

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO CONAL DE REGENTE FEIJÓ

Ilton dos Santos OLIVEIRA¹
Rafael Prioste PIMENTEL²
Gilson Rodrigo Silvério POLIDORIO³

RESUMO: Neste artigo serão apresentados os conceitos de recrutamento, seleção e socialização de pessoas. Serão utilizadas referências importantes para esse segmento para confirmar a necessidade da aplicação do processo de recrutamento e seleção e suas técnicas. O recrutamento é o primeiro contato entre empresa e candidato através de alguns meios específicos. O recrutamento pode ser ainda externo e interno, apresentando algumas vantagens e desvantagens muito importantes. Logo em seguida vem a seleção. A seleção é quando o gestor, ou o entrevistador vai ter o primeiro contato direto com o candidato. Esse processo tem algumas técnicas que devem ser aplicadas para buscar o candidato ideal para a vaga certa, técnicas que todas as empresas deveriam fazer para ter tomada de decisão mais assertiva. O candidato admitido passa pelo processo de socialização, processo importante para aculturar e criar um funcionário conforme os objetivos da organização. Após a teoria será apresentado o caso real do Supermercado Conal da cidade de Regente Feijó, onde é exposta a forma pela qual são desenvolvidos esses processos. Nesse caso são identificados os pontos positivos e negativos e uma sugestão pela qual se possa eliminar os pontos negativos.

Palavras Chaves: Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção. Socialização.

1 INTRODUÇÃO

O capital humano é um dos maiores bens que uma empresa possui, caso esse bem não seja cuidado devidamente, pode representar queda na produtividade, rotatividade e prejuízo à empresa. As pessoas podem ser o sucesso de qualquer organização, sendo que o processo de recrutamento e seleção de pessoas é vital

¹ Discente do sexto termo do curso de Administração do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente.

² Discente do sexto termo do curso de Administração do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente.

³ Docente dos cursos da área de negócio do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. Mestre em Administração pela FGV/SP. Orientador do trabalho.

para elas. Buscar a melhor escolha significa aumentar o desempenho da instituição tornando-a cada vez mais competitiva perante os concorrentes. Os colaboradores bem posicionados e motivados contribuem para um desempenho mais eficaz.

O direcionamento das pessoas para seus cargos conforme suas habilidades é um processo muito complexo. Pessoas em cargos inadequados para seu perfil podem acarretar desmotivação e baixo desempenho. Para buscar os melhores profissionais é necessário definir o que se busca, qual a necessidade da empresa, quais características o candidato deve ter para conquistar a vaga.

Para buscar esses talentos é necessário fazer o recrutamento e seleção. Esses processos são muitos complexos, mas podem ser aplicados em qualquer empresa, grande ou pequena, e devem ser executados pelo gestor com o máximo de perfeição, para que dessa forma, a margem de erro em uma contratação seja a menor possível. Dessa forma não se pode economizar tempo aplicado na seleção de pessoas.

Por fim, quando a pessoa é admitida e conquista uma vaga, ela precisa passar por um processo de integração ou socialização. É conhecer o funcionamento da organização, deveres, valores e equipe de trabalho.

O recrutamento, seleção e socialização têm várias etapas que precisam ser seguidas para buscar candidatos para as vagas disponíveis. Para melhor compreensão vamos explicar esses processos e demonstrá-los como são aplicados em um supermercado, mais especificamente, o Supermercado Conal de Regente Feijó.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Recrutamento

O processo de recrutamento e seleção começa com a definição do cargo a ser preenchido, com a definição do cargo deve planejar onde localizar e buscar os candidatos ideais, com as características necessárias.

O primeiro passo é o recrutamento, o meio que a empresa utilizará para localizar os novos colaboradores. Vejamos como é definido recrutamento para Chiavenato:

“Entende-se por recrutamento todos os esforços da empresa em atrair e engajar novos colaboradores. O recrutamento é uma ação externa da empresa para influenciar o mercado e recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas.” (CHIAVENATO, 2005. p. 98)

Para Dutra:

“A captação de pessoas pressupõe consciência da empresa em relação a suas necessidades. Somente dessa maneira é possível saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecido entre a pessoa e a empresa.” (DUTRA, 2012. p. 82)

Para os dois autores a captação de pessoas, ou recrutamento, mostra a necessidade da vaga estar bem definida e clara.

