

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM AGROINDÚSTRIAS: UMA ANÁLISE EM DOIS ESTUDOS DE CASOS

GERALDINO CARNEIRO ARAÚJO; EDILAINE MENDES DIAS;

UFMS

TRÊS LAGOAS - MS - BRASIL

geraldino.araujo@gmail.com

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos

Grupo de Pesquisa: Economia e Gestão do Agronegócio

Resumo

O objetivo do trabalho é analisar e avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas, visto que os recursos humanos são fatores importantíssimos para o funcionamento de qualquer organização. Esse estudo de caso foi feito em duas agroindústrias verificando o seu processo de recrutamento e seleção de pessoal. O tipo de pesquisa é descritivo que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. A análise foi feita em cima das respostas obtidas na entrevista das duas empresas. Foi observado como são as suas práticas de recrutamento e seleção. Fica evidente que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muito cuidado, pois, as conseqüências de um processo errado como diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade. Isso tudo implica em custos para as empresas. Os resultados indicaram que a Empresa A (indústria frigorífica de bovinos) valoriza crenças internas deixando por conta disso de contratar candidatos que possuem competências técnicas e comportamentais. A Empresa B (processadora de soja) tem um modelo estrutural baseado em teoria para aplicação de suas entrevistas. A escolha do candidato é feita com base em fatores concretos. Um modelo ideal de recrutamento e seleção deve ser aquele onde o requisitante da vaga participe ativamente em conjunto com a área Recursos Humanos na escolha do candidato.

Palavras-chaves: Recrutamento, Seleção, Agroindústria.

Abstract

The objective of the study is to analyze and evaluate ways to recruit and select individuals, as human resources are important factors for the operation of any organization. This case study was done in two agricultural industries checking the process of recruitment and selection of staff. The type of search is that exposes descriptive characteristics of a particular population or particular phenomenon. The analysis was done on top of the answers obtained in the interview of the two companies. It was observed as are their practices for recruitment and selection. It is evident that the process of recruitment and selection should be made with great care, because the consequences of an incorrect as decreased productivity, absenteeism, dissatisfaction on the part of employees, turnover. What it all means in costs for companies. The results indicated that the Company A (refrigerator industry of cattle) values beliefs by internal

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

leaving out to hire candidates who have technical skills and behavior. The Company B (processing of soybean) has a structural model based on theory to application of their interviews. The choice of candidate is based on factors specific. An ideal model for recruitment and selection should be the one where the applicant's vague participate actively in conjunction with the Human Resources area in the choice of candidate.

Key Words: Recruitment, Selection, Agroindustry.

1. INTRODUÇÃO

As empresas tentam de todas as formas conquistar vantagens competitivas através de um diferencial em sua administração, por exemplo, o que na atualidade só é possível através de pessoas. São as pessoas que podem propiciar um diferencial nos produtos e serviços oferecidos às empresas e é através dos recursos humanos que as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos.

Com a observação desse fato, surge a necessidade de estudos mais detalhados sobre recursos humanos; por ser uma área muito abrangente, o enfoque neste trabalho está no recrutamento e seleção, pois, através desses processos que os candidatos ingressam nas empresas e se tornam funcionários.

Faz se necessário avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas, visto que os recursos humanos são fatores importantíssimos para o funcionamento de qualquer organização. Sua importância pode variar de acordo com o grau de automatização dos processos.

É importante observar também os impactos de um recrutamento e seleção feito de forma errada, analisar os custos e a perda de tempo na substituição de um empregado ou até mesmo os prejuízos causados pelo mesmo, que pode não realizar suas tarefas de forma produtiva e também a insatisfação do funcionário trabalhando em um local onde o mesmo não está apto.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal em duas agroindústrias. Os objetivos específicos são: a) Levantar um referencial teórico sobre recrutamento e seleção; b) Traçar o perfil organizacional das empresas; c) Descrever o processo de recrutamento; d) Descrever o processo de seleção de pessoal; e) Analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal.

O recrutamento e seleção é um processo importante em todas organizações, pois, é através deste é que os candidatos irão adentrar a empresa. É importante todo o empenho nesse momento para que se as pessoas sejam alocadas em vagas onde elas tenham competências e aptidão para desempenhar as tarefas daquele cargo. Caso contrário à empresa correrá o risco de colocar pessoas que não tem apenas requisitos necessários desempenhar suas atividades e em consequência disso a empresa ter o seu resultado final afetado, a sua moral e ter custo desnecessários em virtude da rotatividade. Emerge o seguinte problema de pesquisa: Qual o processo de recrutamento e seleção nas empresas estudadas?

