

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE LOGÍSTICA**

**VALÉRIA ALVES SOARES**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES NO COMÉRCIO  
VAREJISTA DE ARAGUAÍNA-TO**

**ARAGUAÍNA  
2017**

**VALÉRIA ALVES SOARES**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES NO COMÉRCIO  
VAREJISTA DE ARAGUAÍNATO**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de artigo científico apresentado ao curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de tecnólogo em logística.

Orientadora: Professora Mestra Clarete de Itoz

**ARAGUAÍNA  
2017**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

S676r Soares, Valéria Alves.

Recrutamento e seleção de colaboradores no comércio varejista de Araguaína-TO. / Valéria Alves Soares. – Araguaína, TO, 2017.  
22 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2017.

Orientadora : Clarete de Itoz

1. Recrutamento . 2. Seleção. 3. Colaboradores. 4. Organização. I. Título

**CDD 658.5**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

VALÉRIA ALVES SOARES

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES NO COMÉRCIO  
VAREJISTA DE ARAGUAÍNA-TO

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de artigo científico apresentado ao curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para obtenção do grau de tecnólogo em logística.

Orientadora Profa. Mestra Clarete de Itoz

Aprovado em: 30 / 05 / 2017.

BANCA EXAMINADORA



\_\_\_\_\_  
Profa. Me. Clarete de Itoz - Orientadora



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Degson Ferreira - Membro



\_\_\_\_\_  
Profa. Me. Paola Silva - Membro

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ARAGUAÍNA-TO

Valéria Alves Soares<sup>1</sup>  
Clarete de Itoz<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo discorre sobre o tema recrutamento e seleção de colaboradores, sob a perspectiva de três conceitos básicos: interno, externo e misto, visando identificar se esses processos são utilizados pelas empresas independentemente do tamanho do quadro de colaboradores, o tipo mais utilizado de recrutamento e as principais técnicas de seleção. Realizou-se uma pesquisa de campo, não probabilística, no comércio varejista da região central de Araguaína-TO, com gestores escolhidos convenientemente, respondendo a 35 questionários, com 10 perguntas fechadas. Os resultados apontam que os processos de recrutamento e seleção de colaboradores são utilizados independentemente do tamanho do quadro de colaboradores; sendo o recrutamento misto o que se sobressaiu e quanto a seleção a técnica principal foi a entrevista. Este estudo está pautado nas teorias de alguns dos autores que enfatizam que para evitar problemas futuros e prejuízos financeiros, gestores bem preparados são de fundamental importância e devem estar aptos a fazer o planejamento de pessoal em tempo hábil para que o recrutamento venha a suprir as reais necessidades de recursos humanos na organização.

**Palavras-chave:** Recrutamento; Seleção; Colaboradores e Organização.

## ABSTRACT

This study focuses on the topic of recruitment and selection of employees, from the perspective of three basic concepts: internal, external and mixed, in order to identify whether these processes are used by companies regardless of the size of the staff, the most used type of recruitment and The main selection techniques. A non-probabilistic field survey was carried out in the retail trade of the central region of Araguaína-TO, with managers chosen conveniently, responding to 35 questionnaires with 10 closed questions. The results indicate that the processes of recruitment and selection of employees are used regardless of the size of the staff; Being the mixed recruitment the one that stood out and as far as the selection the main technique was the interview. This study is based on the theories of some of the authors who emphasize that in order to avoid future problems and financial losses, well-prepared managers are of fundamental importance and should be able to plan staff in a timely manner so that recruitment can supply the real ones Human resource needs in the organization.

**Keywords:** Recruitment; Selection; Collaborators and Organization.

---

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Logística. E-mail: lissapresentes@hotmail.com

<sup>2</sup> Profa. do Curso de Logística da UFT. E-mail: clarete@mail.uft.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

Se o gestor conseguir operacionalizar os processos de recrutamento e seleção de colaboradores corretamente obterá êxito contratando pessoas capazes, pelo talento e ambição próprios, de se adaptarem rapidamente ao cargo e à equipe e futuramente galgarem até cargos de chefia. E se a entrada de novos colaboradores pelo recrutamento externo for bem filtrada no momento da seleção, escolhendo não apenas pela experiência, mas também pela capacidade de desenvolvimento e aprendizado será mais fácil ocorrer o recrutamento interno através de promoções, plano de carreira e outros.

Tendo essas observações como base delimitou-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: quais são os tipos de recrutamento e as principais técnicas de seleção utilizadas pelos gestores do comércio varejista da região central de Araguaína-TO quando necessitam recorrer ao mercado de recursos humanos? Tendo como objetivo geral conhecer os principais processos de recrutamento e seleção de colaboradores utilizados pelos gestores dos comércios varejistas da região central de Araguaína-TO quando decidem contratar colaboradores. Para isso, realizou-se uma pesquisa de campo, não probabilística com seguintes objetivos específicos: I) Identificar se o processo de recrutamento e seleção é utilizado pelas empresas independentemente do tamanho do seu quadro de colaboradores; II) Relatar os tipos mais utilizados de recrutamento se interno, externo ou misto e III) Demonstrar os principais métodos de seleção utilizados nas empresas de Araguaína-TO.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de que se faça um ótimo processo de recrutamento e seleção para se captar colaboradores com perfis e talentos adequados ao preenchimento da vaga disponível na empresa de forma eficiente e eficaz, ocasionando resultados positivos para o novo colaborador, para a equipe já existente e à própria organização, vias de regra maior interessada. Sendo relevante este estudo que visa explicitar tanto aos gestores quanto ao mercado de recursos humanos os principais processos de recrutamento e seleção de colaboradores utilizados em algumas empresas de Araguaína-TO, vindo a servir como base para melhor efetivação dos processos seletivos e assim reduzir o risco de rotatividade nas equipes de vendas.