Hoje temos vários métodos e fontes para buscar um candidato no mercado. As empresas podem formular métodos para captação ou utilizar outros meios compartilhados por outras empresas. As principais técnicas são:

- **Internet:** com a facilidade de acesso a internet, esse meio construiu uma forte rede de comunicação entre empresas e candidatos. Através da internet as pessoas buscam vagas e as empresas publicam suas vagas. Sites como vagas.com, empregos.com e redes sociais como LinkedIn e Facebook são ferramentas que estão em alta. As pessoas entram nesses sites e aplicativos e deixam suas informações pessoais e profissionais disponíveis para visualização de empresas, e as empresas publicam suas vagas para que as pessoas se candidatem a elas.
- **Anúncios em jornais e revistas:** é uma técnica muito eficiente. Esses anúncios podem ser em jornais, revistas, panfletos onde a empresa anuncia a oportunidade de trabalho.
- **Agências especializadas:** são empresas que prestam serviços a empresa contratante. Normalmente se trata de cargos de difícil preenchimento que demanda mais tempo e

cuidados especializados e também quando a empresa contratante não tem pessoas para exercer essa função.

- **Banco de dados:** é formado por candidatos que se apresentam ou preenchem proposta de emprego de forma espontânea, mesmo que não haja vaga. Esses dados preenchidos são arquivados em um banco de dados.

Há vários meios de recrutar pessoas e entre elas a mais usada é a internet, por sua facilidade, agilidade e por ser a técnica mais barata. Segundo Chiavenato (2000):

“Por volta de 1996 começaram a surgir os primeiros sites brasileiros de procura de empregos na Internet. Poucas empresas acreditavam, na época, no potencial da rede para encontrar profissionais no mercado. Hoje, passados apenas alguns anos, as empresas estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos extensos processos de seleção de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. A Internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. (CHIAVENATO, 2000. p. 81)”

Em um anúncio para recrutamento seja em qualquer um dos meios possíveis, a empresa tem que ficar atenta aos itens que deve conter no edital. Um anúncio bem formulado deve conter os seguintes itens: título; responsabilidades da função; departamento; requisitos; descrição da empresa; localização e salários e benefícios. É importante que tenha esses itens para que funcione como um filtro, para que candidatos que não atendem as necessidades da vaga não se candidatem. Dessa forma as empresas terão candidatos mais filtrados e economizará tempo na seleção, e para as pessoas que querem se candidatar, busquem melhorias para atender a necessidade das empresas.

O recrutamento em uma empresa pode ser interno ou externo. Externo é buscar o candidato que está fora de sua visão, novas pessoas e o interno é aproveitar o profissional que a empresa já conhece, desde que ele atenda todos os requisitos da vaga disponível. O recrutamento interno faz com que os funcionários se sintam motivados, já que a empresa cede a oportunidade de crescimento profissional.

Para Lodi (1992):

Os funcionários sentem que podem progredir na Empresa. Percebem que sua organização é jovem e não estagnada. Percebem uma certa “lealdade” do empregador pelo menos com respeito à força de trabalho dos empregados. (LODI, 1992. p. 57)

A tarefa de recrutamento interno pode implicar em muitas barreiras e outras providências internas que acabam sendo uma tarefa árdua, dependendo, recrutar fora. Vejamos algumas desvantagens e vantagens do recrutamento interno:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Rapidez e agilidade no processo	Excesso de remanejamento e promoções
Baixo custo	Protecionismo
Motivação dos funcionários	Funcionários conectados a cultura empresarial
Conhecimento sobre a pessoa	Ressentimento dos não promovidos

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens do recrutamento. Elaboração própria.

Essa forma de recrutamento é muito válida e saudável para a empresa, mas os procedimentos tem que ser bem formulados para que as desvantagens não prejudiquem a instituição.

2.2 Seleção

A competitividade do mundo dos negócios faz com que as empresas busquem por candidatos que possam cumprir de forma eficiente suas tarefas para contribuir com os objetivos da organização. Por as pessoas serem diferentes, o processo de seleção de pessoas se trona um objetivo básico, conforme Chiavenato (1999):

“A seleção de pessoas é o processo que busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, ou seja, preservar ou enriquecer o capital intelectual da organização.” (CHIAVENATO, 1999)

A alocação correta de pessoas é através do processo de comparação e escolha considerando dois fatores: as características dos cargos e as características das pessoas que vão ocupa-los. Mas também deve-se comparar o que o cargo requer do candidato com o que ele tem para oferecer.

Para a Banov (2011), além de observar os critérios de escolha é importante observar outros que não estão presente no perfil do cargo, mas que são significativos de empresa para empresa.

