

# ANÁLISE COMPARATIVA DOS MEIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE DUAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NA CIDADE DE GUARAPUAVA – PR



[www.unicentro.br](http://www.unicentro.br)

## **Elisângela Motter Zimbro**

Pós-Graduanda do curso de Especialização (Pós-Graduação *lato sensu*) em Gestão Estratégica de Pessoas. UNICENTRO. 2008.

## **Augusto Cesare de Campos Soares**

Professor Orientador. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Bacharel em Administração pela UEM-PR. Docente do Departamento de Administração. UNICENTRO.

## RESUMO

Diante da complexidade do mercado de trabalho atual, as empresas, cada vez mais, têm dificuldades para efetuar processos de admissão de novos colaboradores, isto desde as primeiras etapas da seleção. Observa-se a busca por novas opções, e que são diferentes entre organizações, inclusive do mesmo ramo de atuação. O presente trabalho apresenta um comparativo dos recursos utilizados por duas empresas de comercialização de automóveis novos e semi-novos, que atuam no mesmo mercado, e que, logicamente, almejam em cada operação um diferencial competitivo. Foram coletados dados através de aplicação de questionário específico em ambas organizações, entre os dias vinte e seis e vinte e oito de março de dois mil e oito, para posterior análise e interpretação, nos quais observaram-se algumas diferenças, evidenciadas neste trabalho. Trata-se de maneira detalhada cada fator identificado, buscando sempre como parâmetro de análise, recursos bibliográficos, informações consolidadas a respeito dos temas abordados e pareceres diversos de especialistas do setor. Procurou-se, também, entender o porquê dos mecanismos atualmente utilizados por estas empresas, e o que elas objetivam com tais procedimentos, haja vista que dispõem de modelos padronizados, e à primeira vista, também se aplicam a estas instituições. O presente artigo é composto de introdução, revisão de literatura, metodologia, desenvolvimento e considerações finais.

**Palavras-chave:** recrutamento, seleção, gestão de pessoas, suprimento de pessoas.

## ABSTRACT

Given the complexity of the labour market today, companies, increasingly, has to make difficult process of admission of new employees, that from the earliest stages of selection. there are several ways to search for new options, which are different between organizations, including the same line of action. This paper presents a comparison of resources used by two companies for marketing of new cars and semi new, operating in the same market, and that, of course, aim at each operation a competitive differential. We collected data through implementation of specific questionnaire in both organizations, among twenty six days and twenty eighth day of March, two thousand and eight, for further analysis and interpretation, where there are some differences in this work. It is in detail, each factor identified, seeking always as a parameter for analysis, bibliographical resources, consolidated information about the issues raised and opinions of various experts in the industry. It was also because we understand the mechanisms currently used by these companies, and they aim with such procedures, since there have standardized models and the first sight, also apply to those institutions. This article is composed of introduction, literature review, methodology, desenvolmineto and final comments.

**Key words:** recruitment, selection, management of people, supply of people.

## 1 INTRODUÇÃO

É comum ouvir falar que toda e qualquer atividade comercial, hoje, enfrenta grande concorrência, clientes cada vez mais exigentes e dificuldades para atingir seus objetivos.

As empresas buscam, constantemente, firmar um diferencial competitivo, evidenciar algo que ninguém oferece com aquela qualidade, para fazer daquilo sua ferramenta forte, fazendo com que o cliente defina sua opção de compra pelo produto ou serviço.

Obviamente, qualquer procedimento que apresente qualidade ou não, passa obrigatoriamente pela ação do ser humano, o que faz com que as organizações invistam intensamente em seu corpo de colaboradores, com treinamentos, fatores motivacionais e recompensas. Há empresas que consideram seus funcionários o maior patrimônio da corporação.

No entanto, existe grande dificuldade de se obter, e também de se manter talentos que atendam ao perfil que o mercado “exige” das empresas. A mão-de-obra qualificada é cada vez mais escassa, em especial, no caso de cargos técnicos.

GOMES e STEFANO (2008) afirmam que em função das novas demandas das organizações sobre os indivíduos, como iniciativa, autonomia, criatividade e trabalho em equipe, vários autores têm considerado o recrutamento e a seleção como a função mais estratégica diretamente relacionada à administração de RH. É através de um processo de seleção que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo. Dizem ainda, que o grande desafio atual é a condução do processo de contratação, que na maioria das vezes, é falho. A falta de critérios e de instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, podendo gerar grandes perdas financeiras. Isso sem falar nos custos que processos de recrutamento e seleção mal elaborados podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes. Assim sendo, recrutar (identificar, captar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização.

O presente trabalho apresenta um estudo realizado em duas lojas do comércio de automóveis, “A” e “B”, respectivamente, que atuam em um mesmo mercado oferecendo produtos e serviços de um mesmo segmento, especificamente no departamento de venda, e busca identificar o mecanismo que ambas utilizam para recrutar novos colaboradores. O principal objetivo é conhecer as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas, através da pesquisa de campo, para posterior análise.

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa junto ao departamento de recursos humanos das referidas empresas, buscando obter informações relativas ao processo de seleção, além da utilização de diversas fontes científicas sobre o assunto, que tratam dos vários fatores diretamente ligados aos recursos humanos, tais como motivação e rotatividade de pessoal.

De posse das informações apontadas, foram observadas algumas diferenças de procedimentos, embora as duas empresas objetivem apresentar qualidade a seus clientes. Por meio das análises foi possível também concluir que alguns fatores observados em uma delas não ocorrem em outra, como a rotatividade e a necessidade de contratação, o que evidencia que alguns processos ocasionam problemas futuros. Logicamente, não são apenas os fatores vinculados aos recursos humanos que representam as facilidades ou dificuldades do dia-a-dia da empresa.