## **2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A importância dada ao setor de recursos humanos nas organizações se tornou consideravelmente grande em relação aos demais setores, pela preocupação com o nível estratégico que se deve atingir para se levar ao aumento da produtividade ao montar uma equipe, segundo Araújo (2006), fazendo com que as pessoas se sintam parte do processo. Não mais se vê o colaborador como um aspecto contábil apenas, a era do chão de fábrica já foi superada e, hoje as pessoas são vistas como um capital humano capaz de elevar o nível competitivo das empresas. E para que uma equipe seja comprometida com a visão de futuro da empresa, o gestor de Recursos Humanos deve estar apto a fazer contratações adequadas segundo Banov (2010), que venham favorecer o ambiente organizacional da empresa, gerando uma competitividade sadia e evitando contratações que não casem com a visão e missão já apregoada aos demais contratados.

Para tanto o gestor necessita ter uma visão holística da organização, precisa entender as características e perfis de cada cargo existente na empresa, para evitar contratações inadequadas, pois os resultados obtidos num processo de recrutamento e seleção de pessoal, se negativos ou positivos, são reflexos do preparo do gestor de RH. Para Ribeiro (2006, p. 52), “o recrutamento é um sistema de informações”. E por ser esse sistema de informações para busca e atração de candidatos acaba também por expor a empresa a ser avaliada pelos possíveis colaboradores que, de acordo com a imagem transmitida pelos responsáveis, decidirão se vale a pena participar do processo seletivo em questão. Sem falar que quanto melhor for a imagem repassada durante o processo maior será o número de candidatos que se apresentarão a cada recrutamento, gerando maior número de opções para a seleção.

Em outras palavras, pode-se dizer que o setor de recursos humanos é de suma importância para a empresa, devendo sempre tomar as melhores decisões de maneira rápida, consciente e efetiva, para que os novos contratados possam, de fato, colaborar com o sucesso da empresa.

### **2.1 PLANEJAMENTO DE PESSOAL**

Para que a empresa obtenha positividade e evite problemas futuros por causa da realização do processo de recrutamento e seleção de colaboradores, é preciso estar

atento aos passos que o antecedem: a coleta de dados sobre a cultura organizacional; a estrutura organizacional; a missão; a visão e os valores da organização que necessita recrutar e também fazer uma análise de mercado de trabalho, de onde virá os possíveis candidatos. De acordo com Banov (2010) esses fatores direcionarão as políticas e práticas utilizadas no processo de recrutamento e seleção de pessoal.

Quando uma empresa tem seu processo de recrutamento e seleção bem planejado e estruturado, sai em vantagem em relação aos seus concorrentes em vários aspectos segundo Lacerda (2005) tais como: baixos investimentos e esforços em treinamentos, aumento de sua produtividade e qualidade e escolha dos melhores talentos.

Para estruturar bem o seu planejamento, adquirindo tais vantagens competitivas, de acordo com Banov(2010), o gestor deve estar atento aos motivos que podem levar à abertura de vagas, para a autora os fatores externos são: políticas externas; mudanças na legislação e mudanças no comportamento do consumidor, e os internos: promoção; transferência; aposentadoria; licença maternidade; serviço militar; término de estágios e rotatividade.

Se o gestor estiver atento a esses fatores citados por Banov (2010), terá mais facilidade em planejar sua necessidade de pessoal e, dificilmente será pego de surpresa, pois os riscos de afastamentos abruptos por sinistros ou outros não ocorrerão com muita frequência. A equipe sentirá mais segurança, pois é possível prever como e quando ocorrerão às mudanças e, principalmente, quais serão os impactos destas mudanças. Assim, a empresa não terá queda na produção por falta de pessoal ou ainda por contratações inadequadas, pois segundo Banov (2010, p. 17) “a falta de planejamento pode trazer sérios problemas, como por exemplo, uma promoção interna sem o devido preparo do profissional por meio do treinamento ou a escolha inadequada de um profissional externo devido a urgência da vaga”.

## **2.2 RECRUTAMENTO: CONCEITO E ASPECTOS GERAIS**

É perceptível que o recrutamento não é um ato isolado e repentino, de acordo com Pearson (2010, p. 82) é “o processo de identificar fontes de funcionários”. Sendo assim segundo Pearson (2010) e Ribeiro (2006), um processo contínuo de busca de



identificação de talentos que possam agregar valores à organização, suprimindo as carências de material humano para que venham favorecer com seus saberes e qualificações, o sucesso e consolidação da empresa no mercado.

Como afirma Chiavenato (2008, p. 104), “o recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH”. É através do recrutamento que as organizações divulgam suas vagas, comunicando àqueles que estão à procura de uma oportunidade no mercado de trabalho, a existência de vagas e a abertura do processo seletivo. Para o autotexto comunicação só será considerada efetiva se, ao divulgar a existência das vagas, também atrair um número suficiente de candidatos aptos a participarem do processo seletivo.

O recrutamento é importante porque não trata apenas de divulgação de vagas, mas, de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários como captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis. (BANOV, 2010, p. 55)

Assim após a empresa decidir que há a necessidade de se recrutar possíveis candidatos, ela irá comunicar a existência da vaga para o mercado do qual a empresa tenta buscar candidatos que, segundo Chiavenato (2006), pode ser externo, interno ou misto o autor afirma que, para escolher o tipo de recrutamento a ser realizado o gestor deverá ter conhecimento das condições financeiras atuais da organização para escolher o mais viável. Deve também verificar a urgência da futura contratação e saber das capacidades e talentos da equipe atual. Nesse contexto, Marras (2000, p.73) destaca as variáveis “tempo e custo” como sendo as mais importantes a serem observadas durante o planejamento pelos recrutadores.

