

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÉSSICA JACQUELINE ESTANISLAU ONORIO

Recrutamento e seleção: um estudo de caso em uma empresa do segmento  
de varejo alimentício

MARIANA

2016

Jéssica Jacqueline Estanislau Onorio

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE VAREJO ALIMENTÍCIO

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal de  
Ouro Preto - UFOP, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion  
Ceribeli.

MARIANA

2016

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

0589r Onorio, Jéssica Jacqueline Estanislau

Recrutamento e seleção um estudo de caso em uma empresa do segmento de varejo alimentício [manuscrito]/ Jéssica Jacqueline Estanislau Onorio.-Mariana, MG, 2016.

22 f.:

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais, DECEG/ICSA/UFOF

1. Pessoal - Seleção - Teses. 2. Recrutamento - Teses. 3. Administração de pessoal - Teses. 4. MEM. 5. Monografia. I.Ceribeli, Harrison Bachion. II.Universidade Federal de Ouro Preto. \$b Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. \$b Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.95  
: 15  
: 1415391

**JÉSSICA JACQUELINE ESTANISLAU ONORIO**

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador

COMISSÃO EXAMINADORA



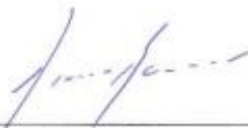
---

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador



---

Prof.ª Dr.ª Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão



---

Prof. Dr. Diego Luiz Teixeira Boava

Mariana, 03 de agosto de 2016.

## RESUMO

Esse estudo teve como objetivo descrever como se dá o processo de recrutamento e seleção em uma empresa do setor de varejo de alimentos. Visando atingir o objetivo, utilizou-se o estudo de caso como método de pesquisa e foram realizadas entrevistas, complementadas pela análise documental. Entre os principais resultados, constatou-se a priorização pelo recrutamento interno, o que traz como benefícios o estímulo ao desenvolvimento dos funcionários, a motivação atrelada à possibilidade de ascensão profissional e o aproveitamento dos investimentos realizados nos próprios funcionários promovidos. No que se refere às etapas presentes no processo de recrutamento e seleção, verificou-se que a empresa realiza testes psicológicos, teste de conhecimento, entrevistas e dinâmica de grupo, além da análise curricular. Destaca-se que a escolha entre esses métodos depende do nível hierárquico da vaga a ser preenchida. Como sugestões para estudos futuros, recomendam-se três vertentes investigativas: que sejam estudados outros setores econômicos, que também sejam incorporadas as percepções dos funcionários que passaram pelas etapas dos processos seletivos e que sejam estudadas mais empresas do setor varejista, viabilizando uma análise comparativa.

**Palavras-chave:** Provisão de pessoal. Recrutamento interno. Técnicas de seleção.

## **ABSTRACT**

This work has as objective describe how recruitment process happens in a retail food company. To reach the goal, a case study was used as research method with interviews and academical support. Among the primary results, it's possible to see that the internal recruitment is predominant, which provides stimulation to the development of the employees, the motivation attached to the possibility of professional ascension and the utilisation of the investments given to the promoted employee. Referring to recruitment steps and selection, it's possible to conclude that the company does psychological tests, knowledge tests, interviews and group dynamics and curricular analysis.

It's emphasized that the choice among these methods depends on the hierarchical level of the position to be filled. As suggestions for future studies, three investigative ways are recommended, which also are incorporated to the perceptions of the employee that has passed for all steps of the selective processes and be studied for more companies in the retail sector.

**Keywords:** Personal Allowance, Internal Recruitment, Selection techniques.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL.....</b>	<b>09</b>
	<b>2.1 Recrutamento de pessoal.....</b>	<b>10</b>
	<b>2.2 Seleção de pessoal.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As pessoas são consideradas parte da organização e têm valor inestimável. Quando bem desenvolvidos e gerenciados, os funcionários são forças motrizes que garantem o diferencial competitivo do negócio. Assim sendo, é de suma importância que as organizações invistam no crescimento de seus recursos humanos, de modo que os funcionários cresçam em sintonia com sua estratégia e seus objetivos (CÉSAR; CODA; GARCIA, 2006; MARTINS RODRIGO, 2013).

Todavia, não basta que as organizações desenvolvam seus colaboradores. As mudanças decorrentes do mundo globalizado da atualidade (e.g. aumento da concorrência e evolução tecnológica) (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2014) ampliaram a necessidade de que sejam selecionadas pessoas altamente competentes, que possam efetivamente contribuir com o negócio. As organizações podem diferenciar-se da concorrência por meio da contratação e retenção de trabalhadores em consonância com os objetivos organizacionais e com bom desempenho (MICHEL, 2007). Por isso, o processo de recrutamento e seleção pode ser considerado como estratégico, sendo conforme cada empresa (LEAL, 2012; LIZ et al. 2015).