Procura-se expor, também, o que gera a necessidade de cada uma destas organizações efetuarem novas contratações, para posterior avaliação da forma de recrutamento e seleção utilizada.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo GOMES e STEFANO (2008), uma empresa, seja qual for seu tamanho ou área de atuação, cresce sempre sobre um elemento básico que a sustenta e a faz crescer, que são seus funcionários. A administração de recursos humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações, e com a complexidade das tarefas organizacionais, e trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações. Os autores afirmam ainda, que é através do recrutamento que a empresa atrai bons candidatos. Essa atividade é complementada pela seleção, por meio da qual a empresa escolhe dentre os candidatos, aqueles que melhor ocuparão determinado cargo na organização. Daí a importância de um processo de recrutamento e seleção bem elaborado.

Diversas fontes bibliográficas apontam modelos e parâmetros considerados ideais para um correto processo de contratação. Basicamente, todos estes modelos apresentam os conceitos de recrutamento e seleção.

CHIAVENATO (1994, p.191) afirma que “a administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho”.

De acordo com ROCHA (1999, p.151) “O trabalho de vendas consiste nas funções exercidas pelo vendedor para a realização dos objetivos da empresa relacionados com a venda pessoal. É o ponto de partida para toda a organização de vendas: é fundamental que se conheçam os elementos do trabalho de vendas para melhor atendimento dos sistemas a serem utilizados em recrutamento, seleção, controle e, sobretudo. Motivação e compensação do vendedor”.

## 3 RECRUTAMENTO

Representa uma difícil tarefa aos profissionais das empresas de modo geral. Sempre quando necessário efetuar uma contratação, recorre-se a alguns recursos disponíveis, seguindo passos que iniciam-se pelo recrutamento, que tem vários conceitos e definições:

Para PONTES (1988), recrutamento é simplesmente atração de mão-de-obra. CHIAVENATO (2004) afirma que recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Segundo ele, para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

Já MARRAS (2000, p. 69) conceitua como “uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externa à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

### 3.1 Fases do Recrutamento

Durante a ocorrência do processo de recrutamento, evidenciam-se algumas fases, que devem ser identificadas corretamente, pois baseadas nelas é que são tomadas decisões referentes às contratações, bem como apontadas as reais deficiências de mão-de-obra no momento.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento e prevê três fases: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a se aplicar, CHIAVENATO (2004).

Só mediante a identificação da real necessidade da empresa e a análise das opções às quais se pode recorrer, é que se torna viável definir através de que meios ou técnicas será executado este recrutamento, pois se estas fases iniciais não forem devidamente cumpridas, é possível que haja distorções no processo, e a necessidade da empresa não seja solucionada em um primeiro momento.

### **3.2 Fontes de Recrutamento**

Para a execução da segunda fase do recrutamento, que trata das fontes de busca, é necessário recorrer aos meios disponíveis na empresa ou no mercado de trabalho, como por exemplo, às agências de emprego, divulgação em mídias, etc.

CHIAVENATO (2004) enfatiza que o problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar seus esforços.

São duas as fontes de recrutamento: interna, na qual os candidatos são recrutados na própria empresa, e externa, quando os candidatos são recrutados no mercado de trabalho.

O recrutamento interno privilegia elementos já atuantes na organização, que devido a habilidades e perfis já demonstrados, podem ser adaptados a outros cargos e setores, atendendo com qualidade previsível à necessidade, pois a empresa já conhece particularidades do trabalho do indivíduo. MARRAS (2000) apresenta como vantagens do recrutamento interno a velocidade do processo, que é otimizada ao extremo, a não necessidade de exames e testes introdutórios, o custo da operação quase nulo, além da ascensão motivacional do indivíduo e dos demais membros, que criam e sustentam expectativas constantes de reconhecimento e promoção. O autor aponta esta como sendo a melhor fonte de recrutamento.

Deve-se tomar muito cuidado com o recrutamento interno, pois caso ele seja realizado de forma incorreta, pode trazer prejuízos para a empresa, e gerar um conflito entre os empregados, pois todos querem crescer, mas somente alguns são promovidos, gerando um descontentamento e uma desmotivação nos demais funcionários, tornando-se assim um aspecto negativo para toda a empresa.

Segundo CARVALHO e NASCIMENTO (1997), o recrutamento interno traz vantagens tais como: A) a proximidade: por já estar integrado à empresa, o aspirante ao posto de trabalho que atua na organização torna-se um candidato em potencial com maiores possibilidades de êxito no preenchimento da vaga anunciada pela companhia. B) economia: com o recrutamento interno, as despesas com anúncios e agências deixam de existir, tornando seus custos bem menores em relação ao recrutamento externo. C) rapidez: pela proximidade e identificação dos candidatos entre os vários quadros de pessoal da própria organização, o preenchimento de vagas disponíveis torna-se mais rápido. D) conhecimento: com o recrutamento interno, há deficiências e limitações como em qualquer meio de recrutamento de referências de empregos anteriores. E) promoção: é uma oportunidade de fazer carreira na empresa, gerando interesse por parte dos empregados no sentido de preencher tais vagas. F) o aumento do moral de trabalho: uma empresa que realiza o recrutamento interno gera uma perspectiva de progredir profissionalmente, que é sem dúvida, uma das grandes ferramentas de motivação profissional.

Assim, quando o recrutamento interno não for suficiente, deve-se recorrer ao recrutamento externo. Pode-se obter candidatos através de anúncios nos jornais, revistas, escolas ou universidades, nas associações de classes, indicações dos próprios

empregados, agências de empregos, bancos de currículos, apresentação voluntária dos candidatos ou até mesmo no intercâmbio entre empresas. Para CARVALHO e NASCIMENTO (1997), a escolha de um ou mais destes meios depende de uma série de fatores, como o custo operacional, rapidez no atendimento e nos resultados, e eficiência no trabalho prestado.

O recrutamento externo, segundo MARRAS (2000, p.73), “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

No recrutamento externo, várias são as fontes para captação de candidatos, como o banco de dados internos, que comporta os currículos que já está na organização, na forma de papel ou no sistema, currículos enviados por e-mail ou até mesmo a apresentação espontânea dos candidatos. Outras fontes são as indicação dos próprios funcionários, e a colocação de cartazes dentro da empresa para informar sobre a necessidade de novas contratações. As agências de empregos são entidades conhecidas, já que possuem um banco de candidatos. Os jornais são outra fonte, principalmente aqueles de maior circulação. Algumas empresas buscam seus candidatos nas instituições de ensino, em especial aquelas que procuram por funcionários jovens com instrução.