### **2.2.1 Recrutamentos: interno, externo e misto**

Segundo Marras (2004), a velocidade do recrutamento interno é otimizada ao extremo: os interessados aparecem de imediato ao setor de recrutamento. Isso porque ele é feito entre os próprios colaboradores da empresa. Para tanto, é preciso haver mais colaboradores com perfil para a vaga do que as vagas em aberto (BANOV, 2010). É necessário também que a empresa divulgue “a todos igualmente as vagas ofertadas e os critérios de desempate que serão utilizados na escolha dos candidatos para que nenhum

colaborador se sinta injustiçado” (CAXITO, 2008, p.27). Os meios para divulgação do recrutamento interno segundo Chiavenato (2008) são: jornal interno, *intranet*, cartazes dentro da empresa, memorandos internos.

Porém, é preciso que os atuais colaboradores estejam aptos ao perfil do cargo, pois muitas vezes se promove um ótimo colaborador e acaba-se por perder uma ótima função por ele antes desempenhada. Um exemplo de sucesso ao fazer o recrutamento interno, segundo Chiavenato (2008, p.117), é “o banco Bradesco que dos seus 7.871 executivos, nenhum veio do mercado. Todos foram formados dentro da casa”.

Segundo Chiavenato (2008), é preciso analisar as seguintes vantagens e desvantagens descritas no quadro abaixo ao escolher o recrutamento interno:

**Quadro 1:** Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Aproveita melhor o potencial humano da organização; Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização; Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; Não requer socialização organizacional de novos membros; Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.	Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; Mantém e conserva a cultura organizacional existente; Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

**Fonte:** Chiavenato (2008, p.117)

Uma desvantagem constrangedora do recrutamento interno é que ele pode conduzir ao “princípio de *Peter*”. Na medida em que um funcionário demonstra certa competência em algum cargo, a organização premia seu desempenho e aproveita sua capacidade e o promove sucessivamente até o cargo em que o funcionário, por se mostrar incompetente, estaciona e a organização não tem meios de retorná-lo à posição anterior (CHIAVENATO, 2006).

Quanto ao recrutamento externo consiste na divulgação das vagas existentes na empresa para o mercado de recursos humanos, conforme Chiavenato (2006, p. 212) “recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento”.

Porém antes de decidir pelo recrutamento externo o gestor deve atentar-se para as vantagens e desvantagens, descritas no quadro abaixo, segundo Chiavenato (2008):

### Quadro 1: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades, e expectativas; Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; Incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos; Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolhas dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais. Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

**Fonte:** Chiavenato (2008, p.119)

Em relação às fontes de recrutamento externo, Pearson (2010, p. 85) ainda menciona:

Os bancos de currículos, as indicações, anúncios no próprio estabelecimento, anúncios em jornais, revistas, rádios ou TV, consultorias especializadas, contatos com sindicatos associações de classe e ou entidades civis, contatos com órgãos governamentais, contatos com escolas, universidades, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola, e contatos com outras empresas.

Assim percebe-se que não se utiliza somente uma fonte de recrutamento externo, indicando a diversidade dessas fontes que, quanto mais, maior é o alcance do recrutamento, possibilitando mais candidatos participarem, indicando que a seleção poderá ser a mais ideal possível ao perfil da vaga.

Quanto ao recrutamento misto, são as práticas empregadas na divulgação das vagas em aberto para o mercado de mão-de-obra interna e externa. Segundo Araújo existe três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista que são:

Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente, chegando à seleção. (2006, p. 34)

Não foram encontradas vantagens positivas ou negativas do recrutamento misto, porém fica perceptível nas bibliografias referentes que se a organização iniciar pelo recrutamento interno e depois ir ao recrutamento externo chegando à seleção seria o mais aconselhável. O autor explica que com essa possibilidade se evitaria o

descontentamento da atual equipe com uma possível falta de oportunidade ou de reconhecimento dos talentos já existentes na organização (ARAÚJO, 2006).

## **2.3 SELEÇÃO**

O processo seletivo Chiavenato (2006, p. 98), explica que nada mais é do que “a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem”. É no momento da seleção que o gestor conseguirá perceber quais candidatos melhor se adequam ao perfil do cargo e ao estilo de gestão da empresa. Ainda segundo o autor, para as empresas o calcanhar-de-aquiles – o seu principal ponto nevrálgico - é a qualidade das pessoas que nela trabalham, sem as pessoas, as organizações não funcionam.

Sendo assim, o momento da seleção é de primordial importância para fazer a filtragem dos candidatos de acordo com a necessidade prevista pelo planejamento de pessoal feita pelo gestor. Ainda segundo Chiavenato (2006), a seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção, para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Muitas vezes há muita mão de obra especializada disponível, em outras será preciso contratar pelo talento percebido e investir em treinamentos.

Para França (2007), a seleção de pessoal não pode ser feita apenas avaliando-se a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. Ainda segundo a autora, conhecer aspectos relacionados com a personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos, empresa e empregado (França, 2007, p. 36). Essa afirmativa vai de encontro com a perspectiva de Banov (2010), sobre a importância de se procurar aparelhar ao máximo a cultura e personalidade da empresa com a do futuro colaborador.

Conforme Chiavenato (2006) as etapas do processo de seleção podem ser: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo. De acordo com a exigência do cargo e o perfil do próprio candidato (indicação, boa referência, experiência anterior na função) o gestor decidirá se usará todas as etapas ou não.

## **6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esse trabalho acadêmico pautou-se em uma pesquisa desenvolvida conforme classificação de Vergara (2000), em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. De acordo com os fins, considerou-se por ser exploratória, porque como afirma Gil (1991, p.45) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema”; e também descritiva porque essa pesquisa tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (Gil 1991, p.46).

Com relação aos meios, utilizou-se da pesquisa de campo, com amostragem não-probabilística, realizando-se uma coleta de dados primários com 35 gestores de RH ou proprietários de estabelecimentos do comércio varejista de Araguaína – TO. A coleta de dados foi realizada com a aplicação de 35 questionários com 10 (dez) perguntas fechadas, com o objetivo de conhecer qual o processo mais utilizado pelos gestores/proprietários das empresas do comércio varejista da região central de Araguaína – TO, quando vão contratar colaboradores e quais os métodos de seleção mais utilizados.