Especificamente no setor varejista, lojas concorrentes frequentemente localizam-se na mesma região e trabalham com sortimentos semelhantes. A diferenciação entre as empresas varejistas pauta-se, entre outros aspectos, na gestão de custos (considerando margens de lucro cada vez menores) e na gestão de pessoas (devido ao alto contato entre atendentes e clientes), que se tornam dois fatores críticos de sucesso. Os consumidores estão cada vez mais exigentes (SANTOS; COSTA, 1997) o que indica a necessidade de atenção para a gestão dessas empresas, especialmente no que tange às contratações e ao treinamento, já que essas estão ligadas ao atendimento e nível de serviço que os clientes receberão (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2014).

Além disso, o setor de varejo normalmente apresenta alta rotatividade devido a constantes mudanças de emprego e/ou funcionários não adaptados aos cargos (BURBULHANA; STEFANOAB; ISHIDAA, 2013); em virtude disso, o processo de recrutamento e seleção deve receber mais atenção nesse segmento com o intuito de se minimizarem possíveis consequências negativas atreladas ao *turnover*.



Neste contexto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: como se dão os processos de recrutamento e seleção (R&S) nas organizações que atuam no setor varejista? Com base nesse questionamento, delimitou-se como objetivo geral para esta pesquisa descrever como uma organização de grande porte do setor varejista planeja e executa os processos de recrutamento e seleção de pessoal.

Como justificativa para este trabalho, destaca-se o fato de que a Gestão de Pessoas é um dos pilares para o bom funcionamento das organizações (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004; LIZ et. al. 2015), considerando-se que muitas delas atuam em ambientes caracterizados por elevada concorrência e mudanças contínuas, nos quais o ser humano torna-se fator relevante na busca por vantagens competitivas (DIAS; LOPES, 2007), como é o caso do setor varejista.

Quando se têm pessoas competentes e com perfil adequado em relação aos cargos que ocupam, têm-se organizações mais competentes, capazes de lidar de forma mais eficaz com os desafios provenientes de ambientes competitivos e dinâmicos, já que são os indivíduos que gerenciam e executam os processos de trabalho, definem a estratégia do negócio e conduzem os projetos de inovação, mudança e melhoria contínua (LACOMBE, 2001). Nota-se, portanto, que, caso os processos de R&S sejam conduzidos de forma inadequada, muitos processos organizacionais podem ser afetados, já que há custos de se manterem profissionais desqualificados ou inaptos para o trabalho, assim como custos atrelados à elevada rotatividade (MAZON; TREVIZAN, 2000), evidenciando-se a relevância deste estudo.

## **2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL**

Um dos desafios da gestão de pessoas nas organizações é atrair e garantir que os profissionais adequados ocupem os cargos disponíveis. Para isso, existe o subsistema de provisão de pessoal, que conta com os seguintes processos: planejamento de pessoal, recrutamento, seleção e integração de novos funcionários.

Por isso, com o intuito de agregarem ao quadro de funcionários os profissionais certos para cada cargo existente, é de suma importância que as organizações conduzam os processos de recrutamento e seleção de forma efetiva (CHIMPOLO, 2014; DIAS; LOPES, 2007; NERI et al., 2008; LIMA, 2016).

Todavia, antes de dar início ao processo de recrutamento e seleção (R&S), realiza-se uma análise dos cargos a serem preenchidos, que pode ser feita com base em observações locais, entrevistas, questionários ou se utilizando a combinação de dois ou mais desses métodos. Essa análise aponta as características profissiográficas que devem ser buscadas nos indivíduos que irão preencher os cargos vagos (PONTES, 2010; JONES; GEORGE, 2008).

A análise de cargos pode ser conduzida com base em competências, que podem ser essenciais ou específicas. As competências essenciais referem-se à base estratégica da organização, já as específicas variam conforme as necessidades próprias de cada cargo (PONTES, 2010).

Definidas essas competências, realiza-se o processo de R&S. O recrutamento trata-se de um processo que visa atrair candidatos que têm o perfil necessário para preencher as vagas disponíveis, já a seleção refere-se ao processo de escolha dos candidatos que melhor preenchem as especificidades de cada cargo (BITENCOURT et al., 2010).

