

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO-FCJP
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIATIVA CIENTÍFICA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

NÚBIA ALVES DOS SANTOS

**AS DIFICULDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS DE
JOÃO PINHEIRO-MG EM RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO, NO ANO DE 2017**

**JOÃO PINHEIRO - MG
2017**

NÚBIA ALVES DOS SANTOS

**AS DIFICULDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS DE
JOÃO PINHEIRO-MG EM RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO, NO ANO 2017**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à coordenadoria do Núcleo de
Pesquisa e Iniciação Científica da
Faculdade Cidade João Pinheiro, como
parte dos requisitos para obtenção do Grau
de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof. Esp. Renata Suzelli de
Souza Gonçalves

**JOÃO PINHEIRO-MG
2017**

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

A comissão examinadora, abaixo-assinado, aprova a monografia “As dificuldades das pequenas empresas de João Pinheiro-MG, em recrutamento e seleção, no ano de 2017.”

Elaborado por Núbia Alves dos Santos

Como requisito parcial para obtenção do grau de Administrador.

Comissão examinadora:

Prof.^a Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves

Prof.^a Orientadora Esp.: Renata Suzelli de Souza Gonçalves

Prof.^a Especialista: Maria Rita Dias de Souza

João Pinheiro, 02 de Dezembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelas bênçãos derramadas em minha vida, principalmente nestes quatro anos de esforço e dedicação, onde Ele não me deixou desistir e me deu forças para seguir firme nesta caminhada.

A toda minha família, meus Pais Osvaldo e Magda, meus irmãos Lorena e Bruno que são pessoas que eu amo e tudo que faço é por vocês, tias, tios e ao meu namorado Eduardo, enfim a todos àqueles que de maneira direta ou indireta participaram comigo desta longa jornada.

Aos meus colegas de trabalho, Quívia, Daniele, Fernanda e Hudson que sempre me apoiaram e incentivaram.

À minha grande amiga Flávia, que no início dessa jornada me ajudou muito com seus conhecimentos e experiência acadêmica.

Ao meu grupo de trabalho que se tornaram meus grandes amigos, Cíntia, Rosimere, Wiliane, Henrique e Gabriel que compartilharam comigo conhecimentos, opiniões e gargalhadas durante toda minha jornada acadêmica.

Agradeço à todos pela compreensão nos momentos que não estive presente, nas correrias do meu dia-a-dia, falta de tempo para um diálogo ou até mesmo para uma brincadeira.

A todos os professores que com muita sabedoria, paciência nos transmitiu tantos conhecimentos.

A minha professora orientadora Renata Suzelli de Souza Gonçalves, pelo seu tempo dedicado, pela sua perseverança, pela ajuda e principalmente as sugestões para melhoramento da minha pesquisa.

As empresas que colaboraram e contribuirão para realização desta pesquisa, o meu muito obrigado.

Dedico esta pesquisa primeiramente à Deus, em especial aos meus pais que sempre acreditaram na minha capacidade e não me deixaram desistir, pois vocês são a minha maior razão de ter chegado até o final desta etapa.

AS DIFICULDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS DE JOÃO PINHEIRO-MG EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, NO ANO DE 2017

Núbia Alves Dos Santos*
Renata Suzelli Gonçalves**

RESUMO: A presente pesquisa teve como propósito analisar as dificuldades das pequenas empresas de João Pinheiro-MG em recrutamento e seleção, no ano de 2017, foi realizada uma pesquisa de campo, qualitativa com instrumentos quantitativos, pois o estudo versou uma pesquisa que demonstrasse resultados numéricos e informativos demonstrando como tem sido as contratações nas pequenas empresas de João Pinheiro, sendo aplicados questionários misto, com questões abertas e fechadas proporcionando maior clareza e expressão dos entrevistados, sendo os objetivos da pesquisa identificar quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas no momento de recrutar e selecionar pessoas; analisar se o salário oferecido pelas pequenas empresas é um fator que interfere no momento da contratação; averiguar se as pequenas empresas utilizam alguma ferramenta para atrair futuros colaboradores; indagar se estas empresas possuem plano de cargos e salários. De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se verificar que apesar da evolução das tecnologias, das mudanças exigidas pelo mercado, a maioria das pequenas empresas ainda não possuem um departamento de Recursos Humanos, e não contam com profissionais adequados para fazerem as contratações, de forma com que fizesse as mesmas serem mais assertivas.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Colaboradores. Contratações.

ABSTRACT: This research had as purpose to analyze the difficulties for small enterprises of João Pinheiro, Minas Gerais in recruitment and selection, in the year 2017, a field research, qualitative quantitative instruments, because the study dealt with research that showed numerical results and demonstrating how information has been hiring in small businesses of John pine, being applied joint questionnaires with open and closed issues by providing greater clarity and expression of respondents, being the goals of research to identify what are the major difficulties faced by small businesses when recruiting and selecting people; whether the salary offered by small businesses is a factor which interferes at the time of hiring; find out if small businesses

* Graduando em Administração pela Faculdade Cidade de João Pinheiro-FCJP, técnico em Radiologia Médica, trabalha como Agente de Atendimento. Email: nubiaalvesdossantos@hotmail.com

** Especialização em Pós Didática e Metodologia Ensino Superior, pela Faculdade Cidade de João Pinheiro- FCJP, (Brasil, 2009), professora da Faculdade Cidade de João Pinheiro-FCJP, Brasil. Email: renatassg@yahoo.com.br

use some tool to attract future employees; wonder if these companies have plan of jobs and salaries. According to the survey results, you can check that in spite of the evolution of technologies, the changes required by the market, most small businesses still do not have a Human Resources Department, and do not have adequate professionals to make the signings, how did the same to be more assertive.

Keywords: recruitment. selection. contributors hiring

INTRODUÇÃO

Os mercados tem sofrido constante mudanças, as empresas para se manterem cada vez mais competitivas, precisam estar sempre inovando, e um dos diferenciais está relacionado ao bom atendimento e qualidade nos serviços prestados. Para que uma empresa se destaque em atendimento e eficiência são necessárias contratações de colaboradores capacitados, que demonstrem habilidades para lidar com o que tem sido exigido, para que não se tornem empresas ultrapassadas e estejam caminhando juntamente com a modernidade.

A competitividade tem exigido das empresas novas técnicas no momento das contratações, sendo o recrutamento e seleção ferramentas indispensáveis, fazendo com que as mesmas sejam mais assertivas e diminuindo a rotatividade de pessoal.

Recrutamento é uma ferramenta utilizada para atrair pessoas com o perfil que é exigido para uma determinada vaga, podendo ser externo, quando se busca novos colaboradores para a organização ou interno, quando visa potencializar um colaborador já existente na empresa.

Seleção é o processo de escolha do melhor candidato dos que foram recrutados, para uma vaga.

O sucesso de uma organização depende de seus colaboradores, por isso a necessidade de fazer uma seleção de qualidade, o que é confirmado pelo autor (RIBEIRO *apud* FLORY, 2009), “o êxito de uma empresa no futuro depende de sua habilidade em selecionar hoje as pessoas com potencial para terem desempenhos com alto nível de qualidade. ”

O universo de pesquisa foram 18 (dezoito) pequenas empresas, situadas na cidade de João Pinheiro- MG. A cidade de João Pinheiro está situada às margens da BR 040, com uma população estimada em 2016 de 48.472 habitantes, área territorial de 10.727,471(km²), densidade demográfica 4,22(hab/km²), com uma área de

limitação de municípios de Santa Fé de Minas, Bonfinópolis de Minas, Brasilândia de Minas, Lagoa Grande, São Gonçalo do Abaeté e Presidente Olegário. (IBGE, 2016). A região de João Pinheiro e demais do noroeste de Minas tem uma vasta área na produção agropecuária se destacando os grandes leilões de bovinos realizados nesta região.

De acordo com SEBRAE (2016), uma empresa para ser considerada de pequeno porte deve ter o faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior à R\$ 3.600.000,00.

A presente pesquisa foi realizada com base no ano 2017, sendo o motivo da escolha desse período identificar o que ocorreu durante este ano, se houve melhorias ou aumentou as dificuldades no momento de recrutar e selecionar colaboradores, uma vez que a situação econômica do país está defasada.

A pesquisadora buscou entender as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas que não possuem um setor especializado em Recursos Humanos, onde os proprietários ou gerentes realizam as contratações de colaboradores, sendo de grande relevância para a pesquisadora demonstrar para os empresários a importância do departamento de Recursos Humanos, através da coleta de dados e análise dos mesmos.

Para a sociedade Pinheirense esta pesquisa é de grande relevância, levando à todos o conhecimento das ferramentas e técnicas utilizadas no processo de contratação, as vantagens oferecidas, contratações de excelência que visam beneficiar e ajudar no crescimento da empresa, juntamente com prestações de serviço de qualidade à população.

Ler e saber fazer pesquisa faz parte do cotidiano de um bom administrador, é através desse trabalho que o profissional obterá bons resultados, através de pesquisas para coleta de dados e informações precisas para um perfeito desenvolvimento nas descobertas de novas maneiras de resolução de problemas.

Segundo (DEMO, 2000, p.20) “Pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento.”

A presente pesquisa foi conduzida com o intuito de responder as seguintes inquietações: Quais as maiores dificuldades enfrentadas no momento de recrutar e selecionar profissionais? O salário oferecido por estas empresas influencia no

momento das contratações? As empresas têm utilizado alguma ferramenta para atrair futuros colaboradores? As empresas possuem algum plano de cargos e salários?

Os objetivos que nortearam esta pesquisa foram: identificar quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas no momento de recrutar e selecionar pessoas; analisar se o salário oferecido pelas pequenas empresas é um fator que interfere no momento da contratação; averiguar se as pequenas empresas utilizam alguma ferramenta para atrair futuros colaboradores; indagar se estas empresas possuem plano de cargos e salários.

As hipóteses iniciais do trabalho partiram do pressuposto que as principais dificuldades encontradas para realizar o processo de recrutamento e seleção é a falta de um profissional especialista em recrutar e selecionar, o qual em muitas empresas são substituídos pelo empresário ou pelo gerente. A falta de pessoas que se enquadram no perfil da organização e a falta de estrutura da organização em realizar o processo, também é um fator que interfere no processo, pois os recrutadores devem conhecer a cultura e o perfil organizacional desejado, por isso a importância das descrições de cargos. Segundo Lacombe (2005), o objetivo é facilitar o recrutamento e seleção a fim de selecionar pessoas adequadas a cada função, pois a descrição de cargo define de forma ampla as atribuições exigidas.