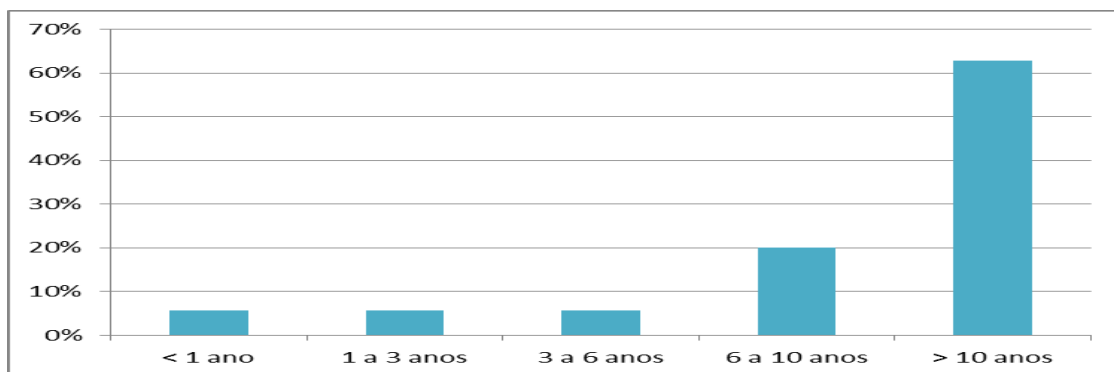
Na amostragem não-probabilística, segundo Gil (1991) a escolha dos elementos da amostra é feita de forma não-aleatória, justificadamente ou não. A escolha é intencional ou por conveniência, considerando as características particulares do grupo em estudo ou ainda o conhecimento que o pesquisador tem daquilo que está investigando. Quanto à abordagem, classifica-se como qualitativa, que de acordo com Bauer e Gaskell (2005, p.23) “lida com interpretações das realidades sociais”.

A realização da pesquisa se deu via visita nas empresas, estando localizadas em três principais ruas: Rua das Mangueiras e Avenida Cônego João Lima no Centro e Avenida Prefeito João de Souza Lima no Bairro São João. De acordo com o tempo do gestor se respondeu de imediato ao questionário, ou ficou-se para responder posteriormente, no que vieram a ocorrer dificuldades de entendimento de algumas questões pelos respondentes, que as deixaram em branco. Na tabulação dos dados, buscou-se uma amostragem significativa do conhecimento dos empresários do comércio varejista da região central de Araguaína – TO sobre o processo de recrutamento e seleção nas suas empresas.

#### **4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA DA REGIÃO CENTRAL DE ARAGUAÍNA-TO**

Esta seção tem como objetivo apresentar a descrição dos principais processos de recrutamento e a seleção de colaboradores mediante pesquisa de campo que foi realizada no comércio varejista da região central de Araguaína-TO.

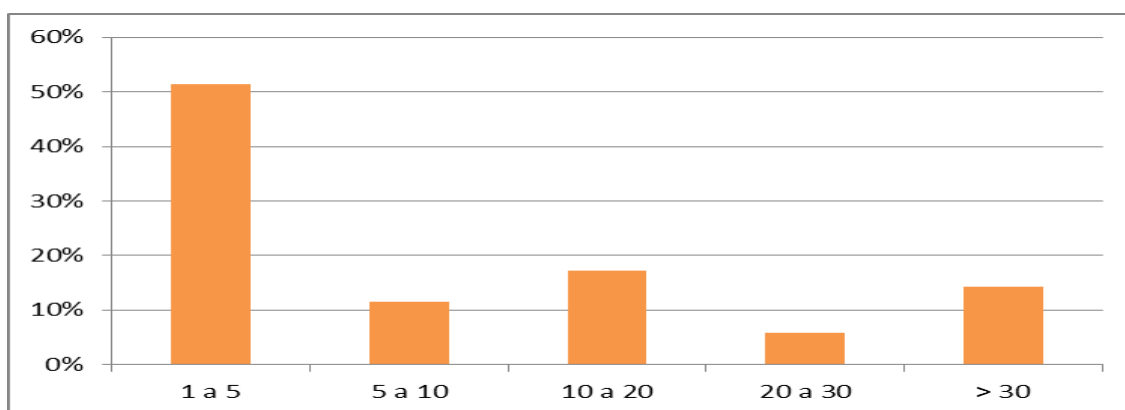
Diante disto, primeiramente, questionou-se o tempo que a empresa está em atividade para se conhecer o tempo de experiência do empresário. O resultado da questão poder ser observado no Gráfico 1:



**Gráfico 1:** Tempo de atividade da empresa.

**Fonte:** Dados primários (2017).

Pode-se observar no Gráfico 1 que 6% dos gestores, quando perguntados sobre o tempo em que suas empresas estão em atividade no mercado, responderam que estão menos de 1 ano; 6% responderam que estão de 1 a 3 anos no mercado; 6% responderam de 3 a 6 anos; 20% responderam que estão de 6 a 10 anos no mercado e 62% responderam que suas empresas estão há mais 10 anos em atividade no mercado.