## **2.1 Recrutamento de pessoal**

O recrutamento é o processo de atração de candidatos que objetiva trazer profissionais com nível de qualificação adequado, para participarem do processo de seleção para preenchimento de uma vaga de trabalho em determinada organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Neste sentido, o foco do processo de recrutamento é o mercado de recursos humanos, que se refere a todas as pessoas que são possíveis candidatos para as vagas em aberto nas organizações. Somadas todas as vagas de trabalho em todas as organizações, tem-se o mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Quando o mercado de trabalho apresenta oferta de vagas mais alta que a demanda apresentada pelos profissionais, as empresas competem mais pelos mesmos candidatos, investem mais em recrutamento, diminuem as exigências por qualificação e intensificam as políticas de retenção de pessoal. Por outro lado, em períodos que a oferta de mão de obra disponível é abundante, as organizações recebem excesso de candidatos para as vagas, o que aumenta a competição entre eles. Nesse cenário, as empresas investem menos em recrutamento e aumentam o rigor de seus processos seletivo. Além disso,

absenteísmo entre os funcionários diminui, pois todos têm receio de perderem seus empregos, já que poderiam ser facilmente substituídos e dificilmente em um cenário assim achariam outro emprego (CHIAVENATO, 2010; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Além da relação entre oferta e demanda no mercado de trabalho, também é necessário acompanhar a legislação vigente, que estabelece alguns pontos que repercutem no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tais como o estabelecimento de cotas para minorias sociais nas empresas, como mulheres, negros e pessoas com deficiências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

O recrutamento de pessoal pode ser externo ou interno, sendo este último mais aconselhável, com o intuito de privilegiar os atuais colaboradores, exceto em casos de vagas para cargos de início de carreira ou quando não há candidatos aptos internamente. O recrutamento externo refere-se à busca por profissionais que ainda não fazem parte do quadro de funcionários da organização contratante; por outro lado, o interno diz respeito à busca por profissionais que já trabalham na empresa, porém ocupam outros cargos, no departamento requisitante ou em outro (PONTES, 2010).

A decisão de utilizar recrutamento externo ou interno pode trazer perdas ou ganhos para organização, cabendo o estudo minucioso do conjunto de contratações e realocações que estiverem planejadas. No caso das empresas de varejo, verifica-se uma tendência quanto à preferência pelo recrutamento interno (SILVA et al., 2015). Adicionalmente, existe uma tendência de se realizarem programas de planejamento de carreira, nos quais os colaboradores são estimulados a pensarem em seus objetivos profissionais e orientados quanto a alguns caminhos para alcançarem os cargos almejados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Uma das vantagens do recrutamento interno é o aspecto motivacional positivo que ele causa nos funcionários, já que estes veem as possibilidades de ascensão profissional dentro da empresa e visualizam benefícios para sua carreira, caso apresentem bons resultados (MENEZES, 2014). Além disso, o recrutamento interno estimula os funcionários não promovidos, que passam a buscarem a melhoria contínua de seu desempenho, para, por sua vez, serem também contemplados com uma promoção (PONTES, 2010).

Deve-se destacar que, quando um profissional externo chega à empresa, ele passa pelo processo de adaptação, que pode ter êxito ou não, o que gera insegurança maior em relação ao processo de recrutamento externo, se comparado ao interno, quando a organização tem um histórico de desempenho de seu trabalhador, o que ajuda a validar se o colaborador é apto ou não à vaga que precisa ser preenchida (PONTES, 2010).

Ademais, o recrutamento externo normalmente envolve maiores custos e tempo, se comparado ao interno. Todavia, o recrutamento externo também possui vantagens, visto que traz à organização novas ideias e agrega novas competências (JONES; GEORGE, 2008).

Caso se opte pelo recrutamento interno, efetua-se a promoção de determinado funcionários. No que tange aos critérios para promoções, tem-se muitas questões envolvidas, como tempo de casa, desempenho, qualificação, o aceite do funcionário, etc. O processo de tomada de decisão de promoção é complexo, mas deve ser feito considerando-se todos esses fatores (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Ademais, o recrutamento interno pode ser efetivado por meio de transferência de pessoal, transferência com promoção de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de carreiras. Em determinadas situações, esse processo ocorre de forma natural, via indicação dos superiores dos funcionários, para que esses sejam realocados a outras equipes, setores ou unidades, para aprenderem e/ou melhorarem o trabalho para onde forem enviadas (MENEZES, 2014).

Para dar suporte ao planejamento da carreira pelo próprio funcionário, muitas organizações trabalham com a figura dos mentores, que são profissionais mais experientes que orientam os menos experientes, para que esses direcionem seu desenvolvimento individual, de forma a alcançarem competências que irão favorecer seu crescimento na carreira escolhida (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Quando ocorre troca de pessoas em cargos de chefia ou direção, é feito um planejamento de sucessão e substituição, que é um levantamento prévio de quem pode assumir o cargo de liderança que se tornará vago. Muitas vezes, ocorre a divulgação geral da vaga dentro da empresa, através dos meios gerais de comunicação interna, sendo que os funcionários têm a autonomia de escolha e candidatura (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Por outro lado, há inúmeras maneiras de o possível candidato externo à empresa ficar informado acerca de uma vaga aberta na organização, sendo o recrutamento externo feito por vários meios como anúncios em mídias jornalísticas, feiras, visitas de estudantes na organização ou de representantes dessa em universidades e escolas técnicas, realização de reuniões de recrutamento com a comunidade, indicações de pessoas, contratação de uma agência de emprego (*headhunters*), além dos sites de empregos (JONES; GEORGE, 2008; LIMA, 2016).