A importância de se estudar sobre recrutamento e seleção é observado quando analisa-se a relação entre o perfil do funcionário e o cargo ocupado, considerando um menor índice de rotatividade, o absenteísmo, a produtividade e os custos decorrentes desses pontos citados, por colocar o candidato certo na vaga correta. É oportuno



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



conhecer mais desse assunto para que possa prevenir falhas nesse processo e propor melhorias, o recrutamento e seleção de pessoas são importantes para toda e qualquer organização, o que inclui as agroindústrias (foco deste trabalho). Um bom processo de recrutamento e seleção reduz os custos decorrentes de contratação errada e elevar a moral dos recrutadores.

2. RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O recrutamento é um termo comumente aplicado à descoberta e o desenvolvimento de boas fontes de candidatos necessários à organização, de modo à sempre ter um número adequado de propostas de trabalho para preenchimento de vagas, assim o recrutamento consiste no processo de procurar pessoas a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos, simplificando o recrutamento é um processo de procurar empregados (LODI, 1992). O recrutamento é responsável por encontrar empregados que tenham o perfil desejado da organização e do cargo.

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidade de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 1992).

Segundo Chiavenato (1999, p. 92), “Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização”. Ainda segundo o autor (1991, p. 54), “Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, o recrutamento”. Isso significa dizer que o anúncio deve ser feito de maneira atrativa, com o objetivo de valorizar a vaga aberta e com isso despertar no candidato o desejo de conquistar a vaga.

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutados e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um “pool” dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos (WERTHER e DAVIS, 1983, p. 145).

“O Recrutamento consiste-a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização [...]” (CHIAVENATO, 1991 p. 54). A identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a Administração de Recursos Humanos pode (Chiavenato, 1991):

- Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/triados para a seleção, como a de candidatos/empregados admitidos;
- Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação de suas técnicas.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Esses itens estão relacionados à um bom resultado nos processos de recrutamento. Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento é uma ação externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas. O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo depende de decisão de linha, ou seja, de decisão do gerente. O órgão de recrutamento funciona como staff ou assessoria de prestação de serviços especializados.

A requisição de pessoal trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção. De acordo com Chiavenato (1999, p. 54) “Para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos, são necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a interna”:

- **Pesquisa externa:** corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises;
- **Pesquisa interna:** corresponde a pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal.

O autor também cita a pesquisa mista que envolve aspectos internos e externos.

[...] com uma frequência cada vez maior, as atividades referentes à seleção de pessoal vêm sendo confiadas a um órgão específico, a própria chefia imediata. Não se quer dizer que essa postura em relação à seleção dos recursos humanos seja equivocada. A descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema. O que cabe considerar, entretanto, é que, se num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes à seleção, deverá haver como contrapartida a competência técnica nessa área (GIL, 1994).

Demonstra a evolução dos processos, onde as responsabilidades das chefias imediatas aumentaram. Essa participação é extremamente importante, pois, ele conhece bem o cargo e tem mais chance de identificar a pessoa certa para a vaga.

2.1. RECRUTAMENTO INTERNO

Recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la através de remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 1999), o autor ainda apresenta as vantagens e desvantagens deste método:

- **Vantagens:** mais econômico para a organização, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da organização em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.
- **Desvantagens:** pode gerar um conflito de interesses, exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



para poderem ser promovidos e não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

Chiavenato (1989, p. 60), "o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação do órgão de recursos humanos com os demais órgãos da organização". Para Gil (1994, p. 47) existem vários meios de recrutamento. Todos apresentam vantagens e limitações. São eles:

Recrutamento dentro da organização

Este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a organização lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a organização está interessada em promover seus empregados. Pesa, entretanto, como desvantagem o fato de poder criar dificuldades com os empregados. Também pode ocorrer que um departamento manifeste desgosto quando vê seus funcionários sendo captados por outros.

Recomendação

Pode-se pedir a pessoas de dentro ou fora da organização para indicar candidatos. Além de ser um meio econômico, a recomendação geralmente refere-se a pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho. A recomendação poderá, todavia, criar constrangimento com o contato, no caso de rejeição ou de identificação de falhas após a contratação. Para evitar esses problemas, convém esclarecer bem o contato acerca dos requisitos exigidos do candidato e a despeito da recomendação, avaliá-lo tão objetivamente como os demais.

Pessoal dispensando

Pode ser vantajoso para a organização admitir antigos empregados dispensados, desde que tenha ocorrido por motivos aceitáveis. Neste caso, os empregados são conhecidos, conhecem a organização e provavelmente os programas de treinamento.

Agências

Este procedimento evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas. Também é útil à medida que mantém o sigilo e tende a oferecer apenas candidatos qualificados. Porém, no caso de funções mais específicas, pode ocorrer que os candidatos não sejam os mais adequados.

Anúncios

É um procedimento bastante utilizado porque atrai muitos candidatos. Todavia ao se decidir sobre esta forma, convém indagar por que, onde, como e quando anunciar.