Para Gil (2009):

“Para que seja realizado um processo de seleção capaz de visualizar o candidato mais adequado para uma determinada vaga deve-se fazer uso de procedimentos capazes de comparar os diferentes candidatos recrutados, para por fim, selecionar o potencialmente mais capaz” (Gil, 2009).

Cada fase destas técnicas servem como uma peneira que afina os melhores candidatos. Essas técnicas são:

- **Entrevista:** primeira fase da seleção, onde são identificados os dados pessoais e profissionais por meio de seu currículo e também é observado seu comportamento pelo entrevistador. A entrevista pode ser dirigida, com temas mais específicos, e não dirigidas, relativamente abertas e não muito precisas;
- **Aplicação de testes:** avaliação dos traços de personalidade e das aptidões para às exigências do cargo. Os testes podem ser: conhecimentos gerais, nível de conhecimento relacionado com o cargo, cultura; específicos: inerentes ao cargo, cultura profissional; psicológicos: através da captação de dados indiretos do candidato, em busca de características de sua personalidade.
- **Simulação:** através de dinâmicas de grupo, dramatização. É uma simulação de uma situação, tendo como objetivo conhecer os aspectos comportamentais, de relacionamento e liderança do candidato.

Entre essas técnicas a mais utilizada é a entrevista. Através da entrevista acontece o primeiro contato entre entrevistado e entrevistador. Bandu (2011) afirma que:

“A entrevista permite averiguar conhecimentos, esclarecer dados que não estejam claros no currículo, aprofundar informações, dar oportunidade ao

candidato expor suas qualificações e expectativas, informar ao candidato sobre a cultura da empresa, o cargo, o salário, os benefícios, as condições de trabalho etc.” (BANOV, 2011. p. 67)

As vantagens da entrevista é que ela permite contato direto e interação com o candidato, observação em seu comportamento e ele com pessoa humana. Mas também tem seus aspectos negativos. A parte negativa é que essa técnica é subjetiva, pois o candidato pode ser o ideal para o cargo, mas ficou nervoso e se saiu mal na entrevista. Exige treinamento do entrevistador.

Em muitas empresas quem entrevista o candidato é o gerente e para isso ele precisa ser treinado. A presença do executivo no processo de seleção tem um forte impacto sobre a escolha mais adequada. É muito importante que o entrevistador haja de forma ética, ou seja, que a virtude, a honestidade e o profissionalismo prevaleçam desde o momento de recrutamento.

2.3 Socialização

Após os processos de recrutamento é seleção vem o processo de socialização. Chiavenato (2003) diz:

“É uma espécie de cerimônia de iniciação e de aculturação às práticas e filosofias predominantes na organização e, simultaneamente, de desprendimento de hábitos e prejuízos indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado.” (Chiavenato, 2003 .p.88)

A socialização é fazer com que o novo funcionário aprenda os valores, normas e padrões de comportamento relevantes para a empresa. Apresentação, das normas, valores, missão, objetivos, benefícios, clientes, tarefas e objetivos do cargo, responsabilidades básicas e comportamento esperado, colegas de trabalho, é essencial para que a pessoa admitida compreenda e se aculture à organização.

Uma boa socialização, aceitação do grupo, relacionamento com o supervisor e gerente é crucial para o desenvolvimento de um relacionamento saudável entre a pessoa e a organização.

3 CASO PRÁTICO NO SUPERMERCADO CONAL DE REGENTE FEIJÓ

Agora irá se analisar como é feito o processo de recrutamento, seleção e socialização em uma empresa. A empresa escolhida foi o supermercado Conal, localizado na cidade de Regente Feijó com duas lojas. Fundado em 23 de março de 1993 é uma empresa familiar de respeito.

O supermercado Conal não faz um processo de recrutamento por opção. Por ser um supermercado recebe-se diariamente muitos currículos. Para Gilberto, gestor do supermercado, não há necessidade de fazer recrutamento, pois estão sempre recebendo currículos, os quais são passados por uma triagem e guardados, os melhores, em um local separado. Mas se fosse fazer um recrutamento teria como uma das opções, de publicar na página do Facebook. O recrutamento externo não é utilizado, mas em contrapartida o recrutamento interno é muito utilizado pelo gestor.