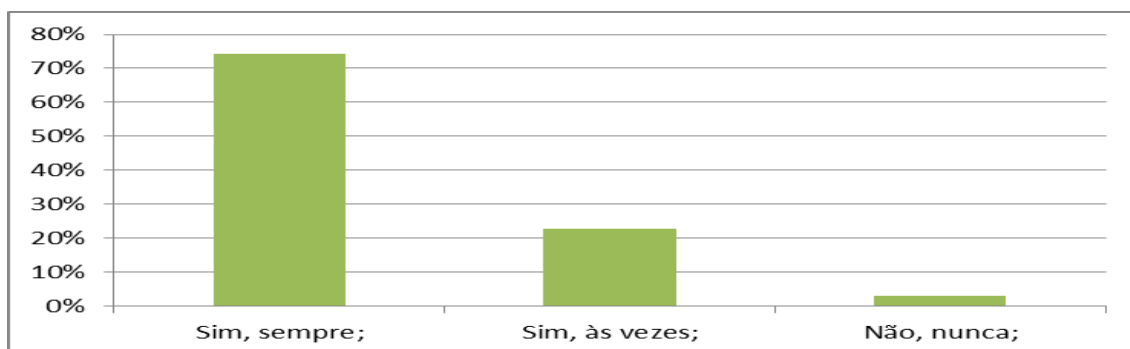


**Gráfico 2:** Quantidade de colaboradores.

**Fonte:** Dados primários (2017).

Quando inquiridos sobre a quantidade de colaboradores, pode-se perceber no Gráfico 2 que 51% dos gestores responderam que contam com 1 a 5 colaboradores em

suas empresas; 11% responderam que têm de 5 a 10 colaboradores; 17% disseram que contam com 10 a 20 funcionários; 6% contam com 20 a 30 de colaboradores em suas empresas; e 15% dos gestores responderam que têm mais 30 colaboradores. Como pode se observar mais dametade das empresas entrevistadas conta com menos de 10 colaboradores.



**Gráfico 3:** Seleção de novos colaboradores: habilidades e qualificações técnicas  
**Fonte:** Dados primários (2017).

Foi perguntado aos gestores, quanto ao processo de seleção de novos colaboradores, se sua empresa busca coletar informações sobre as habilidades e qualificações técnicas necessárias para o cargo a ser preenchido, tanto do perfil do cargo quanto do colaborador. Observa-se no Gráfico 3 que 74% responderam que sim, sempre buscam; 23% disseram que sim, mas só às vezes; e apenas 3% responderam que não, nunca buscam coletar informações sobre o candidato a vaga de colaborador. Percebe-se com esse resultado que a maioria das empresas procura seguir as premissas de BANOVA (2010) quanto a aparelhar os perfis dos cargos aos dos colaboradores.

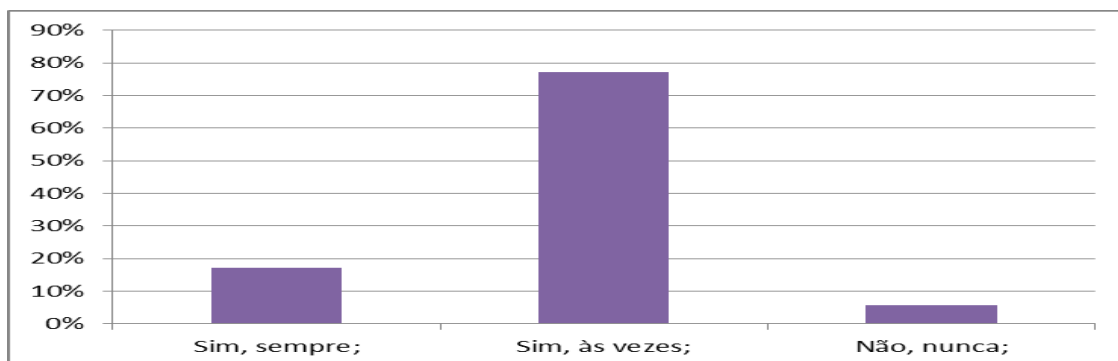
**Quadro 3:** Técnicas de seleção utilizadas

Entrevistas	Verificação de Referências	Testes psicológicos e de personalidade	Dinâmicas de grupo	Nenhuma
28	03	04	01	02

**Fonte:** Dados primários (2017).

Quanto às técnicas de seleções utilizadas, é possível comprovar no Quadro 3 que dos 35 gestores entrevistados, 28 responderam que utilizam a entrevista como principal técnica de seleção para ingresso dos colaboradores nas empresas; 03 responderam que usam a verificação de referências como seleção; 04 disseram que utilizam testes psicológicos e de personalidade; apenas 01 gestor usadinâmicas de grupo e 02 não

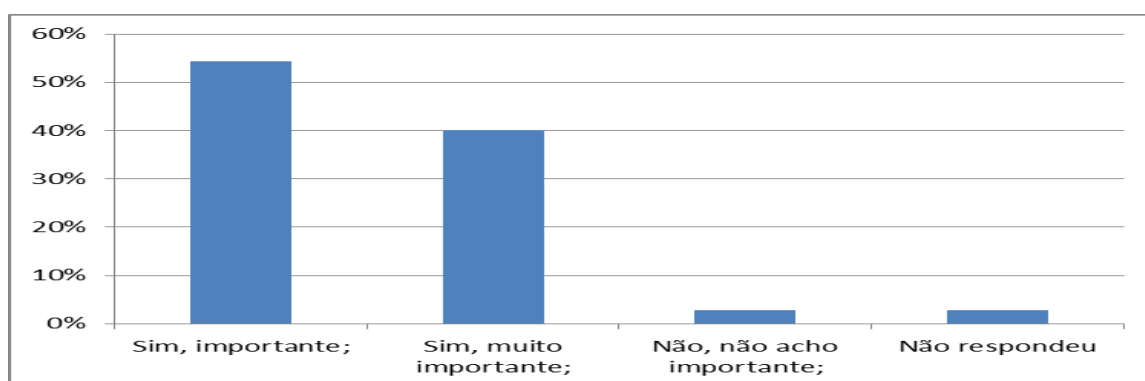
utilizam nenhuma técnica de seleção. Nesse item ultrapassou-se o quantitativo dos entrevistados devido ao fato de alguns gestores utilizarem mais de uma técnica, dependendo da exigência do cargo.