Estudos afirmam que um dos fatores motivacionais de um colaborador é a remuneração, assim sendo pode-se dizer que o salário é um fator crucial no momento das contratações, pois muitas pessoas não buscam um trabalho, mais sim boas remunerações. Colaboradores produzirão mais a medida que perceberem que poderão ser melhor remunerados, o que pode-se perceber pelo que afirma Satt e Cristello (2009, p. 30) “estudos revelam que a motivação dos colaboradores é um fator que caminha junto com a produtividade, já que trabalhadores motivados e satisfeitos estarão mais predispostos para o trabalho”.

Muitas empresas desconhecem as técnicas de recrutamento e seleção, utilizadas no processo de contratações, sendo estas ferramentas de grande importância, proporcionando inúmeros benefícios que podem ser atribuídos ao sucesso organizacional. Para que a organização realize um processo de recrutamento e seleção eficiente é necessário conhecer as características, os métodos de aplicação, assim ela terá condições de agregar pessoas adequadas para cada cargo que é um fator responsável pelo desempenho organizacional. As empresas ao deixarem de utilizar as técnicas de recrutar e selecionar pessoas, podem aumentar

seus riscos de contratar profissionais desqualificados o que ocasiona aumento da rotatividade, afeta o clima organizacional por motivo de conflitos internos, desmotivação dos colaboradores, comprometendo o desenvolvimento organizacional.

É necessário, que as empresas estejam atentas as habilidades de seus colaboradores, pois quando os mesmos são comprometidos e com grandes habilidades é preciso que as empresas deem oportunidades para estas pessoas, as quais acrescentarão muito para o desenvolvimento das organizações, profissionais que realmente venham a somar e contribuir para o crescimento com comprometimento, qualidade e habilidades. A empresa é responsável por desenvolver seus colaboradores, porém cada um deve se esforçar para tornarem profissionais requisitados diante das exigências dos mercados, profissionais com grande conhecimento, onde este conhecimento será resultado do tempo de dedicação e esforço pessoal, cabendo as empresas, saber detectar e aproveitar o esforço daqueles que são mais dedicados, que com certeza ganharão melhores posições.

A metodologia utilizada para realização da pesquisa foi uma pesquisa de campo, onde buscou informações sobre os métodos que as empresas utilizam para recrutar e selecionar colaboradores.

Pesquisa de campo é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, com o propósito de descobrir, novos fenômenos ou relações entre eles. Ela consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los. (LAKATOS, MARCONI 2017, p.202)

Foram aplicados questionários a 18 (dezoito) empresários e 31 (trinta e um) a colaboradores, com questões abertas e fechadas, para que os mesmos possam expressar com maior clareza o fato em questão. De acordo com (LAKATOS, MARCONI 2017, p.218) "Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador." Através de métodos qualitativos que de acordo com DEMO (2000), é um tipo de pesquisa participante e abriga diversos horizontes.

I-REVISÃO DE LITERATURA

1. SURGIMENTO DO RECURSOS HUMANOS

Recrutamento e seleção são métodos utilizados por profissionais de Recursos Humanos para atrair e contratar colaboradores para uma determinada organização, para entender melhor sobre recrutamento e seleção, este capítulo iniciará falando sobre a origem de Recursos Humanos e a Evolução das Relações de Trabalho.

Segundo Toledo (1981), administrar recursos humanos é zelar de variadas formas de ações das relações humanas da organização, que visam à motivação da equipe. A melhor denominação das Relações Humanas seria as Técnicas de Relações Humanas do Trabalho que são as ações de avaliar corretamente os desempenhos dos colaboradores, incentivar, saber ouvir, interpretar e resolver conflitos interpessoais e intergrupais.

As relações de Recursos Humanos existem desde antigamente, em meados dos anos de 1920, onde o profissional de Recursos Humanos, era chamado de chefe de pessoal.

Alguém deveria contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia ao então chefe de pessoal “informar” eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos. Era uma função geralmente vista pelos empregados como “de confiança” do patrão e revestida de um poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa. (MARRAS, 2016, p.7)

Antes da Revolução Industrial, as organizações eram e são em alguns casos até hoje, sinônimo de hierarquizado, onde a participação dos subordinados nas decisões e controle de seus trabalhos eram vistos como rebeldia. Segundo (TOLEDO,2003, p.15), " Até os deuses foram utilizados, por séculos, como "avalistas" (direito divino) dos direitos absolutos das chefias a serem obedecidas cegamente, fossem elas constituídas por sacerdotes, reis, generais, mandantes etc."

A evolução das relações humanas no trabalho e o papel da atividade de Recursos Humanos, apresenta dois polos de referência: a possibilidade das organizações poderem ser tanto um ninho de alienação, como um ninho de humanização.

Alienação, entendida como o conjunto de forças restritivas a auto-realização crescente dos indivíduos e grupos. Humanismo, entendido como progresso dessa auto-realização, Humanismo e alienação são

os temas em torno dos quais, em meu entender, gira a evolução das relações humanas de trabalho. (TOLEDO,2003, p. 20).

Durante a evolução das relações humanas de trabalho foi dada muita atenção à questão das relações econômicas, principalmente nos problemas de distribuição de riquezas, os Marxistas colocaram o problema das relações econômicas como principal causa da alienação, pois o modelo burocrático e autoritário impediu a humanização no trabalho.

Alguns autores, acreditam que as primeiras atividades de Recursos Humanos surgiram durante a Revolução Industrial, quando ocorreu uma grande transição, deixando o artesanal, que segundo Toledo (1981), as características principais do trabalho artesanal, eram grupos pequenos de até oito pessoas que dedicavam-se à fabricação de uma determinada mercadoria, passando para produção de máquinas por influência do engenheiro Taylor que buscava a maximização da eficiência na produção, onde o mesmo tratava os trabalhadores como se fossem máquinas, os salários eram de acordo com o que se produzia, os colaboradores deveriam trabalhar cerca de 18 horas diárias sem interrupções.

A desvalorização do trabalho é devida, em parte, à própria divisão do trabalho que embora existindo desde tempos pré-históricos, foi grandemente acentuada na Revolução Industrial, especialmente pela aplicação do taylorismo. (LACOMBE, 2005, p. 5)

O descontentamento e a falta de motivação pela atividade industrial não foi devido somente à introdução do processo mecanizado para confecção de mercadorias, mas também a mudança das equipes de trabalho. O elevado número de indivíduos na mesma atividade, os contatos entre as pessoas passaram a ser secundários, ou seja, as relações eram mantidas por interesse ou necessidade e não somente por afetividade.

A desvalorização no trabalho tornou-se objeto de estudo de vários pesquisadores que não tinham aceitação da forma como os colaboradores eram tratados.

A corrente dos autores que enfatizavam as pessoas e seus bem-estar tem antecedentes muito antigos. Para o estudo da administração, é importante considerar que essa corrente ganhou grande força durante a Revolução Industrial. As condições de trabalho nesse período eram tão difíceis que motivaram algumas pessoas e instituições a tentar

melhorá-las. Isso foi feito tanto no campo das ideias quanto no da ação prática. (MAXIMIANO, 2008, p.209)

2. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A evolução da Administração de Recursos Humanos foi direcionada por movimentos filosóficos na década de trinta, especialmente o pensamento existencial aliado aos primeiros trabalhos de Sociologia do Trabalho. Um dos marcos significativos desta evolução foram os experimentos de Hawthorne, segundo (CASTRO, 2002, p. 128), “As experiências de Hawthorne conduziram um aprimoramento nos métodos de pesquisa de psicologia e na concepção do problema humano, determinando também uma reavaliação das teorias relativas à motivação social”, a importância da pesquisa levou George Elton Mayo e seus colaboradores a interpretar essas experiências realizando um estudo das condições de trabalho em relação à fadiga dos operários, introduziu uma série de variações experimentais como pausa para descanso e quantidade de horas de trabalho, com a intenção de verificar a influência da fadiga sobre a produtividade. As pesquisas de Hawthorne surpreenderam os tayloristas, pois através delas verificou-se que as relações humanas, seja em grupo ou individual, afetam diretamente a produção e quanto melhor o convívio em relação à estabilidade, consideração e bem estar, melhor será a produtividade.

Um dos primeiros defensores da abordagem de Recursos Humanos foi Robert Owen, empresário escocês que em 1800, defendeu a classe trabalhadora de forma a amenizar o sofrimento, das condições de trabalho que muitos eram submetidos.

Propôs um local e trabalho ideal onde as horas de trabalho seriam reguladas, o trabalho infantil seria ilegal, seria oferecida educação pública, seriam fornecidas refeições no trabalho, e as empresas se envolveriam em um projeto comunitário. (ROBBINS, COULTER, 1998, p.27)

3. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

A área de Recursos Humanos é considerada como uma das mais importantes áreas na gestão das organizações, sendo assim, contratações mais assertivas, onde as pessoas contratadas possam demonstrar suas habilidades em áreas que tenham

conhecimento e que demonstre interesse pela mesma, conforme (PONTES, 1988, p.16) “Colocação de pessoal é o passo para que a organização mantenha sempre as pessoas certas nos lugares certos e nos momentos certos”. Para que haja tal resultado é necessário realizar o processo de recrutamento e seleção.

De acordo com (FRANÇA, 2013, p.29) “o recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal”.

Ainda segundo (FRANÇA, 2013, p.29) “O Recrutamento e a Seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial”, dessa forma o processo é uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento da organização, pois de acordo com França, são os colaboradores que agregam e determinam as características e valores, diferenciando as organizações umas das outras.

O que determina a necessidade de realizar o processo de recrutamento e seleção são os índices de rotatividade e a falta de adequação de pessoal as funções.

Uma organização é dinâmica e as vagas surgem por vários motivos: dispensas do empregador (demissões), pedidos de demissão (saídas voluntárias – demissionários), mortes, aposentadorias, promoções, transferências etc., e essas vagas podem ser supridas internamente, através de promoções e transferências, ou externamente, por novas contratações. (PONTES,1988, p. 16).

Essa dinâmica de entrada e saída é denominada rotação, uma rotatividade pequena é normal, já o aumento é preocupante para a gestão organizacional, visto que os custos financeiros com admissões e demissões são altos, além dos custos com treinamento de novos colaboradores, gerando certa desmotivação entre a equipe.

O aumento do quadro de pessoal pode ocorrer sem um prévio planejamento, podendo ser causado por pedidos de demissão, ou mudanças no mercado.

3.1 Processo de recrutamento

O processo de recrutamento se inicia à partir do momento em que há a necessidade de contratar um colaborador, ou surge a promoção de um colaborador interno para uma determinada vaga.