O recrutamento também pode ser feito por meio de programas governamentais que se dedicam à reinserção dos indivíduos no mercado de trabalho, como o SINE (Sistema Nacional de Emprego), colocando-se um anúncio da vaga na porta da organização ou em quadros de avisos, utilizando o ambiente de eventos profissionais para divulgar as vagas ou ainda usando o site da própria empresa, em uma área de preenchimento de cadastros, sendo aconselhável que se utilizem vários meios de recrutamento de forma simultânea (PONTES, 2010).

## **2.2 Seleção de pessoal**

A seleção de pessoal é um processo de escolha de candidatos que tem o possível perfil da vaga em aberto. Trata-se de uma série de comparações de um candidato com o outro e sua relação no que se refere às competências almejadas para a vaga (CHIAVENATO, 2010).

O objetivo da seleção de pessoal é analisar se os candidatos têm um perfil adequado para trabalhar na empresa e para preencher a vaga requerida no processo seletivo. Isso quer dizer que a equipe responsável pela seleção analisa o candidato de acordo com suas competências e identificação com a organização (PONTES, 2010).

A seleção é dividida em etapas; todavia, nem todas se tornam necessárias em todos os processos seletivos. As etapas são análise curricular, testes psicológicos, testes de conhecimento específico, entrevista, exame médico e busca de referências (PONTES, 2010).

Muitas organizações implantam centros de avaliação, que são compostos por um conjunto de metodologias de seleção aglutinadas e realizadas por uma equipe formada para esse fim. Comunicação oral, planejamento e organização, delegação, controle,

capacidade decisória, iniciativa, tolerância à tensão, adaptabilidade e tenacidade são alguns critérios comuns utilizados para seleção de pessoal (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Nos casos de seleção interna, outros critérios utilizados nas empresas incluem o histórico de desempenho do funcionário na organização, a experiência de trabalho, o tempo que o funcionário está na empresa, há quanto tempo ele não tem uma promoção, etc. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

A primeira etapa do processo seletivo nas organizações normalmente é uma triagem que se dá para apurar se os requisitos básicos para a vaga são preenchidos pelo candidato avaliado. Essa triagem é realizada por meio de uma análise curricular, sendo os candidatos aprovados submetidos a etapas subsequentes, como provas técnicas e específicas, dinâmicas e/ou testes psicológicos. Os candidatos aprovados nessas fases preliminares são encaminhados para a etapa de entrevistas, conduzidas geralmente pelo departamento de gestão de pessoas e depois pelos gestores dos departamentos requisitantes, com a finalidade de verificar se o candidato possui as competências exigidas para o cargo. Na entrevista, o candidato e o entrevistador se conhecem mais profundamente, sendo que o entrevistador está representando a empresa, então o requerente percebe melhor aspectos de cultura organizacional (PONTES, 2010).

Findas as entrevistas e selecionado o candidato, procedem-se os exames médicos, etapa que pretende verificar se o funcionário tem condições de saúde correspondentes com as exigências do cargo. Além disso, pretende assegurar a verificação de doenças presentes preexistentes no candidato, resguardando a empresa e evitando que sejam admitidos indivíduos que possam tornar-se riscos para os outros (PONTES, 2010).

Em alguns processos seletivos, os profissionais encarregados pela seleção fazem uma busca por recomendações dos candidatos (CHIAVENATO, 2010). Isto pode ser feito via cartas, e-mails ou ligações telefônicas. Contudo, não é uma prática muito usual, até porque há leis trabalhistas que protegem os funcionários que cometeram infrações nas organizações que trabalharam anteriormente (PONTES, 2010).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva. Segundo Rampazzo (2005), este tipo de pesquisa faz uma análise dos fenômenos observados pelo pesquisador, evidenciando suas características. Adicionalmente, pode-se apontar o caráter qualitativo do presente estudo, considerando-se o aprofundamento da investigação conduzida, buscando-se conhecer idiosincrasias do objeto analisado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, que se propõe a alcançar entendimento acerca da dinâmica de um fenômeno em determinado contexto, tendo como características o caráter singular do fenômeno pesquisado, a atualidade do objeto de pesquisa, a consideração do contexto, a busca pela profundidade e o uso de várias fontes de evidência (GIL, 2009; MARTINS, 2008).