Para PONTES (1988, p.73), “o recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no tocante à renovação de idéias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazerem idéias renovadoras para a organização. Uma outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar um novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo”.

O recrutamento externo também apresenta suas desvantagens, tais como a demora para a contratação de um novo funcionário, e o custo mais elevado que o recrutamento interno, pois algumas empresas optam por anúncio em jornais, por exemplo, além disso é preciso realizar todo um treinamento para adaptar a nova pessoa à organização, enquanto que no recrutamento interno é só adaptá-la a sua nova função.

<b>QUADRO 01: Comparação entre recrutamento interno e externo</b>		
<b>Recrutamento</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Características</b>	Preenchimento de determinada vaga através do remanejamento dos empregados da própria empresa.	Preenchimento de determinada vaga com candidatos vindos de fora, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.
<b>Vantagens</b>	É mais econômico e mais rápido; Apresenta maior índice de validade e segurança; É uma fonte poderosa de motivação dos funcionários; Aproveita investimentos da empresa em treinamento do pessoal; Desenvolve um espírito sadio de competição entre o pessoal.	Importação de idéias novas e atualização da organização; Redução de custos de desenvolvimento de pessoal, partindo-se do pressuposto que uma pessoa contratada do mercado já está qualificada.
<b>Desvantagens</b>	Conflito de interesses; Ressentimento dos não - promovidos; Redução da criatividade e inovação.	Mais demorado; Mais caro; A margem de erro é maior; Menos seguro, necessitando muitas vezes de um contrato de experiência; Maior tempo de adaptação do funcionário; Frustração dos empregados antigos, que passam a visualizar barreiras para seu crescimento profissional; Afeta a política salarial da empresa.

**Fonte:** CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

### 3.3 SELEÇÃO

CHIAVENATO (2004) afirma que a seleção visa a solucionar problemas básicos como a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa, e a eficiência e satisfação da pessoa no cargo. O autor define seleção como sendo a escolha do homem certo para o cargo certo dentre os candidatos recrutados, ou seja, a escolha dos candidatos mais adequados para os cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como, a eficácia da organização.

Segundo MARRAS (2000, p.79), “seleção de pessoal é uma atividade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Nesse sentido, as empresas consideram que o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, mas a peça-chave para o sucesso do negócio. Portanto, para a empresa conhecer a adequação de um teste para a seleção pessoal é fundamental para uma contratação correta, evitando dispêndio de dinheiro e de tempo numa escolha inadequada (PEREIRA, PRIMI & COBERO, 2000).

#### 3.3.1 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo de seleção é constituído por etapas cuja finalidade é levar à contratação de candidatos recrutados. As principais são: a identificação dos candidatos recrutados, triagem, aplicação de testes de conhecimentos, entrevistas de seleção, entrevista técnicas, exame médico, referências do candidato e admissão.

O processo de seleção inicia-se com uma triagem, isto é, com uma entrevista rápida que tem por objetivo analisar se o candidato possui os requisitos exigidos para o cargo. O segundo passo é a aplicação de testes de conhecimento ou de testes psicológicos, que não são realizados por algumas empresas. O próximo passo são as entrevistas de seleção, nas quais se busca conhecer o potencial do candidato, sua motivação, seu interesse para o cargo. Desta entrevista são selecionados poucos candidatos que vão para as entrevistas técnicas, que objetivam avaliar se o candidato possui qualificação necessária para a ocupação do cargo oferecido. Escolhido o candidato, a próxima etapa é o exame médico, seguido da análise das referências do candidato, e por último, a admissão. PONTES (1988).

Para MARRAS (2000, p.80), “a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo. Atualmente entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquele considerado mais importante. Até alguns anos atrás, era tida como instrumento acessório: foi uma época que os testes psicológicos eram mais relevantes que a própria análise pessoal do selecionador. Essa situação se inverteu com o tempo. O primado dos testes psicológicos terminou. O elemento substantivo no processo seletivo atual é análise do selecionador, isto é, é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados adjetivos, complementares a própria entrevista”.

ROBBINS (2001, p.101) afirma que “as atividades de seleção tipicamente seguem um padrão determinado, começando por uma entrevista inicial e terminando com a decisão final de contratação”.

Para CARVALHO e NASCIMENTO (1997, p. 138), “a entrevista constitui-se em um instrumento vital em matéria de seleção de RH. Através de uma conversa bem conduzida, o selecionador de pessoal busca informações dos candidatos que não puderam

ser mensuradas pelos testes. Por outro lado, a entrevista substitui os testes nas empresas de pequeno porte que não tem condições de elaborar suas próprias baterias ou mesmo adquirir testes de fora”.

As entrevistas podem ser de dois tipos: estruturadas ou não estruturadas. Entende-se como entrevista estruturada aquela padronizada, programada pelo entrevistador para superar as limitações e deficiências da entrevista livre. Já na entrevista não-estruturada, o entrevistador elabora poucas perguntas. É chamada entrevista livre, já que não é uma análise profissional, mas uma conversa entre candidato e entrevistador, conforme apresentam CARVALHO e NASCIMENTO (1997).

Para CHIAVENATO (2004), existem vários testes que ajudem na seleção dos candidatos: os testes práticos são provas aplicadas verbalmente ou por escrito através de perguntas ao candidato; os testes situacionais são provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou de uma tarefa; os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade; e testes de aptidão que analisam cada pessoa, pois a aptidão, é inata e representa a predisposição ou potencialidade da pessoa para aprender determinada habilidade de comportamento. Cabe à empresa decidir se aplica estes testes ou não.

Os testes podem ser escritos, orais ou práticos, e conter questões de conhecimentos gerais ou específicos, sendo que cada empresa os adapta a sua necessidade.