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência. (LACOMBE,2011, p.81)

Ainda segundo (MARRAS, 2016,p. 54)

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente á organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Essa necessidade deve ser expressa formalmente à partir de uma requisição de pessoal, que deve constar as principais atribuições da função como as exigências e responsabilidade do cargo, tarefas a executar, habilidade exigidas e grau de instrução necessários, de acordo com (MARRAS, 2016, p.55):

A descrição de cargos especifica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja padronização no perfil do cargo da empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigência descabidas ou com uma visão estritamente pessoal.

Devido a essas informações, a descrição de cargos define o perfil exato de cada função fazendo com que tenha organização e favoreça a realização do processo de recrutamento e seleção.

A integração ou recolocação gera custos a organização, devido a este motivo é necessário que tenha um controle do orçamento de pessoal, juntamente com um planejamento, admitindo que não siga esse padrão apenas em casos de extrema necessidade.

Existem diversas fontes de recrutamento que podem ser utilizadas, segundo Marras (2016), são: indicações dos próprios colaboradores; divulgações através das

mídia; cartazes interno e externo; agência de empregos; outras empresas; faculdades, escolas, banco de dados; entre outros.

Existem dois tipos de recrutamento, interno, onde recruta-se colaboradores da organização, e o recrutamento externo, onde são pessoas que não possuem nenhum vínculo com a organização.

3.1.1- Recrutamento Interno

O recrutamento interno tem como objetivo valorizar e privilegiar os colaboradores da organização, de uma forma sustentada e transparente, uma vez que se deve levar ao conhecimento de todos os níveis hierárquicos a divulgação da vaga. Para a organização é uma vantagem, podendo diminuir custos e maior assertividade da contratação. O que pode ser comprovado segundo Lacombe.

O aproveitamento do pessoal da empresa tem as seguintes vantagens: motiva todos os empregados, sinalizando a disposição de se promover a “prata da casa” e de se criar perspectivas de carreira; no longo prazo, facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa; o custo de admissão é praticamente nulo; se houver uma boa avaliação dos candidatos, a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles já estão na empresa e são conhecidos; aproveita melhor o treinamento do pessoal; diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas. (LACOMBE,2011, p.85)

Para França (2013), existe alguma desvantagem em realizar o recrutamento interno, como o não aproveitamento do indivíduo externo, a empresa sendo vista com o aspecto de conservadora, limitada a inovações e novas ideias.

MARRAS (2016, p.58), complementa, “O raciocínio lógico indica ao administrador que o recrutamento interno é o melhor caminho a ser utilizado. Contudo, por vezes, quando não for possível conseguir internamente os resultado esperados, deve-se dar início a um programa de recrutamento externo”.

3.1.2 Recrutamento Externo

O processo de recrutamento externo é a captação de recursos humanos no mercado de trabalho com a finalidade de suprir as necessidades da organização em completar seu quadro de pessoal.

O recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. (FRANÇA,2013, p.33)

De acordo com Lacombe (2011), o recrutamento externo permite que a organização tenha a possibilidade atrair pessoas com novos conhecimentos, experiências e percepções, pois as vezes um colaborador está a tanto tempo em um empresa que acaba por não ter uma visão mais ampla do mercado, visualizando apenas o que está “acostumado”.

Existem diversos procedimentos utilizados para atrair indivíduos externos, de acordo com Marras (2016), onde será mencionado os principais:

Banco de dados: armazenamento de currículos recebidos, geralmente sendo computadorizados.

Indicações: após o surgimento de uma vaga, há indicações de terceiros e/ou conhecidos, colaboradores.

Sindicatos: onde trabalham no sentido de colocação e recolocação dos trabalhadores no mercado de trabalho.

Mídia: são meios de comunicação utilizados para divulgação de uma determinada vaga, podendo ser jornais, revistas, tvs, rádio, etc., afim de atrair candidatos.

Headhunter: consultores que possuem presença constante em eventos culturais e internacionais a fim de localizar profissionais para preencher vagas no alto nível hierárquico das organizações.

Tabuletas na porta: onde a organização não tem muita exigência em relação a vaga a ser preenchida.

3.2 Processo de Seleção

A seleção tem o objetivo de escolher entre os candidatos recrutados o candidato com melhor perfil para preenchimento da vaga.

Recrutamento procura candidatos para ocuparem as vagas existentes, enquanto a seleção identifica o candidato mais qualificado entre os recrutados. A seleção não cria bons candidatos, apenas identifica entre os recrutados. Se não existir bons candidatos às vagas é porque recrutamento foi falho. Portanto, não existe seleção se não houver

candidatos recrutados e será tanto melhor a seleção quanto mais eficaz for o processo de recrutamento. (PONTES, 1988, p.16)

O processo de seleção baseia-se na análise corporativa de dois fatores, conforme Marras (2016), que são exigências do cargo, ou seja, as características em termo de conhecimento e habilidades para que haja bom desempenho das funções e características do candidato quanto o seu conhecimento e habilidades.

Para Lacombe (2011) existem diversos métodos de seleção, mas o primeiro passo é a triagem preliminar de currículos, onde se destina a checar se o candidato tem possibilidade de aproveitamento, verificando o perfil exigido para a vaga, é o perfil do candidato, experiências e formação. Geralmente neste processo se descarta mais da metade dos candidatos.

Após a triagem dos currículos, deve ser realizado uma análise e coleta das informações em relação ao perfil do candidato, sendo utilizado técnicas de entrevistas e aplicação de testes.

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas avaliando-se a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados com a personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos, empresa e empregado. Todos os métodos psicométricos preveem uma margem de acerto e erro, por isso não são a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. (FRANÇA, 2013, p.36)

A seleção de pessoal é um momento de grande importância, onde acontecerá a escolha do melhor candidato para compor o quadro de colaboradores de uma determinada organização, para que a seleção seja de forma mais assertiva é necessário entrevistas e aplicação de testes, após aplicação destes, analise dos resultados de forma que a contratação tenha um resultado positivo.

3.2.1 Entrevista

A entrevista de seleção tem como objetivo detectar informações a respeito do candidato. De acordo com (MARRAS, 2016, p.66), “Atualmente entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquele considerado mais importante”.

Para que tenha eficiência e consiga atingir o resultado esperado é imprescindível a realização por um profissional qualificado, para que se conheça melhor o perfil do candidato.

Uma entrevista pode ser estruturada ou não estruturada. A entrevista estruturada possui um roteiro a ser seguido, planejado, sendo as questões padronizadas, garantindo uma avaliação mais precisa. A entrevista não estruturada não possui um padrão a ser seguido, ocorrendo de forma espontânea conforme os acontecimentos e situações, uma das vantagens e devido ser livre pode-se explorar mais alguns ângulos da análise.

De acordo com Hackett (2000), a estrutura de uma entrevista será determinada pela especificação da função, não existe uma padronização, mas há três estruturas gerais que podem servir como modelo que são:

Aspectos bibliográficos: essa abordagem tradicional faz com que os entrevistadores se sintam à vontade, utilizando informações da ficha de solicitação.

Fatos relevantes: ao invés de conhecer todo estágio de vida do candidato, pode ser dada mais atenção a fatos relacionados à experiência profissional, por exemplo, contratações anteriores.

Com base em critérios: conforme Hackett (2000) é a terceira e de longe a melhor estrutura, ela tem como propósito pedir ao candidato que fale sobre fatos e exemplos que demonstrem as competências e atributos essenciais. Afirma (HACKETT, 2000, p.29) “Ao abordar todos os seus critérios direta e explicitamente, você pode ter certeza de que todos os atributos que você precisa avaliar serão avaliados”.

3.2.2 Aplicação de Testes

Conforme Spector (2006), são necessárias diferentes características pessoais para uma função, como: conhecimento sobre a função que será desempenhada, habilidade no que desempenha, aptidão e capacidade de aprender algo novo, e algumas características pessoais como personalidade, interesse e características físicas.

Segundo Marras (2016), existe uma grande variedade de testes que auxilia e complementa a entrevista de seleção, as organizações costumam aplicar os seguintes testes no seletivo: teste prático utilizado para avaliar o conhecimento na realização de

tarefas; testes situacionais utilizado para analisar o comportamento de um candidato em determinadas situações, colocando o candidato em uma situação problemática para saber qual o tipo de decisão e/ou ação; teste grafológico identificando dezenas de traços de personalidade através da grafia; testes psicológicos analisando características psicológicas.

De acordo com Spector (2006), os testes de aptidão podem ser cognitivas ou psicomotora, depende da natureza e das tarefas de cada função. O teste de aptidão cognitiva tem uma longa história de uso nas organizações, devido sua eficiência e validade, esse teste em geral mede a inteligência ou QI (quociente de inteligência individual), a maioria dos testes utilizam papel e lápis, e cada item um problema para solucionar, podendo ser aplicado em várias pessoas simultaneamente, possibilitando maior economia e eficiência na avaliação dos candidatos, os que apresentam melhor pontuação nos testes cognitivos, tem maior chance de apresentar melhor desempenho no trabalho e os testes de aptidão psicomotora avaliam os aspectos de manuseio de objetos e utilização de ferramentas, avaliando a coordenação de sentidos e movimentos no desempenho de tarefas motoras.

Os testes de habilidade e conhecimento têm o propósito de avaliar a capacidade aprendizagem e o potencial do candidato.

O teste de habilidade e conhecimento, muita das vezes chamado de testes de realização, é projetado para avaliar o nível atual de competência de uma pessoa. O teste de conhecimento avalia o que a pessoa sabe, e o teste de habilidade, o que a pessoa é capaz de fazer. (SPECTOR, 2006, p.118)

3.3 Avaliação dos Resultados

Após a realização do processo seletivo é realizado um laudo dos testes aplicados, para a demonstração do melhor candidato para determinada área.

O controle de seleção é muito importante, de acordo com Toledo (1981), um dos instrumentos para este controle é avaliação de desempenho a fim de verificar se a organização fez a contratação certa, e se o colaborador está desempenhando suas atividades com destrezas e qualidades, rotatividade determina se o processo realizado está agregando de forma eficiente pessoas à organização.

Conforme França (2013) a decisão de contratação ocorre em alguns níveis: junto ao selecionador, ao departamento pessoal, aos diretores, e o principal a decisão

do candidato. As decisões devem ser informadas com clareza para os não aprovados, evitando que o candidato fique com sentimento de inferioridade ou incapacidade pessoal.

Ao contratar um novo colaborador é de grande importância apresentar todos os departamentos, as hierarquias a serem seguidas, as formas de desempenhar as atividades, pois a primeira impressão é fundamental.