2.2. RECRUTAMENTO EXTERNO

Recrutamento externo ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja, candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, tal método apresenta vantagens e desvantagens (CHIAVENATO, 1999):

- **Vantagens:** traz "sangue novo" e experiências novas para a



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização, aproveita os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

- **Desvantagens:** geralmente afeta a política salarial da organização, pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional, em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, é geralmente mais demorado do que o recrutamento interno, é mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento.

2.3. RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é quando a organização não faz apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo, um método completa o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz recrutamento interno, em algum ponto surge sempre uma posição a ser preenchida com recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado sempre que se faz um recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte deve ser oferecido ao novo empregado, sob a pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor. O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema (CHIAVENTATO, 1991):

- A) Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis.
- B) Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, a organização dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes.
- C) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: É o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente.

Segundo Aquino (1980 p. 159) “Recrutamento visa atrair para a organização bons candidatos, e a seleção, escolhe entre os melhores apresentados pelo recrutamento, daí o caráter de complemento entre eles.”

3. SELEÇÃO DE PESSOAL

Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, e, portanto, é uma atividade tipicamente positiva e convidativa; a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e abstrativa. Assim da mesma forma que o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo; o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 1999).

Existe uma série de conceitos e definições sobre seleção de pessoal. De acordo com Chiavenato (1999, p. 92), “Seleção é o processo onde um recrutador escolhe dentro



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



os candidatos, a pessoa que mais se adequar dentre os candidatos para a vaga disponível”. DeCenzo e Stephen (1996, p. 171) afirmam que “Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo”.

“Seleção é o processo pelo qual uma organização faz a escolha através de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado“ (IVANCEVICH, 1995, p. 777). “Seleção é a obtenção e uso da informação e a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego” (MILKOVICH, 1994, p. 333). Gil (1994) aponta como escolha do método de seleção algumas opções tais como: análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, teste psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo.

A seleção é importante, pois, as pessoas possuem diferenças individuais e uma variedade humana enorme. As diferenças individuais entre pessoas tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a terem comportamento, reações e desempenhos diferentes, daí então o verdadeiro sentido de se fazer seleção, pois, se todos fossem iguais seria desnecessário o processo de seleção (CHIAVENATO, 1999, p. 107):

A seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo [...]. A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar um serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) ou função de staff (prestação de serviço do órgão especializado) (CHIAVENATO, 1999, p. 108).

Existem alguns modelos de decisão sobre candidatos (CHIAVENATO,1991)

- **Modelo de colocação:** onde existe uma única vaga e um único candidato, não há como rejeitar o candidato.
- **Modelo de seleção:** onde existem vários candidatos para uma única vaga, é possível fazer um comparativo do perfil do candidato que se aproxime mais com a descrição do cargo e escolher o que mais se aproxima.
- **Modelo de classificação:** onde existem vários candidatos e várias vagas, é possível fazer um comparativo do perfil que mais se aproxime com o perfil da vaga, os aprovados são admitidos e os rejeitados passam a concorrer à outras vagas existentes.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



[...] pode se dizer que avaliar significa prever o comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos numa situação de trabalho. [...] Esse processo requer algo a mais que a simples análise de 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 vantagens e desvantagens da contratação do candidato (Gil, 1994, p. 60).

Segundo Gil (1994, p. 61) “A tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade. Envolve, naturalmente, muito de pessoal. Todavia, há algumas recomendações que auxiliam nessa tarefa”. O autor cita ainda:

- É mais importante considerar as realizações do que as credenciais do candidato;
- Preconceitos de raça, idade e religião devem ser excluídos, pois levam a ver nos candidatos defeitos inexistentes;
- Candidatos fortes ameaçam gerentes fracos;
- Candidatos superqualificados costumam sentir-se desmotivados no trabalho;
- Candidatos finalistas não devem ser dispensados até que o escolhido aceite definitivamente o cargo.

Segundo Aquino (1980, p.164 - 165) “A entrevista é um meio para se conhecer o candidato. É uma ferramenta bastante útil, mas se aplicada sem um objetivo pode ter seus resultados distorcidos. Seu objetivo é conhecer bem o candidato”. Para Chiavenato (1992, p.98 a 100) “Alguns cuidados com relação à entrevista podem promover seu aproveitamento. A melhor maneira de delinear tais cuidados é acompanhar as etapas que ocorrem no desenrolar do processo da entrevista”.

Algumas etapas citadas por Chiavenato (1991, p. 203 - 204):

Preparação. As entrevistas de seleção marcadas ou não, devem ter algum tipo de preparação ou planejamento. A entrevista não deve ser improvisada. O seu grau de preparação pode variar, mas deve ser suficiente para determinar:

- a) os objetivos específicos da entrevista;
- b) o método de atingir o objetivo da entrevista; e
- c) o maior número possível de informações sobre o candidato a ser entrevistado.