Como vantagens do estudo de caso, destaca-se a utilização de várias técnicas para a coleta de dados, o que permite profundidade considerável dos dados e favorece a obtenção de resultados próximos à realidade, a compreensão do contexto onde fenômeno estudado ocorre, a flexibilidade, o grande número de informações coletadas que possibilita a construção de hipóteses, e a possibilidade de tratar as situações de maneira a considerar o todo (BRESSAN, 2000).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, à medida que algumas questões foram previamente delimitadas em um roteiro, havendo, entretanto, espaço para novos questionamentos a partir das respostas obtidas pelo pesquisador (MARTINS, 2008). O entrevistado foi o gerente de recursos humanos da organização.

Também foi utilizada a análise documental, na qual se buscam materiais relacionados ao fenômeno estudado, visando melhor compreensão de sua ocorrência (GIL, 2009). Dentre os documentos aos quais se teve acesso, destacam-se a ficha de requisição de contratação e documentos utilizados em diferentes etapas do processo seletivo.

O objeto de estudo foi uma cooperativa de consumo que atua no setor supermercadista e que possui mais de 20 mil produtos para venda. Com cinco unidades em Minas Gerais, sendo um hipermercado e quatro supermercados, além de um depósito, a organização atende a mais de 50 mil cooperados e à comunidade local. Em suas lojas,

conta com os seguintes departamentos: mercearia, padaria, peixaria, açougue, hortifrutigranjeiros, roupas, utilidades domésticas, ótica, sapataria e drogaria.

A escolha desta organização deveu-se ao fato de que a mesma, na região em que atua, é uma das maiores no setor de varejo supermercadista, além de ser referência no segmento cooperativista no Estado de Minas Gerais.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A divulgação das vagas na empresa pesquisada é feita prioritariamente para o público interno, confirmando a tendência no varejo descrita por Silva et al. (2015). Tal divulgação é feita por meio de informes oficiais internos para os funcionários, corroborando com Milkovich e Boudreau (2010); para o público externo, raramente divulgam-se as oportunidades de trabalho e, quando isso é feito, utilizam-se os espaços nos panfletos de ofertas e a colocação de cartazes na entrada da empresa, sendo esse último recurso utilizado apenas em situações em que se está com um número de candidatos insuficiente. Anteriormente, a empresa divulgava as vagas em rádio, mas esse meio não trazia resultados satisfatórios em termos de candidatos e atualmente não é utilizado.

A razão para a baixa divulgação das vagas perante o público externo é que, pelos currículos que são entregues espontaneamente na empresa ou por meio de seu site, os profissionais do departamento de Recursos Humanos conseguem pessoas em número suficiente para participarem dos processos de R&S. Cabe destacar que essa baixa divulgação para o público externo vem ao encontro do que argumenta Lima (2016).

Como exceção, têm-se os cargos mais estratégicos, para os quais a empresa muitas vezes realiza o recrutamento externo, utilizando diferentes métodos para atrair candidatos qualificados, com o intuito de trazer uma visão diferenciada para o negócio e agregar novas competências, conforme foi descrito por Jones e George (2008).

Na empresa pesquisada, as indicações feitas pelos funcionários têm grande importância no processo de recrutamento, sendo esse recurso citado por Jones e George (2008). Todavia, as pessoas indicadas são submetidas às mesmas etapas do processo de seleção que os demais candidatos e, se contratadas, passam, assim como qualquer outro profissional, por um período de experiência. Raros são os casos em que os candidatos



indicados pela presidência ou pelos diretores só passam por uma entrevista para explicação do cargo e manifestação de interesse para serem contratados, sendo essa prática condizente com o que Pontes (2010) identificou em seus estudos.

Para cargos que exigem curso técnico, a empresa tem parceria com uma escola técnica da região, o que ratifica o que Jones e George (2008) indicam. Tal parceria é estabelecida por meio de um convênio de concessão de estágio aos estudantes. Quando os estagiários têm bom desempenho no trabalho, são contratados caso haja vaga ou passam a compor um banco de currículos exclusivo para vagas que exigem formação específica.

O SINE é pouco usado na empresa para fins de recrutamento de pessoal, já que, em ocasiões anteriores, os candidatos oriundos do SINE não eram muito aproveitados. Além disso, a empresa não utiliza agências de emprego na contratação de funcionários.

Os cargos são divididos entre operacionais, comerciais e administrativos, conforme as diretorias correlatas. As etapas básicas comuns a todos os níveis hierárquicos no processo de seleção incluem a aplicação de testes psicológicos, que variam conforme o nível de escolaridade requerido para a vaga, entrevista com o RH e entrevista com o gestor do departamento requisitante, além da análise curricular, realizada preliminarmente, sendo as etapas as mesmas descritas por Pontes (2010), com exceção do uso da dinâmica de grupo.