Algumas empresas trabalham com a dinâmica de grupos, em que os candidatos são submetidos a testes situacionais, que permitem observar a reação de cada um e analisar seus comportamentos.

Segundo CARVALHO e NASCIMENTO (1997, p.120) “a validade de um determinado teste de seleção refere-se ao seu grau de representação da característica pessoal que leva o candidato a preencher satisfatoriamente o denominado: “critério de desempenho” correspondente a determinado cargo. De um modo geral, pode-se dizer que a validade de um teste diz respeito ao grau que é capaz de atingir na consecução dos objetivos para os quais foi programado”.

Para CHIAVENATO (2004), as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos: Entrevistas; Provas de Conhecimentos; Testes Psicológicos; Testes de Personalidade e Técnicas de Simulação.

A Entrevista é a técnica de seleção mais utilizada pelas empresas, embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção. A entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

As provas de conhecimento são instrumentos utilizados para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo, da prática ou do exercício. Procura medir o grau de conhecimento profissional ou técnico exigido para o cargo, como também o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas.

O teste Psicológico é uma medida de desempenho ou de execução, seja por meio de operações mentais ou manuais, de escolhas ou de lápis e papel. O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional e de diagnóstico de personalidade.

Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter, como pelo temperamento. Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa, e capaz de distingui-la de outras.

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. As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmicas de grupos.

## 4 METODOLOGIA

O principal objetivo do presente trabalho é identificar a maneira com que duas diferentes empresas do ramo do comércio de veículos atuam quando necessitam contratar funcionários, especificamente para o departamento de vendas.

Para LAKATOS e MARCONI (1987, p. 85), “os artigos científicos são pequenos estudos, porém completos, que tratam de uma questão verdadeiramente científica, mas que não se constituem em matéria de um livro. Apresentam o resultado de estudos ou pesquisas e distinguem-se dos diferentes tipos de trabalhos científicos pela sua reduzida dimensão e conteúdo”.

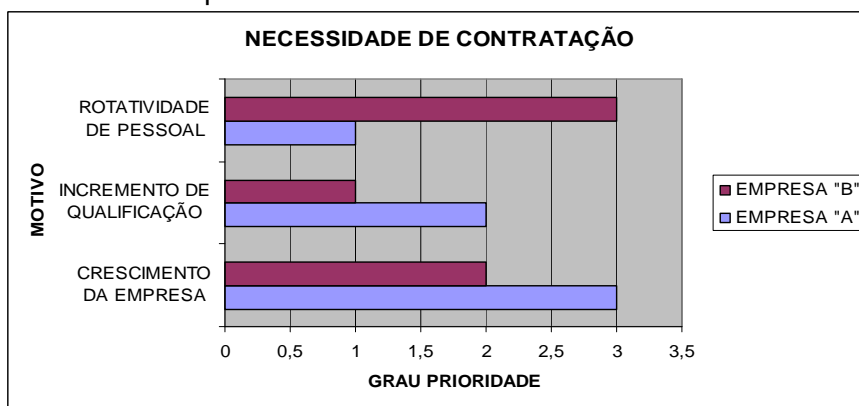
GIL (1987, p.19), define pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”.

Para desenvolver a pesquisa ora proposta, foi elaborado um questionário, que foi encaminhado e respondido pelo representante de RH das empresas que compõem o corpus deste trabalho. Os dados obtidos foram posteriormente analisados, a fim de subsidiar o objetivo deste estudo. A pesquisa ocorreu nos dias 26/03/08 e 28/03/08, nas empresas A e B respectivamente.

Para análise dos dados foi utilizado o método qualitativo, que considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A pesquisa é descritiva e utiliza o método indutivo, no qual o processo é o foco principal (SANCHEZ, 2005). O questionário é composto de seis perguntas, sendo uma delas de resposta aberta e as demais de respostas fechadas, tendo uma escala de 0 a 10, sendo 0 menos prioritário e 10 mais prioritário.

## 5 DESENVOLVIMENTO

Após coletadas as pesquisas junto ao responsável pelo setor de Recursos Humanos das empresas, “A” e “B”, observa-se que ambas absorvem funcionários com perfis diferentes para um mesmo cargo. O interessante é que as duas empresas atuam em um mesmo mercado, no qual o cliente busca atender a uma mesma necessidade, mas que por fatores que evidenciam diferentes políticas de administração de mão-de-obra, não apresentam similaridade no perfil de seus funcionários.



**GRÁFICO 01** - Necessidade de contratação.

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

As informações obtidas na empresa A apontam que o perfil ideal do colaborador do departamento de vendas é principalmente sexo masculino, com idade acima de trinta anos, com ensino médio ou superior. A remuneração média vai além dos cinco salários mínimos vigentes, e a necessidade de novas contratações ocorre principalmente devido ao crescimento da empresa.

Já a empresa B prefere contratar os indivíduos com idade entre vinte e trinta anos, com ensino médio ou superior em curso, e oferece remuneração entre R\$ 700,00 a R\$ 1.000,00. Fica evidente que as contratações são efetuadas principalmente devido à rotatividade do quadro de funcionários, sendo em segundo plano motivada pelo crescimento da empresa ou por incremento de qualificação.

Segundo CHIAVENATO (1997, p. 186), “rotatividade é o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente, definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”. A rotatividade de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores que saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados, ou no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores que entradas) para diminuir as operações, reduzindo os resultados. Contudo, algumas vezes, a rotatividade escapa ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativas dos empregados aumentam substancialmente de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, ocorre, geralmente, um aumento da rotação de pessoal.