Na entrevista de seleção, é importante que o entrevistador se informe a respeito dos requisitos necessários para o cargo que se pretende preencher e das características essenciais ao candidato. Essas informações são vitais para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar a adequação dos requisitos necessários ao cargo e características pessoais do candidato.

Ambiente. O estabelecimento de um ambiente não é exatamente um passo separado no processo de entrevistar; porém, merece realce especial. O ambiente para uma entrevista pode ser de dois tipos:

- a) físico: o local da entrevista deve ser privado e confortável;
- b) psicológico: o clima da entrevista deve ser ameno e cordial.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Antes mesmo de ser iniciada a conversação, a entrevista pode sofrer algumas influências: uma sala de espera inadequada, uma ante-sala excessivamente luxuosa, um longo tempo de espera são aspectos negativos que devem ser evitados. Do mesmo modo, causará impressão bastante desagradável o fato de o candidato notar que sua carta ou proposta de emprego quase não foi lida.

Uma boa entrevista implica a observação de vários pontos, entre os quais destacamos os seguintes:

a) Devem ser realizada em atmosfera agradável e em sala limpa, confortável, isolada e sem muitos ruídos.

b) Deve ser de natureza particular, apenas o entrevistador e o entrevistado.

c) A espera inevitável. Em conseqüência, um número suficiente de poltronas e cadeiras deve ser providenciado, a fim de que seja eliminada a necessidade de se esperar em pé. A sala de espera deve ser suprida de jornais, revista, literatura, principalmente a respeito da house-organs.

Toda entrevista tem um propósito que deve ser determinado antecipadamente. O que se deseja e o que se pode obter de uma entrevista é assunto que deve ser decidido antes de seu início.

O estudo prévio de informações a respeito da função e do candidato auxiliará sobremaneira a entrevista. Uma rápida leitura da análise de cargo, das cartas de referência ou de proposta de emprego do candidato será de bastante utilidade no decorrer da entrevista.

Processamento da entrevista. É a entrevista propriamente dita. Trata-se da etapa fundamental do processo, em que se obtém a informação desejada por ambos os componentes: o entrevistador e o candidato. [...] uma entrevista envolve, obrigatoriamente duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal, cujo nível de interação deve ser elevado. O entrevistador provoca estímulos (perguntas) no candidato, a fim de estudar suas respostas e reações comportamentais (retroação), que lhe permitam reelaborar novas perguntas (estímulos), e assim por diante. Por outro lado, da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, deve também prestar as informações que o candidato necessita para tomar suas decisões.

4. COMPETÊNCIAS

O conceito de "competência" não é novo. Remonta há alguns séculos, provavelmente desde a época de aprendizes de artesãos na Idade Média. A evolução deste conceito, e o seu emprego pela área de recursos humanos, têm sido muito debatido. Num mundo cada vez mais competitivo, pessoas e organizações precisam mostrar melhores qualificações e resultados. Precisam, portanto, desenvolver suas competências. Por isso, as organizações tendem a buscar métodos mais humanos de seleção.

A competência das organizações é a soma das competências de suas pessoas. Quando se fala em competência, estamos tratando de um termo suficientemente abrangente que envolve conhecimento, habilidades, atitudes, valores, emoção, intenção e necessidades; nas palavras de Resende (2000, p. 29): "Competência assim como qualidade e melhoria contínua – é uma idéia antiga, reconceituada e revalorizada no presente, como resultante de movimentos econômicos e culturais [...]". Porém não há



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



como falar em competência sem antes definir conceitos básicos de conhecimento, aptidão e habilidade.

A organização que não cuidar de suas competências essenciais e específicas poderá fracassar ou desaparecer na mesma velocidade em que as mudanças ocorrem hoje em dia. Ainda segundo o mesmo autor, "conhecimentos são informações, idéias e noções de domínio das pessoas, acúmulo do saber, aprendizado, experiência" (RESENDE, 2000, p.36). Quanto à aptidão, pode-se dizer que é uma característica ou recurso inato, como mostra Resende (2000, p. 37): "[...] diz respeito principalmente às características ou atributos físicos, fisiológicos, mentais ou intelectuais, de personalidade, temperamento ou caráter".

Resende (2000, p. 37): "o conceito de habilidade está mais relacionado com a maneira de executar tarefas, aplicar conhecimentos, de agir, de pensar". A habilidade favorece a aplicação da competência e da aptidão. Resende (2000, p. 38) "é a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores, interesses – no todo ou em partes – com obtenção de resultados".

Tantas definições só vêm mostrar que a competência é possível de se aprender. Essa aprendizagem pode ser através da educação formal ou mesmo através do treinamento.