O trabalho de recrutamento e seleção não termina no momento da admissão ou da recolocação de um indivíduo na organização. É necessário um processo de adaptação do indivíduo a empresa e ao cargo que e ao cargo que denominaremos de Integração. (PONTES,1988, p.120)

O controle de seleção é muito importante, de acordo com Toledo (1978), um dos instrumentos para manter o controle é a avaliação de desempenho a fim de verificar se foi feita a escolha certa. A rotatividade irá determinar se o processo utilizado está agregando de forma eficiente pessoas na organização.

II-RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na presente pesquisa para maior conhecimento do objeto de estudo foram aplicados questionários com o intuito de verificar “as principais dificuldades em recrutamento e seleção enfrentadas pelos empresários”. Foram aplicados questionários a 18 (dezoito) empresários, sendo os mesmos compostos por 14 (quatorze) perguntas, sendo 01 (uma) aberta e 02 (duas) com justificativa, para uma melhor coleta dos dados, de forma que expressassem melhor suas opiniões, para dar mais ênfase nas respostas dos empresários foram aplicados 31 (trinta e um) questionários aos colaboradores. Através dos mesmos será possível averiguar se as empresas estão satisfeitas com as contratações, se possuem departamento de RH, os métodos utilizados para contratação, como tem valorizado seus colaboradores, se já houve alguma má contratação, dentre outras questões.

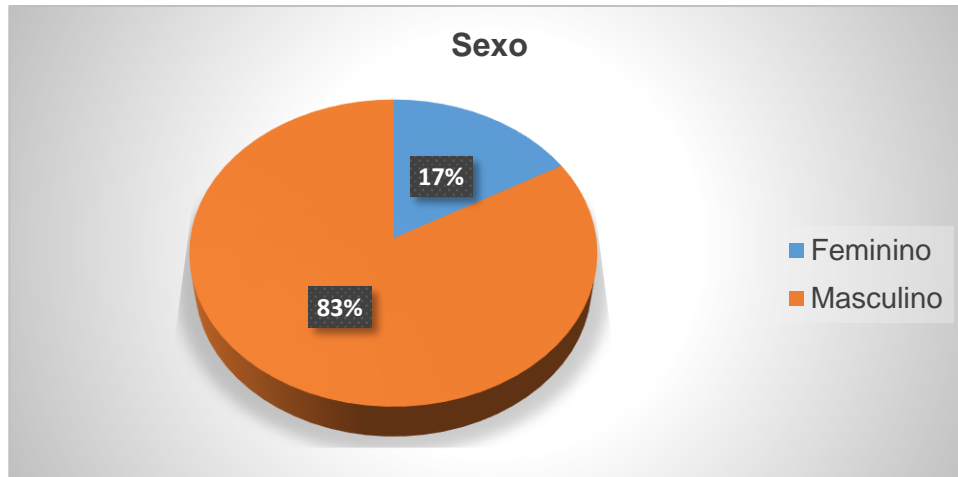


Gráfico 01: Sexo dos entrevistados

Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

De acordo com os resultados que foram apurados no gráfico 01: 83% (oitenta e três por cento) são do sexo masculino e 17% (dezessete por cento) pertence ao sexo feminino, embora o gráfico demonstre que a maioria dos entrevistados foram homens, não significa que as mulheres tem sido menos empreendedoras, apenas que nas empresas onde foram aplicados, há um número maior de homens.

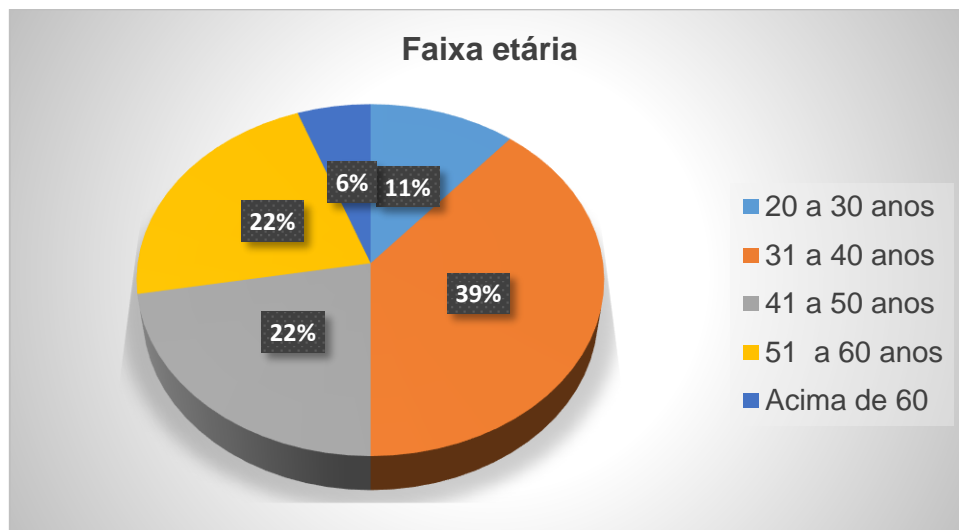


Gráfico 02: Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

O gráfico 02 (dois) demonstrou que: 11% (onze por cento) dos entrevistados possuem idades entre 20 a 30 anos, 39% (trinta e nove por cento) com idades entre 31 a 40 anos, 22% (vinte e dois por cento) de 41 a 50 anos, 22% (vinte e dois por cento) de 51 a 60 anos e 6% (seis por cento) acima de 60anos.

De acordo com os números que foram apresentados a maior parte dos empresários encontra em uma faixa etária mais madura, pode ser observado que as pessoas tem buscado a sua independência, buscando empreender e crescer.

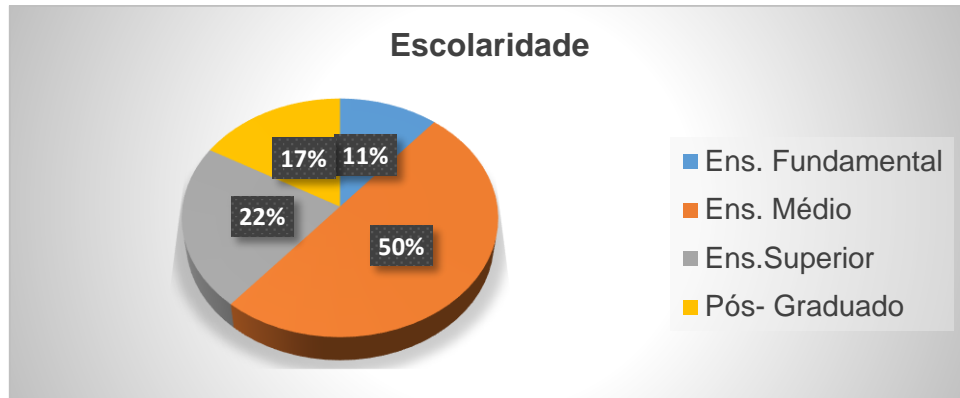


Gráfico 03: Grau de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

Conforme demonstrou o gráfico 03 (três): 11% (onze por cento) dos entrevistados possuem o ensino fundamental, 50% (cinquenta por cento) possuem o ensino médio, 22% (vinte e dois por cento) ensino superior e 17% (dezesete por cento) são pós-graduado.

De acordo com o gráfico o que pode ser notado é que a maioria dos entrevistados não possuem um curso superior, mesmo assim confiam em seu perfil empreendedor.

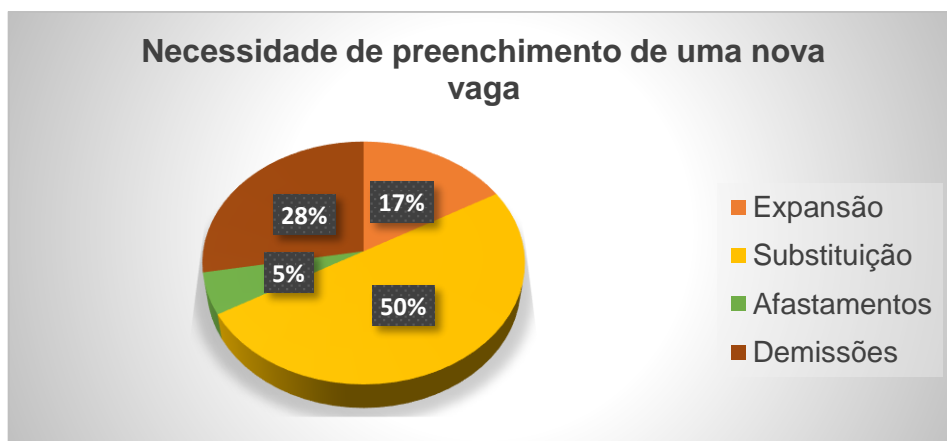


Gráfico 04: Como tem sido detectada a necessidade de preenchimento de uma nova vaga

Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

De acordo com a pesquisa a necessidade de preenchimento de uma vaga tem se dado em 17% (dezesete por cento) por expansão da empresa, 50% (cinquenta

por cento) por substituições, 5% (cinco por cento) por afastamentos e 28% (vinte e oito por cento) por demissões.

Pode-se constatar que a maior necessidade de um recrutamento tem sido devido a substituições. O motivo dessas substituições podem ocorrer devido a maioria das empresas não realizarem a avaliação de desempenho do colaborador, a fim de verificar se é necessário a recolocação, promoção ou até mesmo desligamento de colaboradores. Essa forma dificulta a análise do desenvolvimento organizacional, a fim de verificar se os colaboradores estão atendendo as necessidades e expectativas da organização. De acordo com Spector.