Como primeira etapa do processo de seleção dos candidatos, a triagem de currículos é feita com base no banco de currículos que a empresa possui. Há vários requisitos que a empresa verifica na análise curricular e que são descritos pelo próprio departamento requisitante no momento do preenchimento da ficha de pedido de pessoal, como escolaridade, idade, disponibilidade, experiências anteriores, etc.; de acordo com as exigências informadas, são avaliadas quais pessoas se adéquam às vagas disponíveis. A partir dos apontamentos registrados na ficha de pedido de pessoal, documento em que o gerente do setor/departamento manifesta a necessidade de contratação e descreve os requisitos mínimos e desejados para os ocupantes do cargo, os candidatos aprovados na triagem de currículos são convidados a participarem das etapas subsequentes do processo de seleção.

Conforme já mencionado, a empresa realiza testes psicológicos para todos os candidatos e isso é feito por uma prestadora de serviços terceirizada. O resultado dos

testes é encaminhado para a empresa e contém as áreas em que o candidato está apto a trabalhar e em quais ele não está. Apesar de ser pouco usual, conforme a decisão do gestor do departamento requisitante, um candidato pode prosseguir para as demais etapas, mesmo sem ter obtido resultados satisfatórios na avaliação psicológica.

Além dos testes psicológicos, que são comuns para todos os processos de seleção, são realizadas provas escritas para cargos do nível operacional, para avaliar conhecimentos básicos e redação, exceto para aqueles que envolvem apenas trabalhos manuais, pois, nesses casos, as avaliações são simplificadas e aplicadas de forma oral. A empresa também utiliza provas escritas de conhecimentos específicos e raciocínio para as demais vagas (nas áreas administrativa e comercial), porém o conteúdo varia de acordo com o cargo em aberto. Pode também ser aplicada uma prova de caráter estritamente técnico, elaborada e avaliada pelo pessoal da área em que o profissional irá trabalhar; se o candidato não atingir a média estipulada, ele não avança no processo seletivo.

Para os níveis comercial e administrativo são realizadas, de forma complementar, dinâmicas de grupo. Nos casos em que se opta pela dinâmica de grupo, o número de pessoas que passará para a etapa subsequente do processo seletivo varia, sendo definido conforme cada caso, assim como os critérios a serem analisados.

Quando são realizadas dinâmicas de grupo, quem aplica e depois avalia é uma equipe múltipla, formada por profissionais do RH e profissionais relacionados à área de atuação do cargo. A escolha por fazer ou não uma dinâmica depende dos requisitos da vaga e da urgência na contratação. A dinâmica ocorre conforme as especificidades da vaga e, conseqüentemente, adequa-se de acordo com as competências que devem ser avaliadas nos candidatos. Para a área de compras, por exemplo, a dinâmica envolve a negociação de preços, com o intuito de avaliar comunicação e capacidade negocial.

As entrevistas na empresa são feitas, inicialmente, por um profissional do RH e, posteriormente, pelo gestor da área requisitante; portanto, é comum que se realizem duas entrevistas. Em processos seletivos envolvendo cargos mais estratégicos, realiza-se também uma entrevista com o presidente da empresa. Destaca-se que, para a entrevista com o gestor, somente são encaminhados alguns dos candidatos que o RH entrevistou anteriormente, ou seja, a entrevista conduzida pelo RH também possui caráter eliminatório.

As entrevistas de seleção ocorrem de forma presencial, a não ser para cargos nas diretoriais, quando podem ser utilizados, pelo menos na entrevista inicial, tecnologias de informação e comunicação. Dependendo do cargo, são conduzidas de maneira individual ou em grupo, sendo analisados aspectos como a desenvoltura, motivação para querer assumir determinado cargo na empresa, interesse e disponibilidade, além de um conjunto de competências que variam de acordo com o cargo.

Durante as entrevistas com o RH, também são explicadas as funções, salário e horário de trabalho, para que as pessoas que não tenham interesse genuíno em fazer parte da empresa deixem o processo seletivo e, desta forma, não se corra o risco de selecionar alguém que não aceitará o cargo ou deixará a organização rapidamente.

Os exames médicos têm caráter prioritariamente admissional/demissional e não seletivo, pois se tratam de exames simples, que avaliam de maneira superficial a saúde do funcionário. Na empresa analisada, dificilmente um candidato é excluído do processo devido ao resultado do exame médico. Todavia, caso seja identificado algum impedimento para o trabalho, orienta-se que o candidato primeiro trate a doença para depois tentar novamente uma vaga na empresa.