**Gráfico 4:** Experiências anteriores.

**Fonte:** Dados primários (2017).

Nesse Gráfico 4, quando perguntado aos gestores se sua empresa exige que o candidato tenha experiência anterior no cargo/função a ser preenchido, pode-se perceber que 17% responderam que sim, sempre levam em conta a experiência; 77% disseram que sim, às vezes exigem experiência; e apenas 6% não levam em conta a experiência do candidato à vaga. Nesse apontamento, percebe-se que apesar dos gestores exigirem experiências anteriores, a maioria deles, 83%, deixa abertura para entrada de candidatos sem experiências ao afirmarem a opção de: sim, às vezes ou nunca.



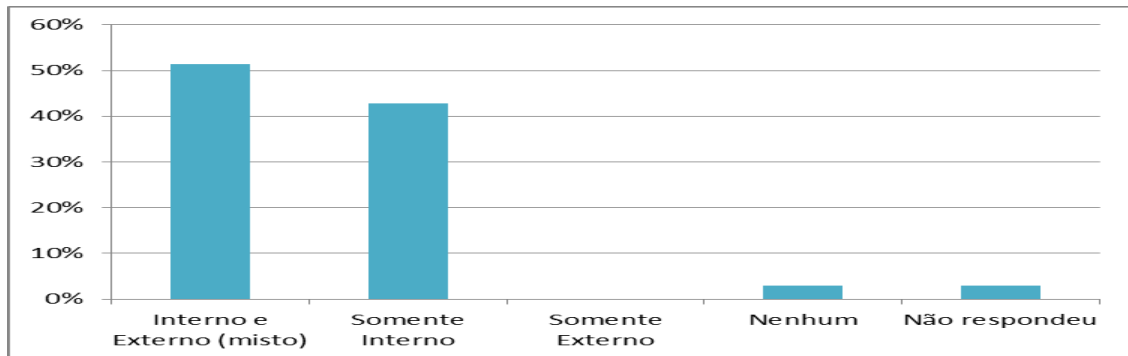
**Gráfico 5:** Recrutamento e Seleção – Importância

**Fonte:** Dados primários (2017).

No Gráfico 5, foi perguntado aos gestores se sua empresa considera importante o processo de recrutamento e seleção, 54% responderam que acham importante; 40% consideram muito importante; apenas 3% não acham importante o processo de



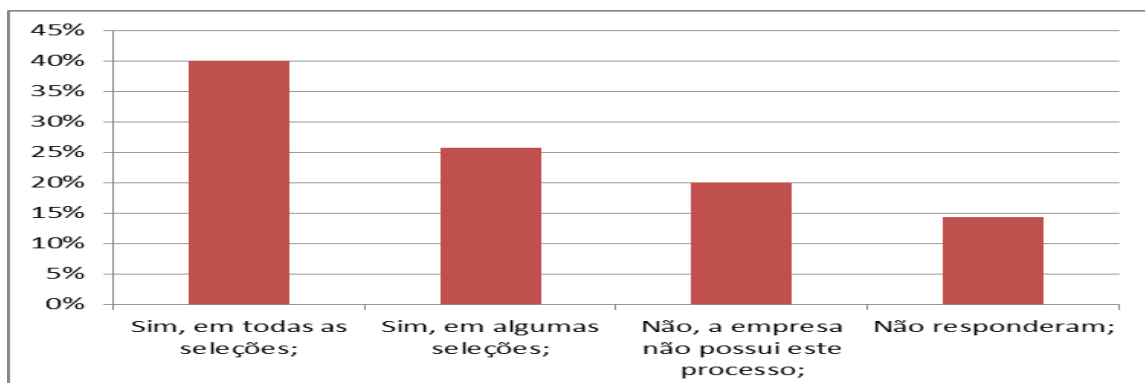
recrutamento e seleção; e 3% dos entrevistados não responderam essa pergunta. A maioria dos entrevistados, 94% consideram importante o processo de recrutamento e seleção de colaboradores, o que vem a responder uma das problemáticas desse trabalho: independentemente da quantidade de colaboradores é considerado importante o processo de recrutamento e seleção, mesmo que não seja utilizado pela maioria.



**Gráfico 6:** Tipos de recrutamento

**Fonte:** Dados primários (2017).

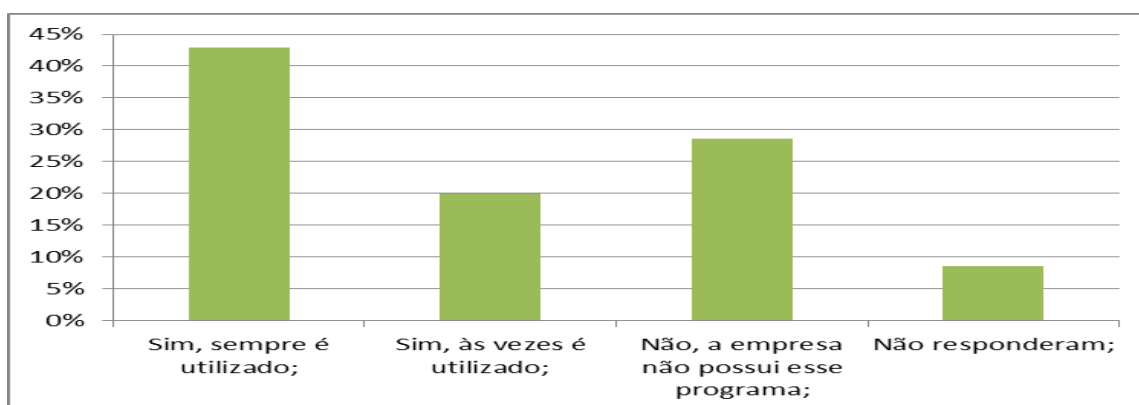
Quando perguntados qual o tipo de recrutamento utilizado pela sua empresa, percebe-se no Gráfico 6 que 51% dos gestores responderam que utilizam o recrutamento misto (interno e externo); 43% utilizam somente o recrutamento interno; nenhum dos gestores utilizam somente o recrutamento externo; 3% não utilizam nenhum tipo de recrutamento e 3% dos entrevistados não responderam essa pergunta. Nesse item, se responde o segundo problema de pesquisa, descrever o tipo mais utilizado de recrutamento, sendo apontado que o tipo mais utilizado é o recrutamento misto.