Várias organizações utilizam o desempenho no trabalho como fundamento para diversas penalidades e recompensas. As penalidades podem incluir o rebaixamento de posto e o desligamento (demissão), e algumas organizações têm políticas que exigem a demissão de funcionários considerados insatisfatórios. As recompensas podem incluir a promoção e aumento de salário, e muitas empresas utilizam sistemas de pagamento por mérito, que associam tais aumentos ao desempenho no trabalho. (SPECTOR, 2006, p.84)

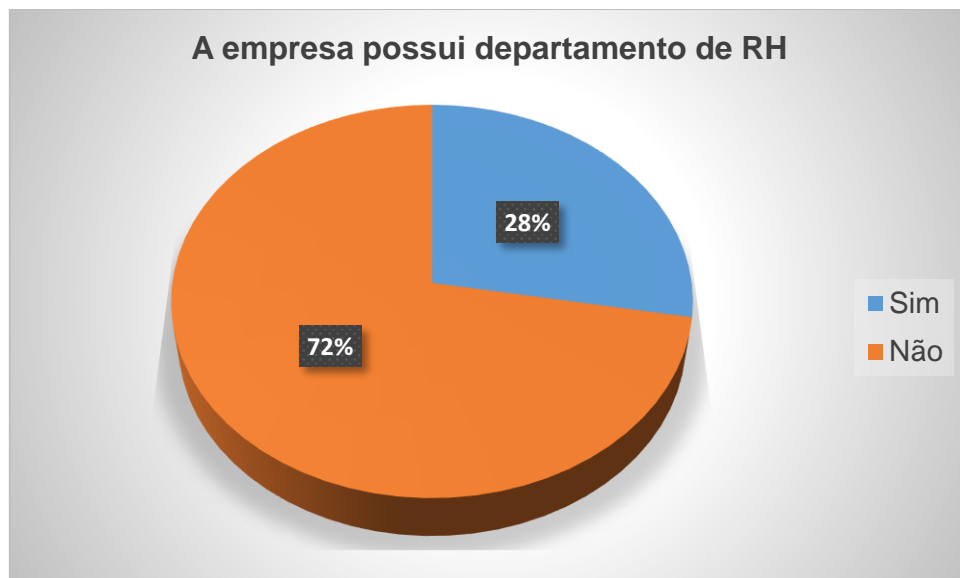


Gráfico 05: A empresa possui departamento de Recursos Humanos

Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

De acordo com o gráfico, é possível verificar que 28% (vinte e oito por cento) das empresas possuem um departamento de Recursos Humanos e 72% (setenta e dois por cento) não possuem. Apesar da maioria das empresas não possuírem o departamento de RH, os mesmos sabem da importância deste departamento e

acreditam que se tivessem um departamento iria ajudá-los, o departamento de RH ajuda muito a empresa em vários aspectos, o que se comprova por Lacombe.

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheçam seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda desse importante ativo. (LACOMBE,2011, p. 18)

Os empresários justificaram o motivo de não possuírem um departamento de RH, e se implantando o departamento ajudaria os mesmos de alguma forma.

“Sim, ajudaria, mas por ser uma empresa há pouco tempo no mercado e um número reduzido de funcionários, as decisões fica a cargo dos proprietários.” Entrevistado 2

“Sim, eu acredito que o departamento de RH, seria muito bom para a empresa. A razão de não possuir esse departamento talvez seja pela falta de profissional preparado para assumir essa função.” Entrevistado 3

“O departamento de recursos humanos é fundamental para recrutamento e contratação, quando identifica o perfil e aptidão do funcionário ao cargo, bem como suas expectativas e disponibilidade frente a empresa, ou seja, auxilia encontrar o candidato correto à vaga. A empresa não possui departamento de RH por falta de capacidade financeira e o porte da empresa não comporta um departamento específico.” Entrevistado 4

“No meu caso não” Entrevistado 7

“No meu caso não sinto necessidade” Entrevistado 8

“Acredito que um departamento seja necessário, em empresas de grande porte, para melhor seleção de novos funcionários.” Entrevistado 10

“O recrutamento é realizado pelos proprietários em conjunto com o gerente.” Entrevistado 11

“Sim, ajudaria para detectar a capacidade do funcionário.” Entrevistado 13

“Sim, ajudaria a selecionar o candidato” Entrevistado 14

“Com certeza, ajudaria muito. Falta de profissional qualificado.” Entrevistado 15

“Sim, creio ser a melhor forma de recrutamento.” Entrevistado 16

“A melhor forma de recrutamento é através de um departamento de RH.” Entrevistado 17



Gráfico 06: Como é realizado o processo de recrutamento

Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

Os métodos utilizados para realizar o processo de recrutamento nas empresas tem sido 10% (dez por cento) internamente, 11% (onze por cento) externamente, 58% (cinquenta e oito por cento) indicações e 21% (vinte e um por cento) através de arquivos de currículos.

As diferentes fontes de recrutamento não captam, necessariamente candidatos com a mesma qualidade. Taylor e Schmidt (1983) perceberam, por exemplo, que assiduidade e desempenho dos novos contratados dependiam de sua fonte de origem. Em seus estudos, os candidatos indicados pelos funcionários eram muito mais assíduos do que aqueles indicados de outras fontes. Perceberam que seus estudos eram de alguma maneira, diferentes dos obtidos em estudos anteriores. Portanto, parece que, embora possa haver diferenças nos tipos de pessoas contratadas das várias fontes, nenhuma fonte é superior às outras em todas as situações. (SPECTOR, 2006, p.146)

As características como, conhecimento, aptidões e habilidades de uma determinada função devem ser buscadas em fontes que possibilitam maiores chances de encontrar candidatos que se enquadram no perfil, devido a isso, cada função possui suas particularidades, no caso da maioria das empresas pesquisadas, a busca de candidatos é feita por indicações ou arquivo de currículos, as empresas não tem buscado atrair candidatos, um ponto desfavorável, pois se houvesse um buscar maior de candidatos o processo de seleção poderia ser mais eficiente.

Questão 01: Como é definido o perfil a ser selecionado? Existe uma análise de cargo e salário?

“O perfil a ser selecionado é definido de acordo com a vaga disponível, levando em considerações experiências anteriores.” Entrevistado 1

“Necessariamente sim, mas se houver grande necessidade e rapidez na contratação, selecionamos alguém já conhecido no mercado” Entrevistado 2

“Perfil é definido por vários critérios, comunicação, experiência, aparência, confiabilidade, disponibilidade de horário, interesse em trabalho ou em “emprego” e outros.” Entrevistado 3

“A definição do perfil se dá pela necessidade da empresa, qual cargo necessita de ocupação. A análise é realizada através da experiência do candidato, que para ocupação da vaga, pelo porte da empresa, geralmente dispõe de apenas um funcionário em cada função.” Entrevistado 4

“Sim” Entrevistado 5

“Não, contratamos por referência” Entrevistado 6

“Conhecimento da pessoa, análise do conhecimento de acordo com a função a ser exercida.” Entrevistado 7

“Geralmente tento promover aquele funcionário que esta na empresa e contrato novo funcionário para aquela vaga de iniciante.” Entrevistado 8

“Boas referências e um bom papo.” Entrevistado 9

“O perfil depende do cargo disponível.” Entrevistado 10

“Análise da indicação de currículos.” Entrevistado 11

“Referencias anteriores.” Entrevistado 12

“Se o interessado possui experiência no cargo, tempo de permanência em empresas interiores.” Entrevistado 13

“Indicações e qualificações hoje é essencial na escolha do colaborador.” Entrevistado 14

“O perfil é definido de acordo com o cargo a ser ocupado, além é claro de informações profissionais e pessoais.” Entrevistado 15

“Não tem um perfil específico. Se observa se a pessoa sabe fazer o serviço.” Entrevistado 16

“O perfil é definido pelos sócios a partir da demanda da vaga.” Entrevistado 17

“Primeiramente é analisado as funções que serão exercidas e busca-se um candidato que atenda a essas características.” Entrevistado 18

Através das respostas dos entrevistados pode-se perceber que a maioria das empresas não traçam o perfil do candidato que procuram. Através da Administração de Cargos e Salários pré-estabelecidos é possível perceber a importância de cada cargo, a variação salarial e o planejamento de carreira de seus colaboradores.

A estruturação e descrição dos cargos constituem etapas do planejamento organizacional que procuram, a partir da missão e das áreas de responsabilidades de cada unidade organizacional, estabelecer as posições de trabalho, suas atribuições, responsabilidades e autoridades. Especifica também através das descrições, o campo de atuação de cada cargo, a contribuição esperada e os requisitos de competência profissional e pessoal necessários para o desempenho do cargo. (LUCENA, 2013, p.101)

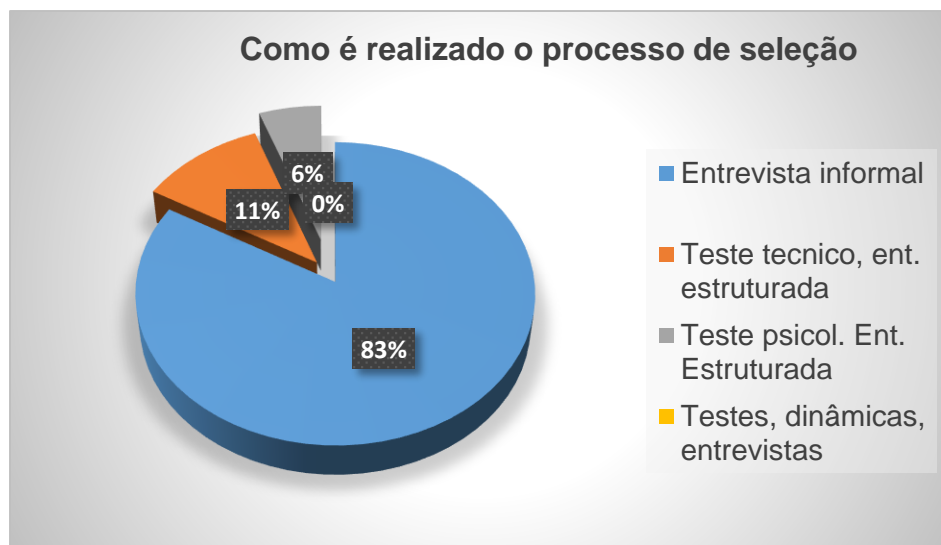


Gráfico 07: Como é realizado o processo de seleção

Fonte: Questionários aplicados às pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

A metodologia utilizada pelas empresas pesquisadas para realizar o processo de seleção, apresenta que 83% (oitenta e três por cento) não aplicam nenhum teste, apenas entrevista informal, 11% (onze por cento) teste de conhecimento técnico e entrevista estruturada e 6% (seis por cento) testes de conhecimento psicológicos e entrevista estruturada.

A maioria das empresas não realizam nenhum tipo de teste, apenas entrevista informal, neste tipo de conhecimento de seleção dificilmente poderá ser percebido o

grau de conhecimento, habilidade, aptidão de cada candidato, fazendo com que o processo não tenha o resultado pretendido.



Gráfico 08: A empresa possui um Plano de Cargos e Salários

Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

O gráfico demonstra que 44% (quarenta e quatro por cento) das empresas entrevistadas possuem um plano de cargos e salários e 56% (cinquenta e seis por cento) não possuem.

Pode-se perceber que as empresas estão bem divididas onde metade faz análise de cargo e salários e metade não, o processo de descrição de cargos é de grande importância para empresa, onde é possível fazer a valorização dos cargos, fazer o organograma e descrever os salários de cada função.