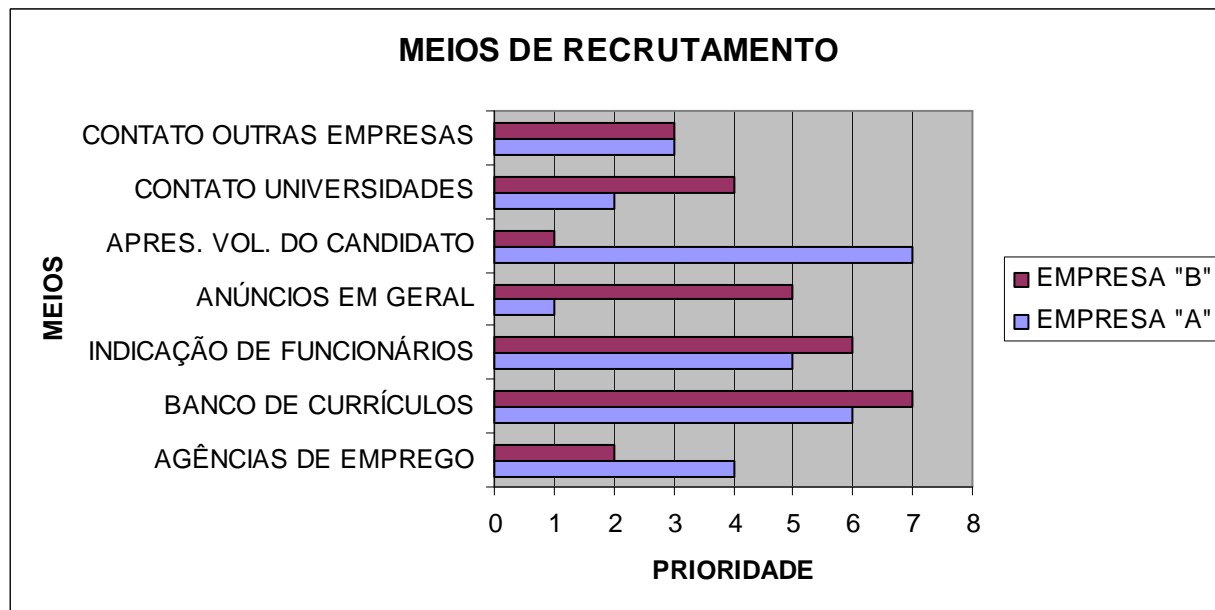
Verificou-se, portanto, que as duas empresas buscam, para o departamento de vendas, funcionários do sexo masculino e com grau de instrução similar. Já no que se refere à idade, a empresa A busca candidatos mais experientes preferindo pessoas acima de trinta anos, e a empresa B busca candidatos mais jovens, que tenham no máximo trinta anos. Observou-se que a empresa A oferece praticamente o dobro da remuneração oferecida pela empresa B.

De acordo com a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), Art. 457, “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação de serviço, as gorjetas que receber”. Ainda em seu Art. 457, parágrafo 1º “integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador”.

As empresas A e B oferecem como remuneração principal a comissão sobre a venda de veículos. Assim, cada vendedor recebe conforme o número de veículos vendidos, ou seja, quanto mais vender, mais comissão receberá.

Motivar os empregados é certamente uma difícil missão para os gestores em geral. Não há uma fórmula para se obter a motivação e o comprometimento. Portanto, um fator que parece revestir-se de grande importância é a qualidade de liderança exercida. Segundo TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA (2001), os líderes devem ter um sonho, uma visão capaz de motivar a si próprios e a sua equipe.

O líder precisa procurar conhecer os fatores de motivação de sua equipe, indagando sobre as aspirações de seus colaboradores, e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las.



**GRÁFICO 02** - Principais Meios de Recrutamento.

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2008.

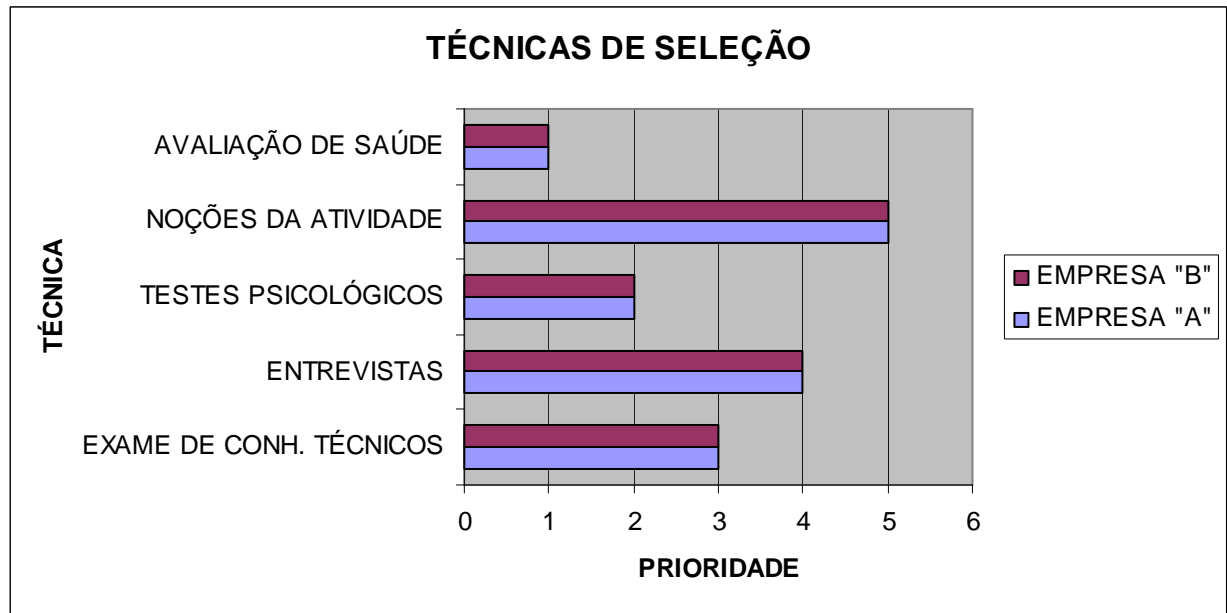
Na empresa A, o recrutamento é feito privilegiando sempre aqueles que vem até a empresa buscar uma oportunidade de trabalho. Posteriormente, são privilegiados o banco de currículos, as indicações de funcionários, as agências de empregos, os contatos com outras empresas que atuam no mercado, o contato com universidades e outras instituições, e fim, os anúncios em geral.