Em uma visão mais prática a competência flui de forma natural unindo-se os conceitos adquiridos na educação formal aos da vida profissional; nada mais completo do que aprender com a experiência profissional. Cabe ainda ressaltar que o homem só é competente no que faz, quando gosta do que faz (CARVALHO, 1997).

Seleção por Competências tem como benefício, a objetividade e o foco que outras metodologias de Seleção não oferecem.

Algumas vantagens da Seleção por Competências: seleção feita com mais foco, mais objetividade e por um processo sistemático, maior facilidade para prever o desempenho futuro, maior garantia de uma contratação de sucesso, boa adequação do profissional à organização e à atividade a ser desempenhada, turno ver mais baixo e melhora na produtividade, evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores, o candidato tende a não mentir, pois deve citar um fato que realmente ocorreu, fornece dados concretos sobre desempenho do candidato, facilitando o feedback para o candidato, fortalece a parceria entre área requisitante e área de Seleção, a área de Seleção ganha maior credibilidade junto aos seus clientes requisitantes e a área de Seleção faz um marketing positivo da organização junto aos candidatos, passando uma imagem de profissionalismo, ética e respeito pelo ser humano.

5. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa é descritivo. Segundo Vergara (2005) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa descritiva tem por propósito descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis. O objetivo desta pesquisa é descrever os processos de recrutamento e seleção de duas empresas.

O método de pesquisa utilizado foi através de entrevistas semi-estruturadas com uma abordagem qualitativa. Segundo Mattar (1996, p.23): “o método de pesquisa descritiva compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação”. O método da entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado (entrevistado). A entrevista pode ser realizada pessoalmente ou por telefone, individualmente ou em grupos.

A técnica de pesquisa foi a de estudo de caso. Segundo Amado e Bervian (1996) umas das diversas formas da pesquisa é o estudo de caso, pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida. No caso duas empresas setor de agronegócios (o perfil organizacional é apresentado no item 4.1.).

A técnica de pesquisa é a qualitativa que segundo Vergara (1998, p. 57) “Os dados podem ser tratados como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”. O estudo é qualitativo, pois, visa aprofundar-se em uma única temática traçando a característica do fenômeno estudado, seguindo um roteiro de entrevista previamente elaborado e demonstrando a importância do recrutamento e seleção.

6. PERFIL ORGANIZACIONAL E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Duas empresas ambos do setor alimentício, sendo uma nacional e outra multinacional.

Empresa A: frigorífico abatedouro de bovinos, com aproximadamente 1700 funcionários nessa unidade produtiva estudada. O seu recrutamento e seleção é feito por um profissional na área de psicologia e com uma participação pequena do gestor da área a qual a vaga foi aberta. É utilizado testes estatísticos, onde o resultado deve se aproximar do perfil pré-estabelecido ao da vaga, sendo critério eliminatório o não enquadramento ao perfil.

Empresa B: indústria processadora de soja, com 130 funcionários nessa unidade produtiva estudada. O seu recrutamento e seleção é feito pelo gestor responsável pela vaga e também a aplicação de um teste psicológico que no entanto não é fator decisivo na escolha do candidato. Existe um modelo de recrutamento a ser seguido onde é valorizado as competências do candidato, com base nas suas experiências anteriores e comportamentos.

O processo de recrutamento na empresas estudadas:

Com os currículos em mãos há o cruzamento destes com as necessidades descritas na requisição de pessoal preenchida em conjunto com a área solicitante.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Verificamos com ênfase, a estabilidade profissional anterior, a escolaridade, a experiência solicitada, e levantamos características atitudinais para comparar com o que chamamos de DNA EMPRESA A, que são os comportamentos descritos nos valores da empresa. (Empresa A).

É feito a abertura da vaga internamente, caso não haja candidatos ou os candidatos existentes não possuam o perfil desejado partimos para o recrutamento externo pela triagem de currículos. (Empresa B)

Para Werther (1983, p. 145) “O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego [...] termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego”.

O processo de seleção de pessoal é apontado das seguintes formas pelas empresas.

De acordo com a Figura 1, na Empresa A se faz um teste prático/teórico que é definido e aplicado dependendo do cargo oferecido, depois há uma entrevista com o responsável da área solicitante, os candidatos são submetidos a uma avaliação de um comitê de para verificação da adesão destes aos padrões da empresa e por fim há a apresentação dos documentos pessoais, exames médicos e dois dias de integração do candidato a nova empresa, esta ainda faz parte da avaliação do novo colaborador, já contando para sua avaliação de período de experiência (Empresa A).