A análise da descrição de cargos é a base fundamental de todo um sistema de administração de salários, pois, das informações que seu uso deriva é que é possível estabelecer critérios e técnicas de remuneração. E tudo isto resulta de que para valorar cargos é preciso antes conhecê-los. (SOCHODOLAK *apud* ZIMPECK,2008, p. 03)

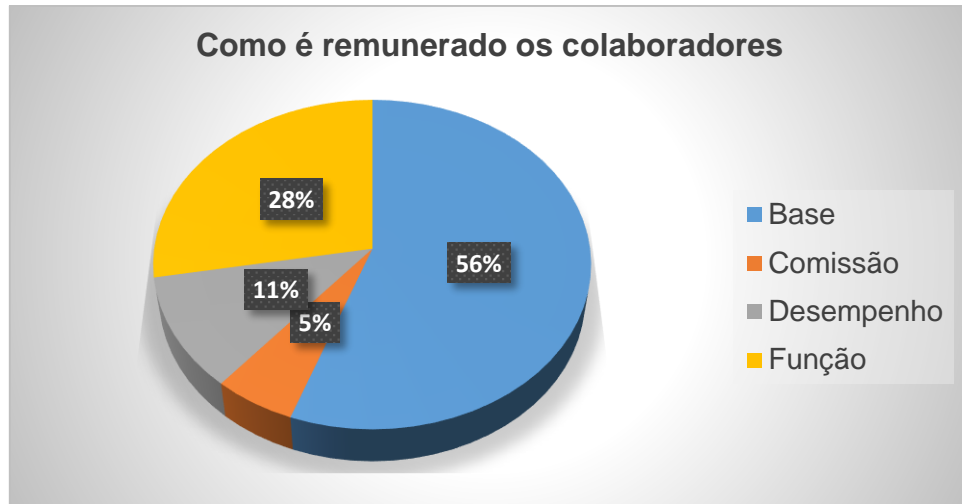


Gráfico 09: Qual a forma de remunerar os colaboradores

Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

A maioria das empresas remunera seus colaboradores de acordo com salário base, a remuneração é um fator importante na motivação dos colaboradores. Existe o sistema de remuneração e carreira, que ajuda a alinhar os salários, remunerando de acordo com as habilidades, capacidade, fazendo com que o indivíduo queira estar sempre se desenvolvendo para garantir um melhor salário.

A remuneração pode ser valorada por uma habilidade específica, quando o nível de complexidade dessa habilidade for alto, ou por bloco de habilidades, que reúne um conjunto de habilidades mais simples. A utilização de blocos de habilidades tem a vantagem de simplificar a administração do sistema. (WOOD, PICARELLI, 2004, p.107)

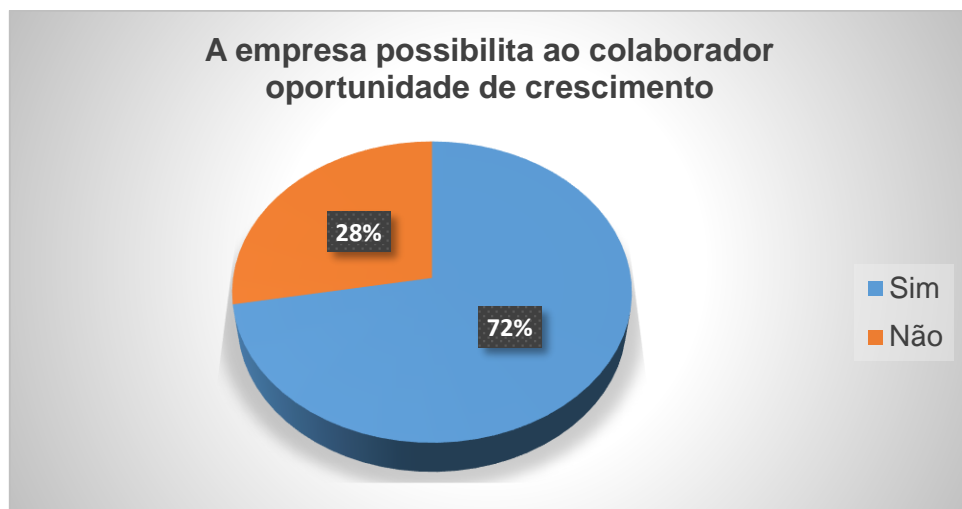


Gráfico 10: A empresa possibilita ao colaborador oportunidade de crescimento.

Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

Como mostra o gráfico, 72% (setenta e dois por cento) possibilita oportunidades de crescimento de seus colaboradores e 28% (vinte e oito por cento) não fornecem nenhuma forma de crescimento ao colaborador. Os colaboradores que apresentam maior flexibilidade costumam obter mais oportunidades de crescimento. O que é confirmado por (WOOD, PICARELLI, 2004, p. 108) “Empregados que adquirem habilidades relacionadas a diferentes funções tornam-se mais valiosos para a empresa e têm mais possibilidades de evolução.”



Gráfico 11: Má contratação que gerou reclamações ou contratos rescindidos

Fonte: Questionários aplicados às pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

Ao analisar o gráfico é possível perceber que 61% (sessenta e um por cento) das empresas já fizeram um má contratação, e 39% (tinta e nove por cento) não tiveram más contratações. Para se evitar as má contratações e necessário fazer avaliações da pessoa que está sendo contratada, as avaliações ajuda entender o perfil de cada pessoa.

(...)nenhuma avaliação é totalmente objetiva, sempre haverá algum grau de subjetividade. A existência de um plano formal de avaliação deve conduzir a avaliações menos subjetivas e menos distorcidas do que as realizadas sem nenhuma estruturação. (LACOMBE, 2011, p. 46)



Gráfico 12: Principais dificuldades em realizar o processo de recrutamento e seleção
Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

O gráfico demonstra que a maior dificuldade em realizar o processo de recrutamento e seleção com 50% (cinquenta por cento) são a falta de candidatos qualificados, 11% (onze por cento) falta de um profissional de RH para realizar o processo, 11% (onze por cento) falta de conhecimento das técnicas a serem utilizadas e 28% (vinte e oito por cento) devido aos custos e tempo.

Dentre as principais dificuldades encontradas está a falta de candidatos qualificados, segundo Melo (2008), uma das principais dificuldades no processo de recrutamento e seleção é encontrar candidatos qualificados e que atendem as exigências determinado cargo, devido a demanda estar maior que o número de talentos que as empresas conseguem encontrar no mercado hoje.

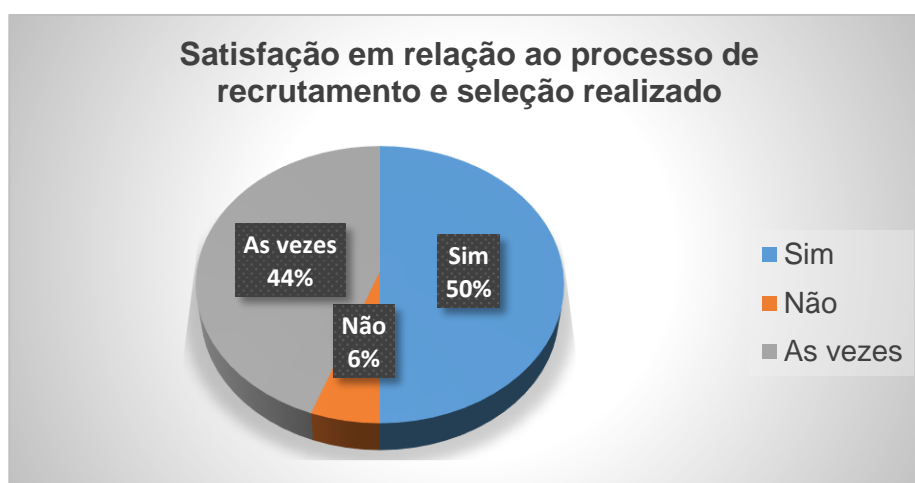


Gráfico 13: O processo de recrutamento e seleção realizado satisfaz as necessidades e expectativas da empresa
Fonte: Questionários aplicados à pequenas empresas de João Pinheiro, em 2017

Em relação as expectativas do processo de recrutamento e seleção realizado, 50% (cinquenta por cento) das empresas responderam que atende as suas necessidades, 6% (seis por cento) não e 44% (quarenta e quatro por cento) as vezes. Justificaram suas respostas com os seguintes argumentos:

“As vezes, porque nem sempre o colaborador desempenha as atividades da forma como é necessário.” Entrevistado 1

“Depende muito de quem fará o processo e sua competência no mercado de trabalho.” Entrevistado 2

“Não satisfaz por completo exatamente pelo fato de não termos profissional preparado para fazer a seleção, causando então as vezes falhas no recrutamento.” Entrevistado 3

“As vezes, em grande parte as informações de experiência de trabalho dos contratados são suficientes para escolha, porém algumas características como iniciativa, criatividade, relacionamento, trabalho em grupo, liderança, entre outras não são identificadas antes da contratação e fazem toda diferença no cotidiano da empresa.” Entrevistado 4

“Nem sempre, e esperado o resultado que é feito em pesquisa.” Entrevistado 5

“Sim, porque a empresa solicita somente funcionários altamente capacitados na área.” Entrevistado 6

“Sim. Meus três funcionários, tem mais de 10 anos trabalhando comigo, os outros 2 são novatos, contratei por necessidade.” Entrevistado 7

“Sim, sempre tive boa equipe, talvez pelo fato de sempre pagar o melhor salário possível.” Entrevistado 8

“Sim, por ser uma empresa onde a maior parte dos funcionários e da família dos sócios.” Entrevistado 10

“Somos de médio porte, os proprietários e gerente exerce essa função a contento.” Entrevistado 11

“Porque quase sempre são indicações dos próprios colaboradores.” Entrevistado 12

“Nem sempre é feito uma análise profunda.” Entrevistado 13

“Atende o necessário, diante da vaga oferecida.” Entrevistado 14

Através das respostas dos empresários, pode-se perceber que os empresários não estão totalmente satisfeitos com a forma que tem utilizado para fazer o recrutamento e seleção, o que pode acarretar em más contratações.