Já na segunda empresa, prioriza-se o banco de currículos, seguido das indicações de funcionários, dos anúncios em geral, o contato com universidades e outras instituições, os contatos com outras empresas que atuam no mercado, agências de emprego, e finalmente, a apresentação voluntária do candidato.

A empresa A busca priorizar aqueles candidatos que se apresentam voluntariamente, tem como conceito a pró-atividade e iniciativa, e valoriza aquelas pessoas que se deslocam à concessionária em busca de trabalho.

O banco de currículos é um sistema coerente e organizado que contém uma série de dados dos candidatos, sendo esta a principal ferramenta utilizada pela empresa B.

No que se refere às técnicas de seleção utilizadas pelas duas empresas, verificou-se que ambas seguem a mesma linha de prioridades para a seleção dos candidatos, sendo a avaliação de noções gerais relativas à atividade, entrevistas, exames de conhecimentos técnicos, testes psicológicos e avaliação de saúde do candidato.

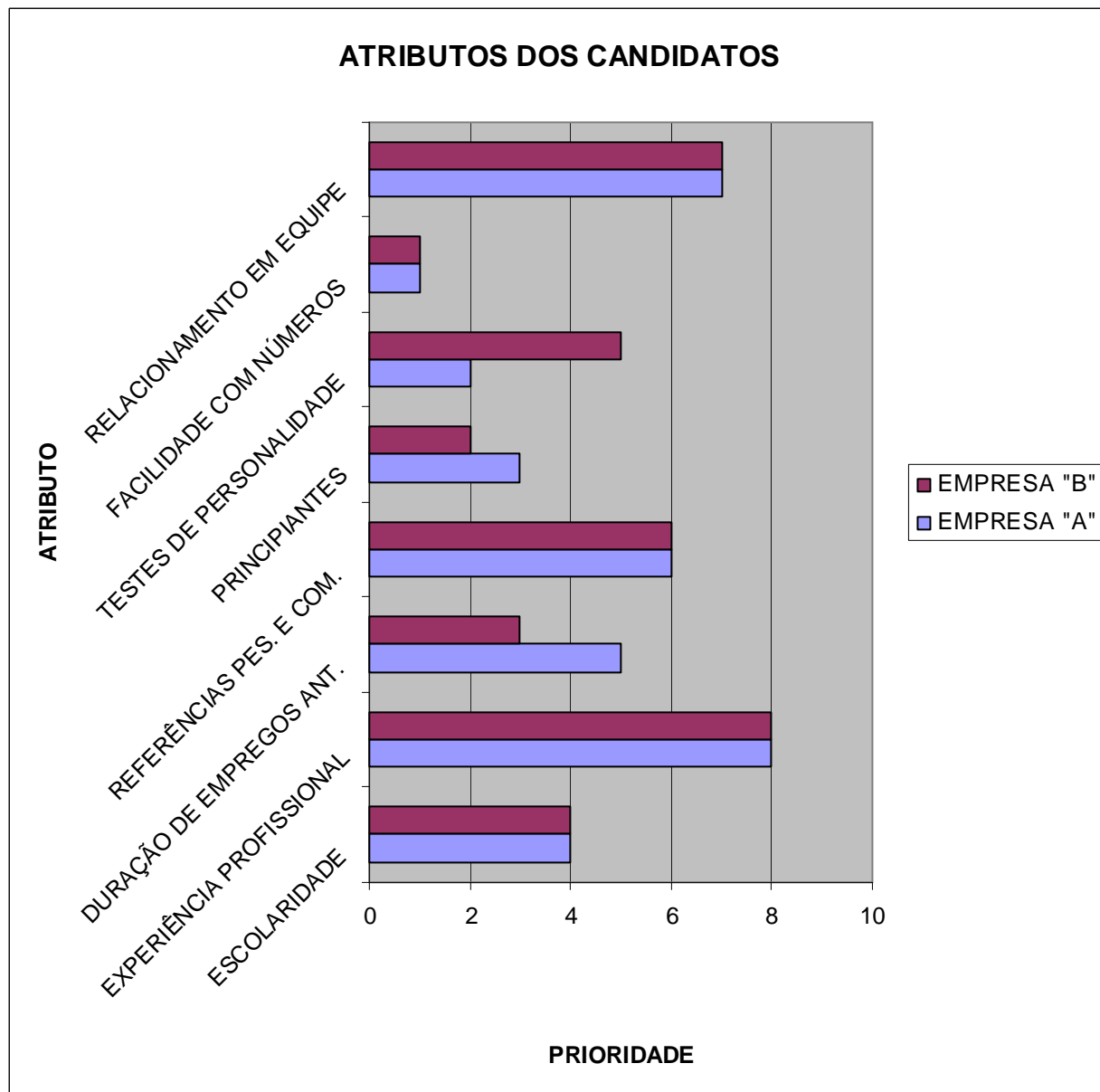


**GRÁFICO 03** - Técnicas de Seleção.

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2008.

Os principais atributos que a empresa A procura nos candidatos por ordem de prioridade são a experiência profissional, a facilidade de relacionamento com a equipe, as referências pessoais e comerciais, o período de duração dos empregos anteriores, a escolaridade, a aposta em principiantes, os testes de personalidade e a facilidade para lidar com números. Procura ainda, candidatos que demonstrem habilidade para desenvolver empatia, facilidade de comunicação, expectativas quanto ao seu futuro na empresa, honestidade, responsabilidade, ética, integridade pessoal, análise dos possíveis comportamentos diante de problemas inerentes ao cargo e boa aparência.