**Gráfico 7:** Processo que compara o perfil da cultura do candidato ao da Cultura organizacional

**Fonte:** Dados primários (2017).

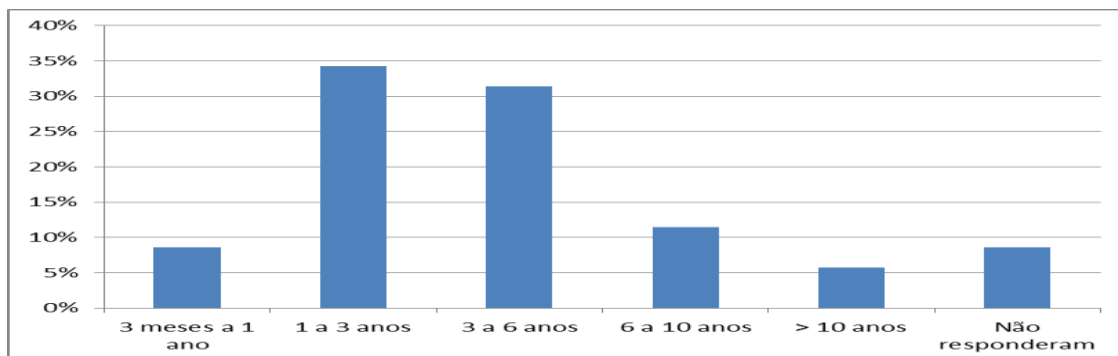
No Gráfico 7, vê-se que quando perguntados se sua empresa possui algum processo para identificar se o perfil da cultura do candidato corresponde e se adequa à cultura organizacional da empresa e com que frequência ele é aplicado, 40% dos gestores responderam que possuem sim e aplicam em todas as seleções; 26% disseram que sim, mas aplicam apenas em algumas seleções; 20% dos gestores responderam que suas empresas não possuem nenhum tipo de processo para identificar o perfil do candidato; e 14% dos entrevistados não responderam essa pergunta. Essa questão demonstrou que mais da metade dos gestores nem sempre aplicam em seus processos seletivos uma das questões primordiais para se fazer um bom recrutamento, que seria a comparação do perfil pessoal do colaborador com o perfil da cultura da organização contratante.



**Gráfico 8:** Programas de incentivo divulgados no processo de recrutamento

**Fonte:** Dados primários (2017).

Quando perguntado ao gestor se sua empresa possui algum tipo de programa de incentivo para atrair os colaboradores já no momento da divulgação da vaga e com que frequência esse programa é utilizado nos recrutamentos, observa-se no Gráfico 8 que 43% responderam que sim, sempre utilizam esse programa de incentivo; 20% disseram que utilizam, porém, às vezes; 29% responderam que suas empresas não possuem esse programa de incentivo para atrair os colaboradores; e 8% dos gestores entrevistados não responderam essa pergunta. Percebe-se nesse item que apenas 43% dos gestores fazem uso do critério das vantagens e benefícios oferecidos pela empresa para atração dos melhores currículos.



**Gráfico 9:** Permanência dos colaboradores

**Fonte:** Dados primários (2017).

Por fim, foi perguntado aos gestores o tempo médio de um colaborador em sua empresa. No Gráfico 9, pode-se perceber que 9% dos colaboradores permanecem de 3 meses a 1 ano na empresa; 34% permanecem de 1 a 3 anos na empresa; 31% de 3 a 6 anos; 11% de 6 a 10 anos; apenas 6% dos colaboradores permanecem mais de 10 anos na empresa; e 9% dos gestores não responderam essa pergunta. Essa média de permanência dos colaboradores na empresa entre três (03) e seis (06) anos apenas, pode denotar insatisfação tanto dos gestores quanto dos colaboradores quanto aos benefícios empresa/colaborador e vice-versa.

Os resultados dessa pesquisa apontam que os passos para recrutar e selecionar colaboradores devem ser operacionalizados o mais estrategicamente possível, alinhando a cultura organizacional e o perfil do cargo ao estilo e personalidade do candidato a colaborador para que se atinjam os objetivos propostos na visão e missão empresarial.

De acordo com a pesquisa realizada, traçou-se um perfil das empresas entrevistadas, e os resultados apontaram que mais da metade estão em atividade há mais de dez anos, 62%. E a maioria delas, 51%, tem menos de dez (10) colaboradores. São muitas empresas, porém com um número pequeno de colaboradores.

Porém, independentemente da quantidade de colaboradores, os resultados apontaram que os gestores em sua maioria, 94% deles consideram o processo de recrutamento e seleção importante ou muito importante na hora de realizar contratações de colaboradores, sendo para eles um momento importante para atrair colaboradores que venham a suprir as reais necessidades da organização. Porém, percebeu-se que alguns dos gestores entrevistados não tinham sequer conhecimento do que era esse processo, abstendo-se até mesmo de responder.

Com relação ao tipo de recrutamento, o mais utilizado pelas empresas foi apontado como sendo o misto, com 51% das empresas afirmando utilizá-lo. O que deve trazer bons resultados, pois esse é o mais indicado como foi visto nas seções anteriores, segundo Araújo (2006). Porém, o que chamou a atenção foi o fato de alguns gestores afirmarem não fazer nenhum tipo de recrutamento, o que pode levar às contratações, como diria Banov (2010), tapa buracos com contratações bastante inadequadas.