Um supermercado é dividido em vários departamentos criando assim vários cargos. No Conal existem os cargos de empacotador, agente de caixa, repositor, conferente, açougueiro, padeiro, limpeza, motorista, financeiro e pessoal. Quando surge uma vaga para um desses cargos o gestor sempre dá preferência aos funcionários. Por exemplo: se surgir uma vaga para repositor, o gestor irá oferecer para um empacotador, caso ele aceite, a vaga de empacotador será preenchida por um dos currículos que o gestor fez a triagem. Salvo em exceção que, a vaga disponível necessite de alguém experiente.

Como se sabe o recrutamento interno tem suas vantagens e desvantagens que todas as empresas estão expostas. No caso do Conal, o recrutamento interno traz mais benefícios. As promoções fazem com que a maioria dos funcionários tenham começado do cargo mais baixo e crescido na empresa, demonstrando que o gestor observa os funcionários para uma possível promoção e tornando os funcionários mais motivados.

As promoções feitas pelo gestor passam por algumas técnicas de seleção específicas. Na escolha dos melhores currículos é levado em consideração o tempo de trabalho em outras empresas, a experiência profissional, a aparência da pessoa e

do currículo. Na entrevista com o candidato é observado o comportamento da pessoa e seu real interesse pela vaga.

Já para as seleções internas o gestor observa o comportamento da pessoa, as características do funcionário perante as exigências da vaga, seu relacionamento grupal. Essas técnicas não tem embasamento teórico e lógico, é selecionado aquele (a) que se destaca mais perante as observações que gestor analisa diariamente em tempo de serviço.

Após admitido o funcionário conhece todas as áreas da organização, passando por todos os setores e sendo apresentado a todos os funcionários antigos. Os objetivos, tarefas, benefícios, responsabilidade e comportamento esperado são informados na contratação. O novo contratado não começará seu serviço sozinho, haverá alguém no início para instruir o que e como deve ser feito.

4 CONCLUSÃO

Neste artigo observou-se como funcionam os processos de recrutamento e seleção de pessoas na teoria, com referências em livros de autores muito respeitados. O processo de recrutamento é extremamente essencial para a organização, mesmo que sejam utilizadas poucas técnicas. Já a seleção deve ser muito detalhada para escolher o candidato certo para o cargo ideal.

O Supermercado Conal utiliza uma estratégia conservadora e mais passiva, a técnica é esperar os candidatos enviarem os currículos. Poderia utilizar outras técnicas, entre elas anúncios e internet, mas como há uma grande oferta de currículos e promoções o gestor não acredita na necessidade de utilizar essas técnicas.

A seleção de pessoas é feita através da observação do gestor. Esse método pode ser um pouco arriscado, porque estará colocando o gestor em uma situação desconfortável, situação essa que pode vir dos funcionários. Os funcionários não selecionados para a promoção pode achar que o gestor escolhe por afinidade, proximidade. Para mostrar que a escolha é feita por meritocracia, o

gestor poderia aplicar algumas técnicas citadas, entre elas aplicação de testes e simulação.

No caso do Conal, a aplicação de testes poderia ter sido feita para a função de conferente, onde requer muita habilidade e responsabilidade. Esses testes poderiam ser de conhecimentos específicos, utilizando pequenos questionários contendo questões de matemática e processos de recebimento de mercadorias. A técnica de simulação caberia ao caixa onde se relaciona diretamente com os clientes. Preparar os caixas para saber lidar com situações atípicas, mantendo a calma e sabendo resolver os problemas sozinhos.

A socialização do novo funcionário merece destaque. Todos os itens para um programa de socialização são aplicados, sejam nos assuntos organizacionais, benefícios, relacionamento grupal e deveres do mesmo.

Desse modo, analisou-se a parte teórica e sua aplicação de forma simples em uma organização. Um bom processo de recrutamento e seleção terá como benefícios funcionários mais satisfeito, clientes satisfeitos com o atendimento, conseqüentemente aumento nos lucros e pouca rotatividade. Investir em pessoas é investir na empresa, porque os funcionários são o maior bem de uma organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BANOV, Márcia Regina. Recrutamento, seleção e competência / Márcia Regina Banov. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro – 2º Edição – São Paulo: MAKRON Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciamento com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho/ Idalberto Chiavenato – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 9º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas / Idalberto Chiavenato. - - 4. ed. - - São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas / Joel Souza Dutra. – 1. ed. – 11. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

GIL. Disponível em: <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/selecao-de-pessoas> Acesso em 21 mar 2017.

LODI, João Bosco. Recrutamento de pessoal / João Bosco Lodi. -- 6. ed. – São Paulo: Pioneira, 1992. – (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)