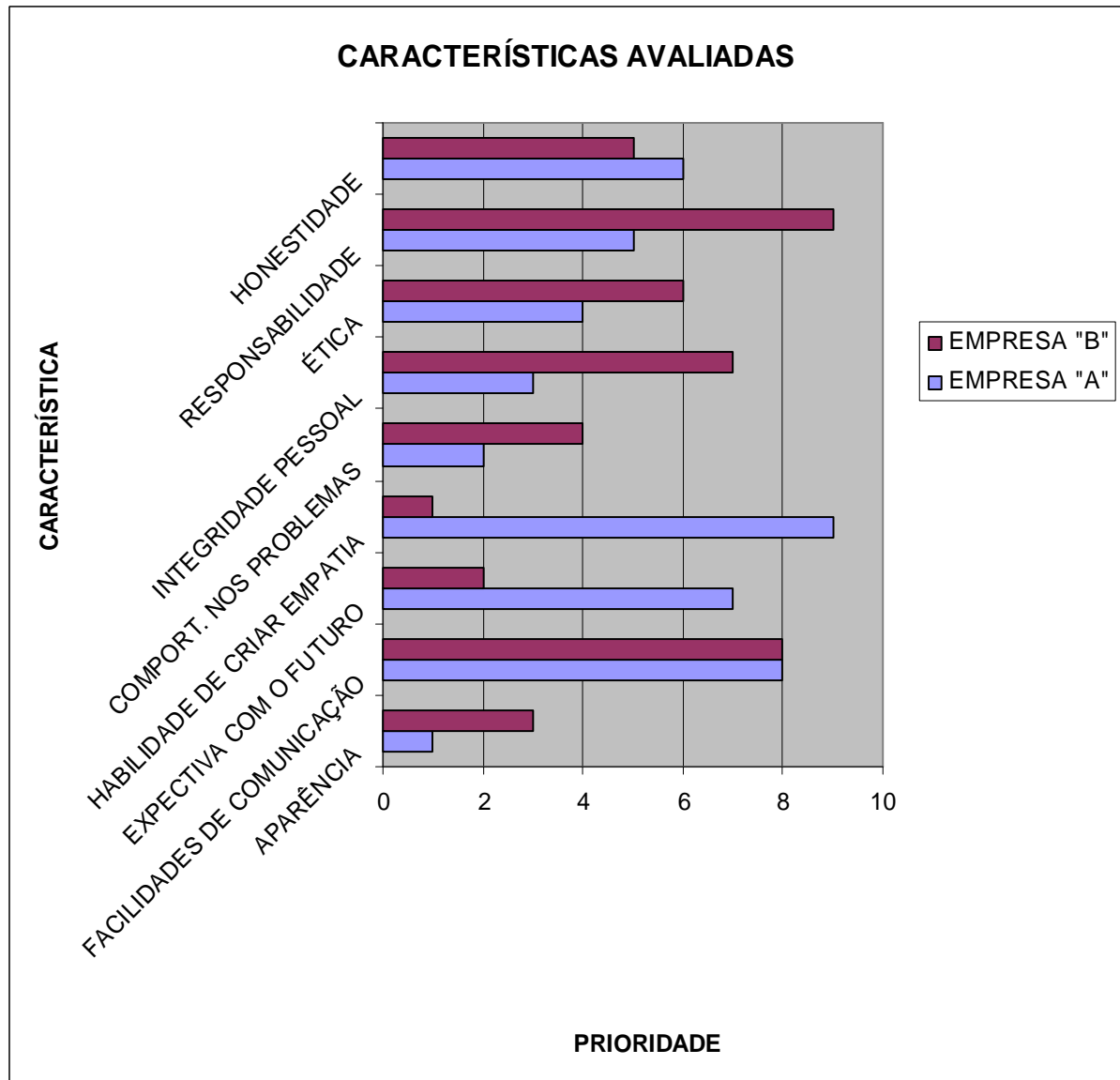
A empresa B apresenta a seguinte ordem de prioridade: tenta absorver candidatos que tenham experiência profissional, bom relacionamento em equipe, boa referência pessoal e comercial, teste de personalidade, escolaridade, período de duração dos empregos anteriores, principiantes e indivíduos que tenham facilidade para lidar com números. Os candidatos devem demonstrar ainda, responsabilidade, facilidade de comunicação, integridade pessoal, ética, honestidade, possíveis comportamentos diante de problemas inerentes ao cargo, aparência, expectativa quanto ao seu futuro na empresa e habilidade para desenvolver empatia.



**GRÁFICO 04** - Atributos buscados nos candidatos

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Observa-se que o objetivo da empresa A é manter a equipe formada por indivíduos mais maduros, experientes, com foco mais em clientes buscando vínculos empregatícios mais efetivos, apostando no futuro da empresa. A empresa B procura por colaboradores mais jovens, o que lhe proporciona menores custos com remuneração, porém ocasiona maior necessidade de novos recrutamentos e rotatividade de pessoal.



**GRÁFICO 05** - Características dos Candidatos.

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2008.

Quanto às características individuais, a empresa “A” prioriza a habilidade para desenvolver empatia, a facilidade de comunicação e a expectativa quanto ao seu futuro na empresa. Já a segunda, enfatiza responsabilidade, facilidade de comunicação e integridade pessoal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na gestão de pessoas, as etapas de recrutamento e seleção resultam em impactos e mudanças no comportamento das equipes formadas. Um novo direcionamento com a inclusão de novos membros, assim a expectativa empresarial é o sucesso de seus objetivos estratégicos e de aumento de suas expectativas futuras. Quanto maior a necessidade de resultados de alto desempenho, maior importância da seleção de colaboradores eficientes e capazes.

Com base na pesquisa realizada, nas fontes científicas consultadas, e nos objetivos do presente trabalho, chegam-se a algumas conclusões.

Constata-se que a empresa “A” recruta indivíduos com mais de 30 anos de idade, que são motivados pelo seu crescimento. Valoriza a apresentação voluntária do candidato e busca experiência profissional. É importante destacar que para esta empresa, o candidato deve ter facilidade para desenvolver empatia e tem suas noções da atividade testadas.

Verifica-se que a equipe de vendas desta empresa é mais “amadurecida”, e melhor remunerada. Possivelmente, o crescimento seja o principal fator que determina o motivo das novas contratações, que não são vistas como um problema, mas como uma necessidade diante de uma evolução.

A maturidade profissional pode ser definida como a condição pela qual o profissional realiza satisfatoriamente seu desempenho, exercendo de forma eficiente suas competências.