Quando um candidato omite alguma doença ou possível impedimento físico e é contratado, decorridos os três primeiros meses de experiência, normalmente começam a ficar evidentes os problemas de saúde preexistentes, com afastamentos e atestados médicos. Nestes casos, o indivíduo não passa pelo período experimental.

A busca por referências dos candidatos é feita em casos específicos, quando o indivíduo trabalhou em uma empresa cujo ramo de atuação tenha relação com o setor supermercadista. Nestes casos, a organização onde o candidato trabalhou é contatada pelo RH da empresa contratante com o intuito de se levantarem mais informações para subsidiarem o processo seletivo. Todavia, há muitas empresas que não respondem essa consulta, inclusive no ramo de supermercados, no qual poderia haver maior abertura para colaboração; além disso, sabe-se que as informações dadas normalmente são parciais, pois há uma preocupação com a questão dos danos morais a ex-funcionários.

Ainda em relação aos métodos de seleção utilizados, quando surgem vagas para cargos de gerente, o processo seletivo baseia-se em duas etapas: análise curricular e entrevistas (com o RH e com a diretoria do departamento requisitante), sendo o diretor o responsável por decidir quem será contratado. Nestes casos que envolvem cargos de

níveis hierárquicos mais elevados, de caráter mais estratégico para a empresa, no processo de seleção são considerados o currículo dos candidatos, suas experiências anteriores e as referências obtidas junto a fontes externas.

Findo o processo de R&S, a avaliação dos resultados é feita verificando-se a relação candidatos/vaga, sendo satisfatórios aqueles processos em que há uma relação igual ou maior a cinco candidatos por vaga. Adicionalmente, realizam-se duas avaliações, uma durante os primeiros 40 dias de trabalho do profissional recém-contratado e outra no decorrer dos 50 dias subsequentes do período de experiência. A avaliação é operacionalizada por meio de questionários e é realizada pela gerência da área, a partir de critérios que incluem desde a pontualidade do funcionário até o conhecimento e domínio do trabalho. Conforme o resultado aferido nas avaliações, o RH decide se a pessoa vai ficar ou não no cargo, juntamente com o departamento requisitante. Caso se opte pela não contratação, o processo de R&S é avaliado como ineficaz, à medida que não alcançou os resultados desejados.

Depois de descrever o caso estudado, realizou-se uma reflexão a respeito dos resultados obtidos. Primeiramente, verificou-se que é muito importante que as empresas foquem no seu público interno para o R&S, pois as vagas que surgem podem ser preenchidas com realocação interna de pessoal. O funcionário fica sabendo que não precisa sair da empresa em que se está para mudar de cargo e conseguir sua ascensão profissional, basta que fique atento às vagas que surgem na empresa e se capacite continuamente. Isso trouxe bons resultados para a empresa pesquisada, pois estimula seus funcionários a se desenvolverem, o que leva ao aumento da produtividade, associada à redução de gastos em demissões e novas contratações. Todavia, destaca-se negativamente que, apesar de ter foco no recrutamento interno, que já é uma tendência das organizações varejistas (SILVA et al., 2015), a empresa não tem planos de carreira delimitados, o que seria essencial para organizar o fluxo interno de pessoas e garantir a meritocracia.

Para reduzir os riscos no processo de recrutamento, a empresa utiliza-se de diferentes técnicas de seleção. Primeiramente, visando reduzir o volume de candidatos inscritos que serão efetivamente testados ao longo do processo seletivo, a organização realiza uma triagem curricular pautada nos critérios definidos pelo departamento requisitante.

Em seguida, realizam-se testes de conhecimento, visando identificar desde competências básicas como domínio da linguagem escrita e raciocínio, até conhecimentos específicos da área de atuação. Já os testes psicológicos são um recurso utilizado pela empresa por meio do qual é possível identificar as aptidões dos candidatos e principais traços de personalidade (características intrapessoais). De forma complementar, a etapa da dinâmica de grupo no processo de seleção dos candidatos busca informações adicionais sobre os candidatos, principalmente em relação a quesitos interpessoais.

Ressalta-se que, até chegar à etapa de entrevistas, o processo de recrutamento e seleção elimina, em cada etapa antecedente, um grupo de candidatos. As entrevistas são realizadas pelo departamento de Gestão de Pessoas e também pelos gestores da área requisitante, garantindo a visão técnica da área e a visão alinhada à estratégia do negócio.

Na empresa estudada, percebeu-se que o gestor tem autonomia para chamar para a etapa de entrevistas candidatos que não passaram pelas etapas anteriores e, apesar de ser raro que isso aconteça, tal prática pode reduzir a qualidade das decisões tomadas quanto a novas contratações, à medida que ignora as informações coletadas nas etapas anteriores, tornando o processo menos formal e mais pessoal.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No setor varejista, caracterizado por elevada concorrência e busca de maior competitividade de forma contínua, a procura por profissionais competentes, interna ou externamente, para preencher as vagas de trabalho disponíveis nas organizações, por meio de processos bem estruturados de recrutamento e seleção, pode ser considerado um dos fatores críticos de sucesso do negócio.