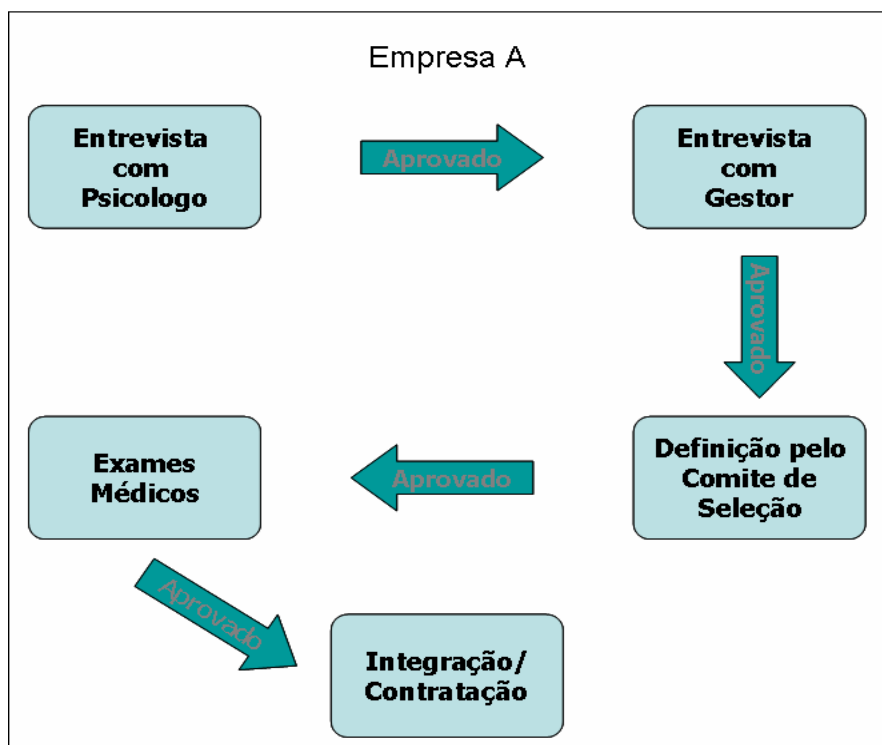


Figura 1: Processo de recrutamento e seleção na empresa A

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Na empresa B, figura 2, faz-se o contato com o candidato informando sobre a vaga havendo o interesse por parte dele é feito o convite para uma entrevista estruturada com base no perfil de competências, visando investigar o comportamento do candidato, após aplica-se um teste de escolaridade podendo ser uma redação ou um teste português/matemática, avaliação psicológica e médica. Após isso, o gestor faz a escolha do candidato (Empresa B).

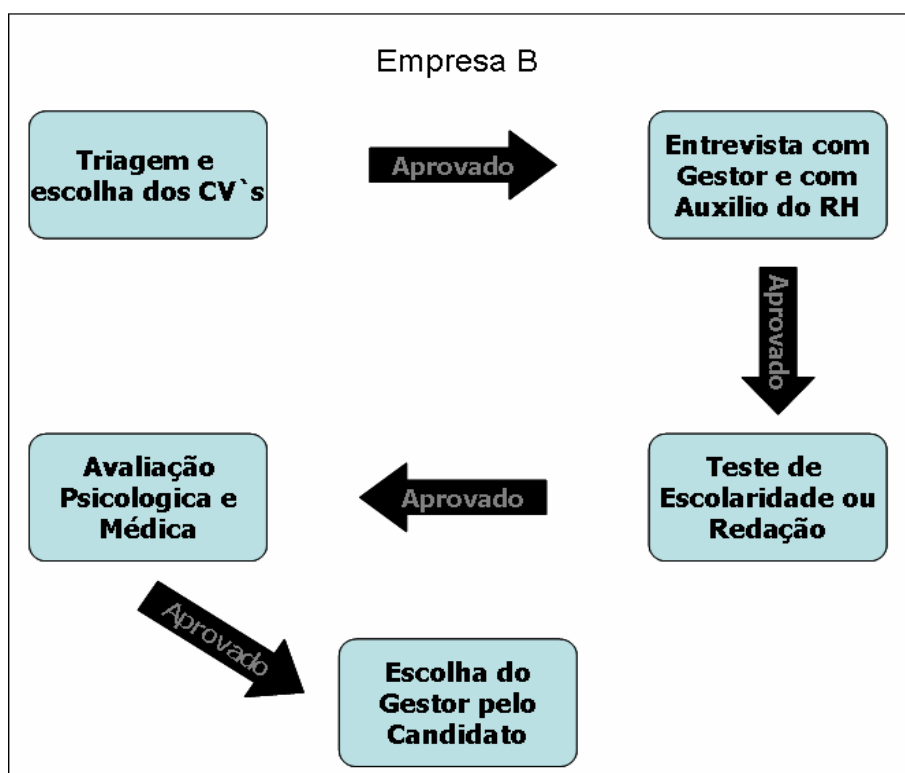


Figura 2: Processo de recrutamento e seleção na empresa B

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

DeCenzo e Stephen (1996) afirmam que a seleção é o processo, o meio de se escolher o melhor candidato para o cargo oferecido.