A empresa “B” recruta candidatos mais jovens, mas busca nestes indivíduos experiência e responsabilidade. Recorre, principalmente, ao banco de currículos e também submete os candidatos a testes de noções sobre a atividade proposta.

O principal motivo de preocupação nesta empresa é que as novas contratações são motivadas principalmente por rotatividade de pessoal, que possivelmente ocorre porque o perfil do candidato não é o mais indicado para o cargo. A remuneração oferecida pela empresa é mais um fator que contribui para este índice, pois atrai candidatos iniciantes, já que certamente os mais experientes buscam opções mais rentáveis, gerando estabilidade empregatícia, o que é interessante para a empresa e também para o indivíduo. O leque de opções para novos candidatos procurados pela empresa é pequeno, pois é difícil conciliar idade de 20 a 30 anos com a experiência almejada por esta empresa.

Conclui-se, portanto, que cada empresa cria um modelo de recrutamento e seleção de candidatos conforme suas necessidade e objetivos. Ficou constatado, também, que as duas empresas pesquisadas utilizam principalmente o recrutamento externo. Para SOBRAL e PÉCI (2008, p.336), “O recrutamento externo ocorre quando a organização abre o processo de recrutamento a candidatos externos à organização. Nesse caso, a organização pode recorrer a uma diversidade de fontes de recrutamento para preencher as vagas em aberto”.

As contratações são efetuadas principalmente como consequência de dois importantes fatores: o mercado e suas mutações, e a política de administração de cada empresa.

Quanto às mutações do mercado, segundo depoimentos da administração de vendas da empresa A, as empresas apresentam crescimento e requerem ampliação do quadro de funcionários para atender a esta demanda, o que desencadeia diversos procedimentos até alcançar o padrão desejado de trabalho do indivíduo selecionado.

Quanto à administração de cada empresa, notam-se algumas diferenças: na empresa “A”, as contratações ocorrem para atender uma necessidade estratégica, visando a suprir a demanda crescente do mercado. A empresa oferece renda atrativa à categoria e interesse constante em manter o funcionário por longo período no seu quadro de funcionários; já na empresa “B”, elas ocorrem para atender às “emergências” do quadro funcional, realizando-se o processo de recrutamento e seleção de forma mais apressada, o que alimenta um alto índice de rotatividade de pessoal. Em ambos os casos, as contratações são efetuadas pelo gerente de vendas em conjunto com representante de RH.

É conveniente salientar, que em muitas situações, a empresa é vista de acordo com o corpo de colaboradores que possui, e que estes agem conforme a missão e as premissas pregadas pela sua administração, comprovando a importância do indivíduo dentro dela, e também fora, o que reafirma a relevância de um processo de recrutamento e seleção eficiente, que reflita de forma positiva nos objetivos e resultados de organização.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2º ed. – São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. Vol 5. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 643 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. – 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CLT Acadêmica**/ obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antônio Luiz de Toledo Pinto; Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Cépedes. – 4. ed. – São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GOMES, F. G. D.; STEFANO. S. R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 4, nº 1, 2008. ISSN 1980-6116. No prelo.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3º ed. – São Paulo: Futura, 2000.
- PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: teoria e prática**. São Paulo, v. 5, n. 2, 2003. Disponível em <http://www.scielo.bys-psi.org.br> . Acesso em: 15 fev. 2008.
- PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 1988.
- ROBBINS, Decenzo. **Administração de Recursos Humanos**. 6º ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- ROCHA, Ângela da. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANCHEZ, Sandra. **Pesquisa Qualitativa**. <http://www.ia.ufrj.br>. Acesso em 20 mai. 2008.
- SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**/ Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradelo Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

## APÊNDICE 1 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná – UNICENTRO

Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas

Esta pesquisa tem como principal finalidade adquirir conhecimento para realização do trabalho de conclusão de curso. Não são necessárias sua identificação e nem a de sua empresa.

1- Em que perfil se encaixa a maioria das contratações efetuadas na sua empresa:

Sexo:.....

Idade:.....

Escolaridade:.....

Faixa salarial:.....

2 - O que, no momento, ocasiona a necessidade de contratação? Enumere por ordem de prioridade, sendo:

1 – mais prioritário

3 – menos prioritário

( ) crescimento da empresa;

( ) necessidade de incremento de qualificação;

( ) rotatividade de pessoal.

3 – Quais são os meios utilizados pela empresa para o recrutamento de pessoal? Assinale por ordem de prioridade, sendo:

1- mais prioritário

7-menos prioritário

( ) agências de emprego;

( ) banco de currículos;

( ) indicação de funcionários;

( ) anúncios em geral;

( ) apresentação voluntária do candidato;

( ) contato com universidades e outras instituições;

( ) contato com outras empresas que atuam no mercado.

4 - Quais os principais atributos buscados nos candidatos? Enumere por ordem de prioridade, sendo:

1 – mais prioritário

8-menos prioritário

( ) escolaridade;

( ) experiência profissional;

( ) período de duração dos empregos anteriores;

( ) referências pessoais e comerciais;

- ( ) principiantes;
- ( ) testes de personalidade;
- ( ) facilidade em lidar com números;
- ( ) relacionamento em equipe.

5 - Quais as principais técnicas de seleção utilizadas? Se mais de uma, enumerar por ordem, sendo a número 1 a mais usada e a 5 menos usada.

- ( ) exame de conhecimentos técnicos;
- ( ) entrevistas;
- ( ) testes psicológicos;
- ( ) avaliação de noções gerais relativas à atividade;
- ( ) avaliação de saúde.

6 - Quais as principais características avaliadas no candidato no processo da entrevista? Assinale por prioridade, sendo:

1- mais prioritário

9-menos prioritário

- ( ) aparência;
- ( ) facilidade de comunicação;
- ( ) expectativa quanto ao seu futuro na empresa;
- ( ) habilidade em desenvolver empatia;
- ( ) possíveis comportamentos diante de problemas inerentes ao cargo;
- ( ) integridade pessoal;
- ( ) ética;
- ( ) responsabilidade;
- ( ) honestidade.