Apesar de a pesquisa apontar que alguns gestores não exigem experiências anteriores, específicas quanto ao cargo, a maioria busca coletar informações quanto ao perfil do candidato antes de contratá-lo. Isso visando saber se o perfil do candidato se adequa às exigências das funções do cargo vago que preencherá, para minimizar as chances de erro. Apenas 20% dos gestores não possuem meios de comparação e 14% não responderam.

Um quesito muito frisado por Banov (2010), que foi citado nas seções anteriores, que é a comparação da cultura do candidato a colaborador com a cultura organizacional, a qual não é realizada por mais da metade dos entrevistados. Apenas 40% procuram fazer essa análise, para assim evitar contratações que não casem com os preceitos da organização.

Um fator importante para atrair os melhores talentos, que seria a divulgação dos benefícios oferecidos pela empresa já no momento do recrutamento é utilizado por menos da metade das empresas. Alguns gestores afirmaram sequer possuírem explícitos algum tipo de benefício que venham a melhorar a atratividade dos melhores candidatos ao recrutamento.

Quanto às técnicas de seleção, a mais utilizada é a entrevista; seguida em um percentual bem menor pelos testes psicológicos, pelas verificações de referências e, por último, as técnicas de dinâmicas de grupo. Alguns gestores disseram utilizar mais de um dos métodos, dependendo do cargo a se preencher e do perfil do candidato escolhido através de indicação ou via análise curricular, que é a etapa inicial do processo seletivo. Porém, entre os gestores pesquisados não é costume selecionar apenas através dos currículos.

A rotatividade dos colaboradores nas empresas entrevistadas do comércio varejista de Araguaína – TO percebida na pesquisa é pequena, uma vez que apenas 9% dos colaboradores estão há menos de um ano desempenhando suas funções nas empresas.

Demanda tempo para um colaborador assimilar todos os processos na empresa, internalizar a cultura, montar sua própria carteira de clientes e até mesmo se adaptar à equipe. Sendo assim muito importante, principalmente ao proprietário que a rotatividade seja minimizada ao máximo possível. Isso porque de acordo com BANOVA (2010) os prejuízos vão desde os financeiros com os processos de contratação/demissão, aos transtornos na equipe e aos problemas psicossomáticos que acometem tanto os gestores quanto colaboradores causados pela pressão constante de se realizar contratações com resultados positivos.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O momento de decidir contratar um novo colaborador ou promover um membro já efetivo na empresa é de vital importância, pois tanto pode melhorar o desempenho da equipe quanto desmotivá-la. Sabendo o valor que os colaboradores têm para o atingimento de metas e objetivos, torna-se necessário que os gestores de RH ou o proprietário repense este momento de contratação ou promoção. Assim, os passos de recrutamento e seleção devem ser operacionalizados o mais estrategicamente possível, alinhando a cultura organizacional e o perfil do cargo ao estilo e personalidade do candidato a colaborador.

Mediante os resultados obtidos, chega-se à conclusão de que o objetivo da pesquisa proposto foi alcançado. Apontou-se que o processo de recrutamento e seleção de colaboradores é considerado importante e utilizado independentemente do tamanho do quadro de colaboradores nas empresas, sendo o recrutamento misto o mais utilizado e quanto a técnica de seleção, a entrevista foi considerada principal.

Durante esse processo do possível candidato ir à seleção, este também avalia a imagem que a empresa transmite; as vantagens oferecidas e decide se vale a pena ser um dos colaboradores como parte da equipe ou não. Porém, o que se percebe, é que existe certa rotatividade das equipes de vendas de algumas empresas comerciais de Araguaína – TO, sendo um indicativo de que, possivelmente, o processo de recrutamento e seleção não é utilizado da melhor maneira ou está havendo uma discrepância entre as atrações do recrutamento e a realidade no dia a dia das organizações. Percebe-se que o problema pode estar na forma de atrair e selecionar esses colaboradores no momento do recrutamento e da seleção.

Buscou-se mostrar neste estudo, a importância dos processos de recrutamento e seleção de colaboradores apresentando a seriedade, tanto aos gestores quanto aos colaboradores, de se ter uma percepção mais ampla dos meios utilizados no momento da contratação. Ambos precisam de capacitação e preparo para que esse importante momento, que visa o crescimento da empresa, seja vantajoso para ambas as partes, evitando assim, a rotatividade entre os colaboradores que pode causar descrédito no mercado de RH, e também acumular prejuízos em tempo e dinheiro às empresas.

A nova realidade nos negócios mostra a valorização do colaborador como um real parceiro, capaz de elevar a empresa a um nível altamente competitivo que conceda sua perenização no mercado. Assim sendo essa relação empresa/colaborador deve girar em torno da verdadeira relação ganha-ganha onde todos saem beneficiados. Sendo isso um ótimo diferencial de atração dos melhores talentos que a organização deveria utilizar.

Esta pesquisa restringiu-se apenas aos gestores responsáveis pelas contratações, sendo assim expressas apenas suas opiniões não sendo possível perceber também a visão dos colaboradores quanto ao processo de recrutamento e seleção da região central de Araguaína-TO, o que poderia enriquecer este estudo.

Não houve limitações quanto ao referencial teórico e nem quanto a pesquisa, pois apesar de alguns gestores não se dispuserem a participar, o método de pesquisa por conveniência facilitou o andamento do trabalho.

Sobre futuras pesquisas, houve a sugestão de uma das gestoras entrevistadas que se fizessem estudos voltados aos sofrimentos psicossomáticos dos empreendedores devido as pressões de se manter a empresa num ponto de equilíbrio capaz de cumprir com suas obrigações mantendo-se perene no mercado.

## **9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competência**. São Paulo, Atlas, 2010.

BAUER, Martins W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba, IESDE, Brasil.S.A.2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**.São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LACERDA GONTIJO, C. **Captação e seleção de talentos para as organizações. Gestão e Conhecimento**. v. 2, n. 2, A3, p.13, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10.ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.