As empresas relatam que existe a participação de profissionais especializados no processo e a formação desses profissionais:

Todo o processo seletivo é conduzido pelos Analistas de RH que são em sua maioria Psicólogos ou Administradores de Empresas.

A parte prática é acompanhada por Supervisores em sua maioria Engenheiros de Alimentos ou Veterinários.

E a parte de saúde é coordenada por médico do trabalho e fisioterapeuta. (Empresa A).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Os gestores e os recursos humanos possuem diversas formações tais como engenharia química, engenharia florestal/mecânica/elétrica, administração e ciências contábeis. (Empresa B).

Para Chiavenato (1991) uma entrevista envolve, obrigatoriamente duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal, cujo nível de interação deve ser elevado. O entrevistador provoca estímulos (perguntas) no candidato, a fim de estudar suas repostas e reações comportamentais (retroação), que lhe permitam reelaborar novas perguntas (estímulos), e assim por diante. Por outro lado, da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, deve também prestar as informações que o candidato necessita para tomar suas decisões.

Para que o candidato se interesse e tenha conhecimento das vagas é necessário divulgá-las, as empresas apresentam cada uma a sua forma:

Utilizamos diversos canais para a captação de candidatos, onde os dois mais comuns são: A divulgação interna de vagas em quadro de avisos e a divulgação das vagas pelo site vagas.com.br. (Empresa A). Primeiro internamente, podendo se estender às agências de emprego e jornais. (Empresa B).

Essa etapa é de grande importância, pois, é o chamativo para que os candidatos sintam-se atraídos pela vaga.

Para encontrar candidatos adequados para o cargo as empresas relatam que realizam as entrevistas, como é feito e o que é levado em consideração:

Entrevistas de triagem são conduzidas pelos Analistas de RH, enquanto as entrevistas de seleção são conduzidas pelos solicitantes das vagas.

Sempre há preocupação de aderência aos “Valores Empresa A” . Esses valores são: Planejamento, disciplina, determinação, disponibilidade, simplicidade e franqueza. (Empresa A).

O gestor acompanhado de um profissional de recursos humanos. É levado em consideração as competências técnicas e comportamentais dando-se ênfase as competências comportamentais. (Empresa B).

Para Ivancevich (1995, p. 777). “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

O que cabe considerar, entretanto, é que, se num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes à seleção, deverá haver como contrapartida a competência técnica nessa área (GIL, 1994). Segundo o autor (1994, p. 61) “A tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade. Envolve, naturalmente, muito pessoal”.

O processo de seleção é feito de maneiras distintas entre as duas:



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Existe um teste prático ou teórico que é definido e aplicado dependendo do cargo pleiteado, depois há uma entrevista com o Supervisor da área solicitante, há também a investigação da vida pregressa do empregado (referências), após isso todos os candidatos são submetidos à uma avaliação de um comitê de Líderes/Gerentes/Diretores para verificação da adesão destes ao “jeito de ser Empresa A” e por fim há a apresentação dos documentos pessoais, exames médicos, avaliação do fisioterapeuta e dois dias de integração a nova empresa que ainda fazem parte da avaliação do novo colaborador, já contando para sua avaliação de período de experiência. (Empresa A).

Primeiro é feito o anúncio interno, análise do candidato, contratação ou não.

No caso de não abrir a vaga externamente, faz-se triagem de currículos, entrevistas, teste de escolaridade, testes psicológicos, avaliação médica e escolha do gestor, após isso se contrata ou recomeça o processo. (Empresa B).

Fatores de pesos na entrevista e critérios decisivos na escolha do candidato:

Aderência ao “Jeito de ser Empresa A”, porque após a validação técnica do candidato este fator está inserido no processo com a intenção de avaliar a atitude e comportamento esperado de cada um dos potenciais candidatos em alinhamento com as expectativas da empresa. (Empresa A).

Considerando que algumas capacidades de liderança, integridade, convicção e coragem são difíceis de desenvolver temos que, entrevistar e selecionar pessoas com base nas capacidades comprovadas de liderança e no potencial para crescer.

Critérios comportamentais do candidato atitudes e comportamentos compatíveis com as atividades a serem desempenhadas. Por exemplo, iniciativa, trabalho em equipe, gestão de conflitos. Acreditamos que competências técnicas podem ser desenvolvidas de se adquirir, enquanto comportamentais soa mais difíceis de ser trabalhada. (Empresa B).

Uma das formas de se medir o resultado das contratações é através da rotatividade, as duas empresas apresentam seus números:

A Rotatividade, medida em percentual no último mês foi de 1,1% dos empregados, ou seja, em 1700 empregados tivemos que demitir e repor 19 pessoas. (Empresa A).

