos a serem preenchidos. Como a empresa estava precisando de mão de obra para cumprimento do quadro, parecem ter selecionado os colaboradores de forma inadequada, sem que houvesse atendimento às qualificações que os cargos exigiam. Como conseqüência natural, muitos candidatos selecionados não conseguiram atender às exigências dos cargos ou funções que exerciam, provocando alta rotatividade funcional, nos últimos meses, como pode ser visto no Gráfico 05.

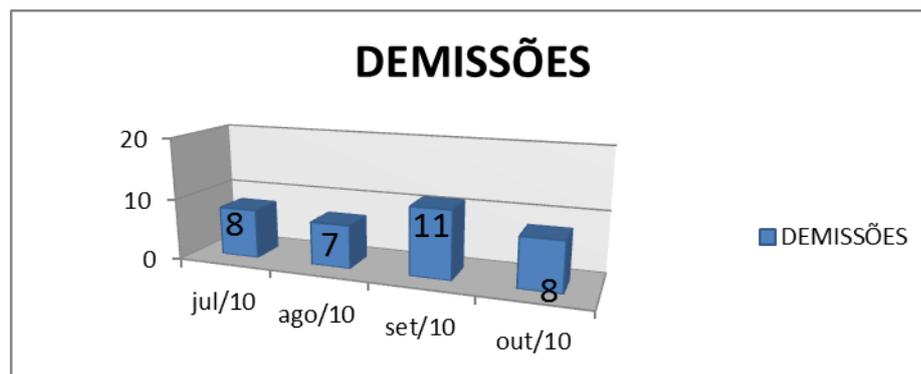


Gráfico 05 – Número de demissões na empresa

Este número de demissões, além de gerar inúmeros encargos trabalhistas, reduz a produtividade, como pode se verificar no Gráfico 06.

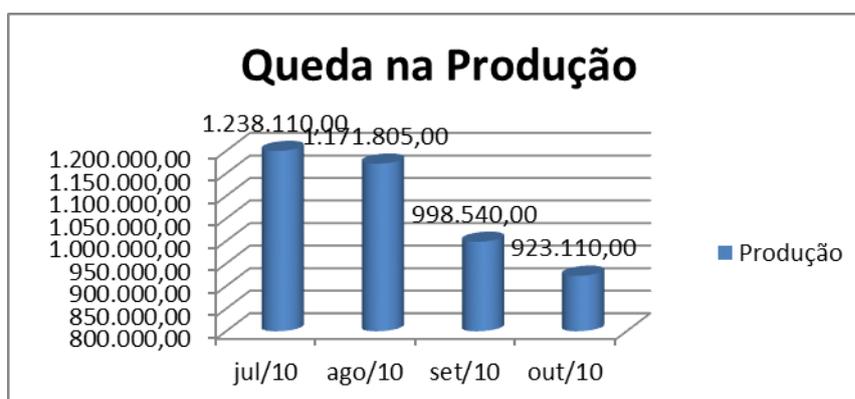


Gráfico 06 – Queda na produção da empresa

Observa-se, assim, a queda na produção coincide com os problemas relacionados com o recrutamento e seleção dos colaboradores, no período compreendido entre Julho e setembro.

4 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificados os problemas de recrutamento e seleção, esta pesquisa propõe uma série de medidas.

No recrutamento de candidatos:

- 1 – Descrição detalhada o cargo a ser preenchido, contendo descrição das funções, das atividades, das qualificações necessárias;
- 2 – Somente aceitar currículos de quem tem comprovadamente

experiência na função a que se candidata;

3 – Realizar triagem dos currículos para chamar à entrevista somente os candidatos que são qualificados e têm o perfil da empresa;

4 – Fazer um banco de dados, contendo telefones, e-mail, endereços e qualificações do candidato, devendo ele ser periodicamente atualizado;

Na seleção dos colaboradores:

1 – Planejar previamente a entrevista com os candidatos que interessam à empresa.

2 – Avaliar os currículos, a fim de classificar uma ordem para entrevista, começando dos mais qualificados e experientes para o menos qualificado;

3 – Realizada a entrevista, aplicar testes práticos a cerca das funções que serão executadas;

4 – Os candidatos aprovadas neste teste deve ser submetido a teste psicológico e psicotécnico, a fim de se avaliar a rapidez de raciocínio e estabilidade emocional do candidato.

Estas ações devem ser aplicadas já nos próximos candidatos. Observe-se, no entanto, que os colaboradores já existentes quadro funcional da empresa devem ser avaliados para identificar os que estão realmente capacitados para o exercício de suas funções. Assim, os que não estiverem atendendo às exigências do cargo devem ser demitidos ou capacitados para tanto.

Ao finalizar esta pesquisa, é possível concluir que a redução na produtividade da empresa prestadora de serviço estudada tenha relação direta com a falta de capacitação de alguns colaboradores recentemente contratados. Ao se fazer relação entre as informações levantadas com a aplicação dos questionários, foi comprovada os problemas de capacitação dos empregados, identificando-se falhas no recrutamento e seleção dos mesmos.

Estas falhas certamente provocaram perdas no processo produtivo e devem ser imediatamente sanadas, através de técnicas de recrutamento e seleção adequada a empresa em questão, a fim de mantê-la no mercado competitivo.

As soluções propostas visam organizar estas atribuições do setor de Recursos Humanos, fazendo do R&S ferramentas que agregam valor ao bem imaterial de uma empresa: o colaborador.

5. REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOARETE, Neil. **Desenvolvimento de recursos humanos**. Artigo publicado em 2009. Apresentação disponível em: <www.saude.sp.gov>, acesso em: 16 de Novembro de 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CUNHA, Márcio Freitas. **Seleção por competência**. Artigo publicado em 31/03/2007. Disponível em <www.administradores.com.br>, acesso em 17 de Novembro de 2010

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

NUNES, Paulo. **Gestão de recursos humanos**. Artigo publicado em Nov/2007. Disponível em <www.knoow.net>, acesso em 15 de Novembro de 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3º Ed. São Paulo: Futura, 2000

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.