O recrutamento e a seleção de pessoas é um subsistema da Gestão de Pessoas, que, se não receber a atenção devida, pode gerar consequências ruins para as empresas, à medida que a contratação equivocada de determinado funcionário levará à necessidade de demiti-lo, aumentando os gastos demissionais, e à necessidade de nova contratação, aumentando os gastos com provisão de pessoal. Neste sentido, delimitou-se como objetivo geral para esta pesquisa descrever como uma organização de grande porte do setor varejista planeja e executa os processos de recrutamento e seleção de pessoal.

Em primeiro lugar, foi realizado um levantamento teórico acerca do tema R&S, incluindo conceitos, diferenças entre recrutamento interno e externo, métodos de recrutamento e técnicas de seleção. Em seguida, foram realizadas entrevistas com o gerente de pessoal da organização estudada, que forneceu informações sobre os processos de recrutamento e a seleção.

Entre os principais resultados, constatou-se a priorização pelo recrutamento interno, o que traz como benefícios o estímulo ao desenvolvimento dos funcionários, a motivação atrelada à possibilidade de ascensão profissional e o aproveitamento dos investimentos realizados nos próprios funcionários promovidos. Todavia, também há o risco de não "oxigenar" a organização com novas ideias, vindas de profissionais externos, o que evidencia a necessidade de, mesmo priorizando candidatos internos, não abrir mão do recrutamento externo quando não houver potencial de desenvolvimento interno que justifique uma promoção.

No que se refere às etapas presentes no processo de recrutamento e seleção, verificou-se que a empresa realiza testes psicológicos, teste de conhecimento, entrevistas e dinâmica de grupo, além da análise curricular. Destaca-se que a escolha entre esses métodos depende do nível hierárquico da vaga a ser preenchida.

Para análise dos resultados obtidos com o processo de recrutamento e seleção, a empresa estudada baseia-se no período de experiência dos funcionários recém-contratados, o que é uma prática coerente, considerando que, caso seja constatado erro na contratação, os custos para dissolver o vínculo trabalhista são menores nesse período inicial.

Como limitações desse estudo, citam-se o fato de que foram realizadas entrevistas apenas com o gestor do departamento de Gestão de Pessoas da empresa, além do fato de que só foi estudada uma organização.

Como sugestões para estudos futuros, recomendam-se três vertentes investigativas: que sejam estudados outros setores econômicos, que também sejam incorporadas as percepções dos funcionários que passaram pelas etapas dos processos seletivos e que sejam estudadas mais empresas do setor varejista, viabilizando uma análise comparativa.

## REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Administração On Line**, v. 1, v. 1, 2000.
- BURBULHAN, Fernanda; STEFANO, Silvio Roberto; ISHIDA, Jéssica Sayuri. Os funcionários pedem demissão: um estudo sobre rotatividade em uma rede de supermercados. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 14, n. 1, p. 93-100, 2015.
- CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; CODA, Roberto; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **FACEF Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão**, v. 9, n. 2, p. 151-165, 2006.
- CHIMPOLO, José Maria. Funzi. **Processo de recrutamento e seleção do pessoal na administração pública angolana**. 2. ed. Bloomington: Palibrio, 2014.
- DIAS, Carolina Goyatá; LOPES, Fernanda Tarabal; DALLA, Werner Duarte. Evolução dos recursos humanos nas empresas? Da retórica às práticas antigas com novas roupagens. XXXI Encontro da ANPAD. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2007.
- FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2014.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria. José. A administração estratégica de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.
- MARTINS, Jeferson Rodrigo. Diagnóstico da área de recrutamento e seleção em uma cooperativa de crédito de Santo Antônio do Monte: um estudo sobre atuação e captação de novos profissionais no mercado. **UNIFOR**, Formiga, 2013.
- MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latinoamericana de Enfermagem**, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000.
- MENEZES, Roneir Corrêa de. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Clube de Autores, 2014.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 7, n. 13, 2007.

NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2008.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: um estudo de caso em uma instituição financeira. 2004. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins; COSTA, Claudia Soares. Características gerais do varejo no Brasil. **BNDES Setorial**, n. 5, p. 55-69, mar. 1997.

SILVA, Sérgio Roberto; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; SILVA Márcia Welita da; DUARTE, Roberto Braga; SOUZA, Rafael Carraro Marini de. Recrutamento e seleção para o cargo de gerente de loja no varejo: as percepções dos executivos em um estudo de multicase na cidade de Diadema. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 2-19, 2015.