Tivemos a média de rotatividade do último ano foi de 1,00% dos empregados, sendo que o quadro de pessoal médio foi de 140. (Empresa B).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Cada vez mais as empresas vem se preocupando em oferecer carreira aos funcionários.

A visão das empresas nesse sentido é de:

Investe com o mesmo peso que investe no recrutamento externo.

Consideramos os seguintes fatores positivos e negativos do recrutamento interno:

Vantagens:

- melhor aproveitamento do potencial humano da empresa;
- valorização dos funcionários, incentivando a fidelidade;
- estimula o auto-desenvolvimento;
- cria perspectivas de carreira;
- o candidato tem histórico na empresa – está integrado, conhece procedimentos, já foi avaliado;
- rapidez e economia;

Desvantagens:

- bloqueio à entrada de novas idéias e inovação;
 - mantém inalterado o patrimônio humano da empresa;
 - quando usado de forma inadequada pode desmotivar os não selecionados;
 - não pode ser feito em termos globais;
 - dificuldade em conseguir que os gerentes “soltem” funcionários eficientes – cuidado com tráfico de drogas;
- (Empresa A).

Existe uma política/procedimento chamada JOB POSTING que é uma ferramenta de desenvolvimento de carreira, onde todos os funcionários têm a oportunidade de se inscrever para vagas de diversas áreas em toda a empresa, a escolha é feita de acordo com o perfil e requisitos da vaga. Portanto os funcionários têm conhecimento que as chances são maiores para aqueles que estão preparados.

(Empresa B).

Chiavenato (1989, p. 60), "o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação do órgão de recursos humanos com os demais órgãos da organização". Chiavenato (1999) ainda apresenta as vantagens e desvantagens deste método:

Vantagens: mais econômico para a organização, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da organização em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Desvantagens: pode gerar um conflito de interesses, exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos e não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

Este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a organização lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a organização está interessada em promover seus empregados. Pesa, entretanto, como desvantagem o fato de poder criar dificuldades com os empregados. Também pode ocorrer que um departamento manifeste desagrado quando vê seus funcionários sendo cooptados por outros.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho ressalta a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas, visto que é necessário possuir uma percepção maior quanto ao perfil do candidato com relação à vaga. Assim é preciso, para o responsável, ter um contato rotineiro com as tarefas a qual o candidato irá desempenhar e com isso consegue perceber as qualidades e competências da pessoa que se enquadra a vaga.

Com base no referencial teórico pesquisado pode-se perceber que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muito cuidado, pois, as consequências de um processo errado são grandes tais como: diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade. Isso tudo implica em custos para as empresas.

Percebe-se que as duas empresas estudadas possuem perfis diferentes. Sendo que a Empresa A valoriza crenças internas deixando por conta disso de contratar candidatos que possuem competências técnicas e comportamentais. Eles definem um “DNA” onde o candidato deve ter impreterivelmente essas características, caso contrário, estão desclassificados. É preciso verificar se esses valores são realmente importantes a ponto de se dar tanto valor.

A Empresa B tem um modelo estrutural baseado em teoria para aplicação de suas entrevistas. A escolha do candidato é feita com base em fatores concretos.

Analisando as duas empresas, verifica-se a necessidade de mudar na Empresa A o seu processo de recrutamento, pois é preciso ter um critério mais concreto para contratação. O fato dessa empresa se basear na escolha apenas no seus valores, pode fazer com que ela perca oportunidades de captar pessoas qualificadas e competentes para o seu quadro de pessoal. Isso a longo prazo poderia torná-la menos competitiva com relação às outras empresas no mercado. Isso porque se sabe que o maior capital de uma empresa é o seu capital intelectual, somente através dele as empresas conseguirão ser mais competitiva oferecendo produtos/serviços mais competitivos ao mercado.

Após finalizar esse trabalho e estudar as duas empresas citadas concluem-se de que o modelo ideal de recrutamento e seleção deve ser aquele onde o requisitante da vaga participe ativamente em conjunto com a área Recursos Humanos na escolha do candidato. É importante desenvolver o conhecimento do requisitante sobre atividades da vaga, juntamente com uma ferramenta que sugere uma seleção baseada em atitudes do passado buscando prever as atitudes futuras, que se dá muita importância a atitudes comportamentais mais do que as técnicas que podem ser desenvolvidas ao longo da vida.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



REFERÊNCIAS

- AMADO, Luiz Cervo; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Organização**: Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1992
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1989
- DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 1996.
- IVANCEVICH, Jonh M. Organizações. **Comportamentos e Estruturas de Processos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DORNNELY e James H. **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo. Atlas, 1996
- MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS**. Disponível em:
<http://www.portaldadministracao.org/2007/04/selecao-por-competencias-um-desafio-para-a-area-de-recursos-humanos/>. Acesso em: 04 de set. 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WERTHER, Willian B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.