Questionários aplicados aos colaboradores:

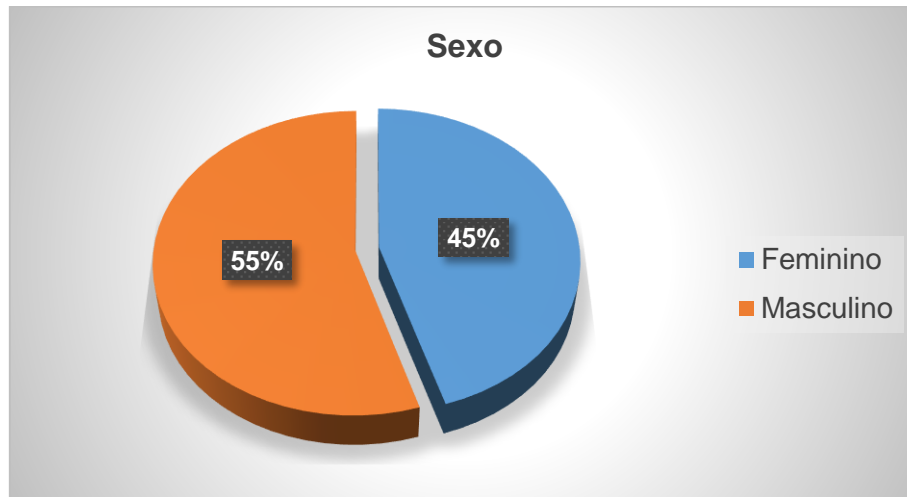


Gráfico 01: Sexo dos entrevistados

Fonte: Questionários aplicados aos colaboradores das empresas de João Pinheiro, em 2017

No gráfico pode-se observar que o sexo dos colaboradores entrevistados está bem dividido, 45% (quarenta e cinco por cento) são do sexo feminino, 55% (cinquenta e cinco por cento) do sexo masculino, as pessoas de ambos os sexos tem buscado algum tipo de ocupação.

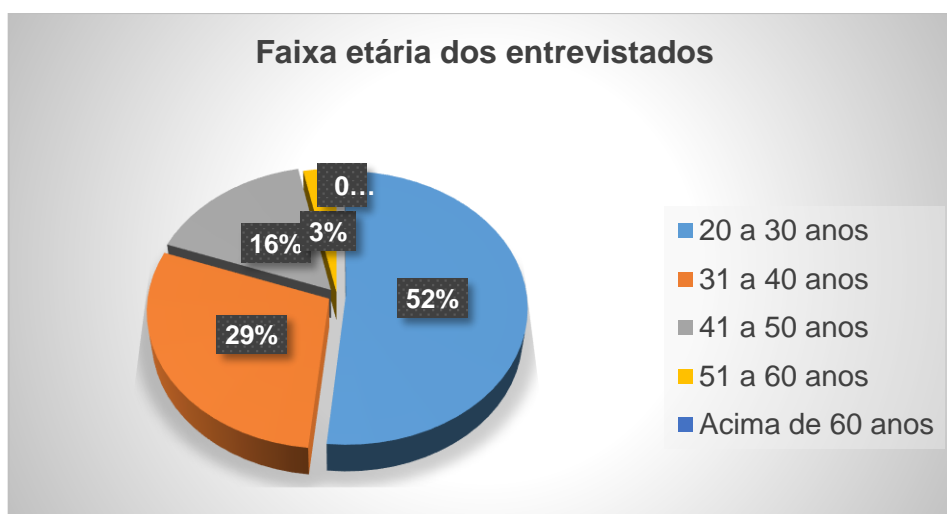


Gráfico 02: Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Questionários aplicados aos colaboradores das empresas de João Pinheiro, em 2017

Das pessoas entrevistadas 52% (cinquenta e dois por cento) tem entre 20 e 30 anos, 29% (vinte e nove por cento) tem de 31 a 40 anos, 16% (dezesseis por cento) de 41 a 50 anos e 3% (três por cento) entre 50 e 60 anos. É possível observar que as pessoas independentemente da idade possuem algum tipo de necessidade, que os movem a trabalhar.

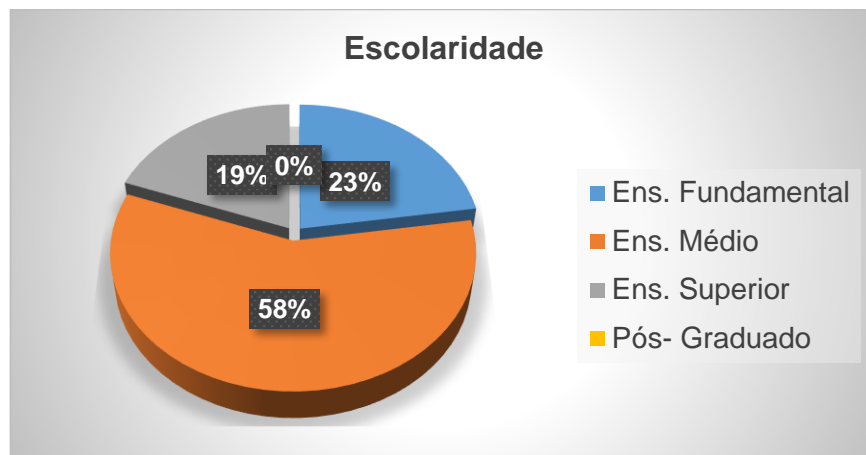


Gráfico 03: Grau de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Questionários aplicados aos colaboradores das empresas de João Pinheiro, em 2017

O gráfico apresenta que 23% (vinte e três por cento) das pessoas entrevistadas possuem apenas o ensino fundamental, 58% (cinquenta e oito por cento) possui ensino médio e 19% (dezenove por cento) possui ensino superior.

A maior parte dos colaboradores entrevistados possuem ensino médio, as empresas tem buscado colaboradores mais qualificados, devido as exigentes do mercado.

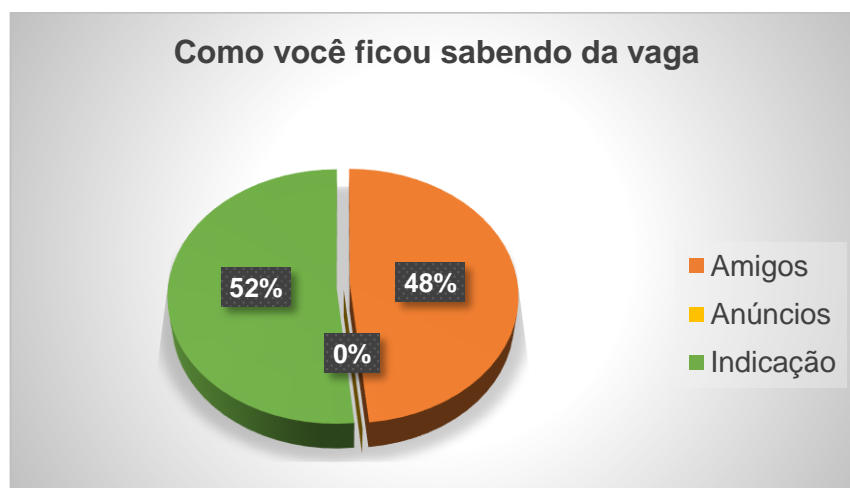


Gráfico 04: Como você ficou sabendo da vaga

Fonte: Questionários aplicados aos colaboradores das empresas de João Pinheiro, em 2017

Dos colaboradores contratados pelas empresas 48% (quarenta e oito por cento) ficaram sabendo da vaga através de amigos e 52% (cinquenta e dois por cento) foram contratados através de indicação.

A maioria das empresas fazem as contratações através de indicações de pessoas próximas, porém deve ser observado o perfil de cada pessoa, pois o que foi bom para uma determinada função ou empresa, não significa que será bom para outra empresa.

Em qualquer caso, é importante considerar quem indicou e o grau de idoneidade e comprometimento que essa pessoa tem com a empresa. No método de indicações, pede-se a pessoas altamente confiáveis e identificadas com a empresa a indicação de pessoas de sua confiança que tenham o perfil adequado para a vaga. O assunto fica restrito a um grupo seletivo, que colabora no recrutamento do candidato com o perfil adequado. (LACOMBE, 2011, p.90)

Em alguns casos, as empresas contratam por indicação devido a necessidade de preencher uma vaga mais rápido.

A pressa pode levar a uma definição inadequada do perfil do candidato ou à admissão de um candidato que não tenha o perfil que se deseja, mas a chefia age de acordo com o velho ditado: “ruim com ele pior sem ele.” Essa atitude somente adia problemas, quase sempre agravando-os. (LACOMBE, 2011, p.105)

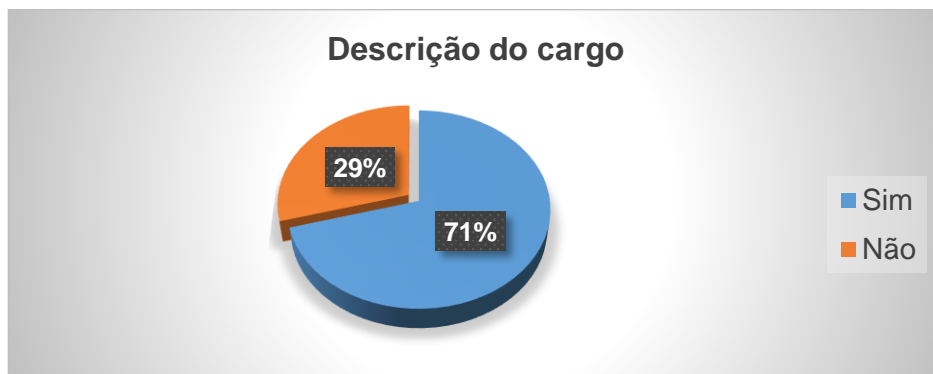


Gráfico 05: Quando você foi contratado foi comunicado a você as tarefas que deveriam ser desempenhadas e a quem você se remeteria caso necessite de algo.

Fonte: Questionários aplicados aos colaboradores das empresas de João Pinheiro, em 2017

A maioria dos colaboradores sabiam as tarefas que seriam desempenhadas, sendo representada por 71% (setenta e um por cento) das pessoas entrevistadas e 29% (vinte e nove por cento) não sabiam as tarefas que seriam realizadas.

Ao iniciar um processo de recrutamento deve-se descrever o cargo o qual possui vaga disponível e no momento da seleção deve-se passar para o candidato a descrição do cargo, as tarefas que devem ser realizadas e a hierarquia da empresa.

A descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o tornam distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar. (OLIVEIRA, 2017, p. 05)

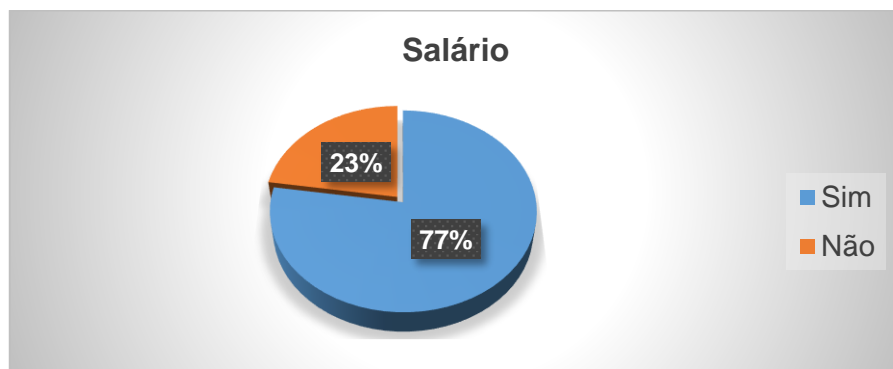


Gráfico 06: Você sabia o salário que receberia antes de ser contratado

Fonte: Questionários aplicados aos colaboradores das empresas de João Pinheiro, em 2017

De acordo com os dados 77% (setenta e sete por cento) dos colaboradores contratados sabia o salário que iria receber e 23% (vinte e três por cento) iniciaram suas atividades sem saber o salário que receberia. Segundo (OLIVEIRA, 2017, p.418) “Entende-se que salário é o valor ajustado entre as partes (empregador e empregado), seja por um acordo tácito ou expresso.” Sendo assim o empregado deve saber o salário que lhe será pago, para saber se está de acordo.

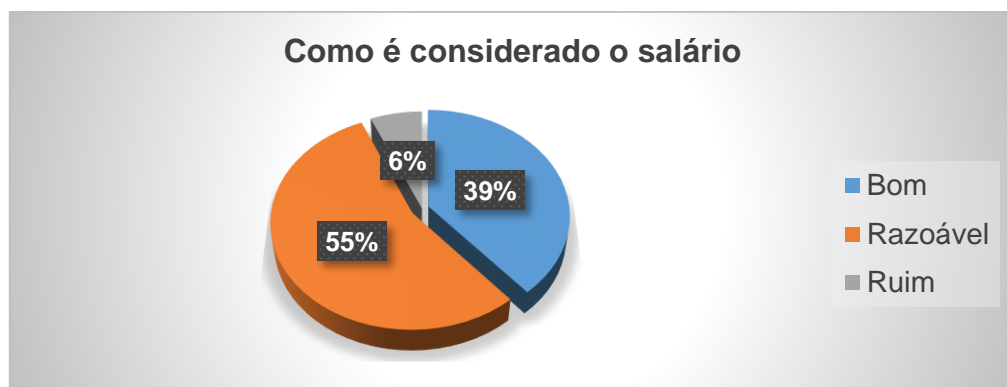


Gráfico 07: Como você considera o seu salário de acordo com as tarefas que você desempenha

Fonte: Questionários aplicados aos colaboradores das empresas de João Pinheiro, em 2017

De acordo com os colaboradores o salário oferecido tem sido razoável, apresentando 55% (cinquenta e cinco por cento), 39% (trinta e nove por cento) considera o salário bom e apenas 6% (seis por cento) considera o salário ruim.

III-CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar com esta pesquisa, que o departamento de Recursos Humanos, utilizando as ferramentas adequadas para recrutamento e seleção ajudaria muito as empresas, na evolução e desenvolvimento das mesmas.

Através das respostas dos entrevistados foi possível perceber que a maioria das empresas contratam por indicações, não utilizam as ferramentas específicas para recrutar e selecionar pessoas, o que acaba causando má contratação, sendo confirmado pelo gráfico 11, que 61% das empresas já tiveram má contratação, se as empresas utilizassem métodos específicos poderiam vir a diminuir as chances de uma contratação indesejada.

Durante a pesquisa foi possível perceber, as necessidades daqueles que ainda não possuem o departamento, independente do porte das empresas.

A pesquisa teve como o foco recrutamento e seleção, porém o departamento de RH auxilia as empresas em vários outros aspectos, como: treinamento, motivação, integração, descrição de cargos, onde pode ser percebido uma grande falha, que algumas empresas por serem de pequeno porte um único colaborador acaba desenvolvendo diversas funções, dentre outros aspectos.

As empresas que ainda não aderiram ao setor de RH, têm pensado nas despesas e no porte de suas instalações, o que devido ao tamanho não há necessidade de um profissional de RH, porém não possuem o entendimento dos benefícios que estes profissionais especializados, podem oferecer as empresa. Para que a organização cresça e se desenvolva é necessário que haja profissionais preparados dentro da organização.

Para contratar colaboradores melhores e com o perfil adequado para cada função é necessário que seja realizado o processo de recrutamento de pessoas de forma adequada, seja ele interno ou externo, fazendo aplicação de técnicas e selecionando apenas aqueles que se adequem ao cargo, para que desta forma as contratações sejam assertivas, agradando aos colaboradores já existentes, sem gerar

conflitos, empresários e principalmente aos consumidores, que são os responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento das empresas.

Sugere-se as empresas que ainda não possuem o profissional de RH, que faça a contratação do mesmo, para que possa fazer uma comparação e poder ver a diferença que pode haver na empresa, que o investimento feito, proporcionará à empresa benefícios superiores.

IV-REFERÊNCIAS

CASTRO, Celso Antônio Pinheiro de, **Sociologia Aplicada à Administração**. São Paulo, Atlas, 2002.

DEMO, Pedro, **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo; Atlas 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, **Práticas de Recursos Humanos – PRH : conceitos, ferramentas e procedimentos**, I. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

HACKETT, Penny, **Como fazer entrevista de seleção**. São Paulo: Nobel, 2000.

IBGE. <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=313630&search=minas-gerais|joao-pinheiro|infograficos:-informacoes-completas>. Acesso em 24 de Março de 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**, 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. – 1. ed. – 16. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**, 15.ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, Pollyanna: <https://www.administradores.com.br/noticias/negocios/empresas-reconhecem-a-importancia-da-analise-de-perfil-pessoal-no-processo-de-selecao/17825/>. Acessado em 04 de novembro de 2017.

OLIVEIRA, **Aristeu de. Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo, 1988.

ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1998.

RIBEIRO, Mariana Emídio Oliveira. **Conduzindo um Processo de Recrutamento**. Portal dos administradores, 2009. <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conduzindo-um-processo-de-recrutamento/34057/> Acesso em 04 de junho de 2017.

SATT, G. P. M; CRISTELLO, E. M. **Motivação versus Produtividade: o impacto do fator motivação na produtividade das organizações**. Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós- Graduação. v. IV, n. 4, 29-46, 2009.

SEBRAE. https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/empresa-de-pequeno-portedetalhe8,8e5713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acessado em 04 de abril de 2017.

SPECTOR, Paulo E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TOLEDO, Flávio de, **Administração de Pessoal (Desenvolvimento de Recursos Humanos)**, 6 ed., São Paulo, 1981.

TOLEDO, Flávio de, **Administração de Pessoal (Desenvolvimento de Recursos Humanos)**, 5 ed., São Paulo, 1978.

TOLEDO, Flávio de, **O que são Recursos Humanos**, 9 ed., São Paulo: Brasiliense, 2003.

WOOD, PICARELLI, Thomaz Jr., Vicente Filho. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

ZIMPECK, B G. **Administração de salários**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

V- ANEXO



FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

QUESTIONÁRIO

Eu, Núbia Alves dos Santos, acadêmica do curso de Administração do 8º período da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP, venho pedir a sua colaboração para minha pesquisa. Trata-se de uma pesquisa sobre as dificuldades das pequenas empresas em recrutar e selecionar pessoas, os dados coletados nesta pesquisa serão apenas para finalidade científica, onde não será necessário a sua identificação.

1- Sexo

Feminino Masculino

2- Qual a sua faixa etária

20 a 30 31 a 40 41 a 50 51 a 60 Acima de 60

3- Escolaridade

Ensino Fundamental Ensino médio Ensino Superior Pós Graduação

4- Como tem sido detectada a necessidade de preenchimento de uma nova vaga?

Expansão da empresa Substituição Afastamentos Demissões

5- A empresa possui o departamento de Recursos Humanos?

Sim Não

Caso não possua, você acredita que um departamento de RH ajudaria no momento da contratação e qual motivo de não possuir o departamento?

6- Como é realizado o processo de recrutamento?

- Divulgação da vaga internamente
- Divulgação da vaga externamente
- Através de indicações
- Arquivo de currículos
- Anúncios em rádios, tvs

7- Como é definido o perfil a ser selecionado? Existe uma análise de cargo e salário?

8- Como é realizado o processo de seleção?

- Não é aplicado nenhum tipo de teste, apenas realizado entrevista informal;
- É aplicado testes apenas de conhecimento técnico e entrevista estruturada;

- () É aplicado testes de conhecimento psicológicos e entrevista estruturada;
 () É aplicado testes de conhecimento psicológicos, técnicos e personalidade juntamente com dinâmicas e entrevista estruturada.

9- A empresa possui um Plano de Cargos e Salários?

- () Sim () Não

10- Como o colaborador é remunerado?

- () Base () Comissão () Desenvolvimento () Função

11-A empresa possibilita ao colaborador oportunidades de crescimento?

- () Sim () Não

12-Já teve alguma má contratação que gerou reclamações ou contratos rescindidos?

- () Sim () Não

13-Qual a principal dificuldade em realizar o processo de recrutamento e seleção:

- () Falta de candidatos qualificados
 () Falta de um profissional de RH para realizar os processos
 () Falta de conhecimento das técnicas a serem utilizadas
 () Custo e/ou tempo

14- O processo de recrutamento e seleção realizado satisfaz as necessidades e expectativas da empresa?

- () Sim () Não () As vezes

Porque? _____



FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
QUESTIONARIO FUNCIONÁRIOS

Eu, Núbia Alves dos Santos, acadêmica do curso de Administração do 8º período da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP, venho pedir a sua colaboração para minha pesquisa. Trata-se

de uma pesquisa sobre as dificuldades das pequenas empresas em recrutar e selecionar pessoas, os dados coletados nesta pesquisa serão apenas para finalidade científica, onde não será necessário a sua identificação.

1- Sexo

Feminino Masculino

2- Qual a sua faixa etária

20 a 30 31 a 40 41 a 50 51 a 60 Acima de 60

3- Escolaridade

Ensino Fundamental Ensino médio Ensino Superior Pós Graduado

4- Como você ficou sabendo da vaga?

Amigos
 Anúncios
 Indicação

5- Quando você foi contratado foi comunicado a você as tarefas que deveriam ser desempenhadas e a quem você se remeteria caso necessite de algo?

Sim Não

6- Você sabia o salário que receberia antes de ser contratado?

Sim Não

7- Como você considera o seu salário de acordo com as tarefas que você desempenha:

Bom Razoável Ruim