



Estratégias de Recursos Humanos: o modelo de recrutamento e seleção de uma empresa do setor alimentício em Dourados-MS.

Human Resource Strategies: the recruitment and selection model for a firm in the alimentary sector in Dourados-MS.

Valdir da Costa Pereira¹, Celso Correia de Souza¹, José Francisco dos Reis Neto², Reginaldo José da Silva¹, Narciso Bastos Gomes³

¹ Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN), Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis. Rua Balbina de Matos, 2121, Jd. Universitário, CEP:79.824-900, Dourados, MS. E-mail: vpereira@unigran.br

² Universidade Anhanguera/Uniderp, Programa de Mestrado em Produção e Gestão Agroindustrial, Campo Grande, MS

³ Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Dourados, MS

Recebido em: 14/02/2014

Aceito em: 01/10/2014

Resumo. A importância da administração de recursos humanos nas organizações é determinada pela necessidade e valor atribuído pelos gestores a essa função. Atualmente se estuda as mesmas políticas e técnicas de recursos humanos que há dez anos, mas com uma nova visão, com gestão estratégica de recursos humanos voltada para práticas e políticas estratégicas atualizadas. Esse trabalho de pesquisa teve como objetivo contextualizar o desenvolvimento de recrutamento e seleção em uma empresa do setor alimentício na região da grande Dourados, MS. A metodologia empregada foi o estudo de caso, usando como instrumentos de pesquisa questionários e entrevistas semiestruturadas. A técnica utilizada para aplicação do questionário foi a escala de *Likert*, com uma abordagem quantitativa e qualitativa. Foi usada a pesquisa bibliográfica descritiva para o embasamento teórico do estudo. A pesquisa identificou notada relevância em relação ao desenvolvimento das políticas de recrutamento e seleção na empresa, pois o capital humano é o diferencial no processo produtivo. Após a realização de análises, foi possível identificar a visão dos colaboradores do setor de Recursos Humanos, bem como a visão dos supervisores de produção em relação ao desenvolvimento das políticas de Recrutamento e Seleção.

Palavras-chave: agroindústria, capital humano, recursos humanos

Abstract. The importance of Human Resource Management in organizations is determined by the need and value attributed by management to this role. Currently studying the same policies and techniques of human resources than ten years ago, but with a new vision, strategic management of human resources policies and practices focused on strategic updated. This research work aimed to contextualize the development of recruitment and selection in a company in the food industry in the Grande Dourados - MS. The methodology used was case study, using research tools such as questionnaires and semistructured interviews. The technique used for the questionnaire was a Likert scale, with a quantitative and qualitative approach. We used the descriptive literature for the theoretical basis of the study. The research identified noticed relevance to the development of policies on recruitment and selection company, because human capital is the difference in the production process. After performing analyzes, it was possible to identify the employees view the Human Resources department of the company, as well as the vision of the production supervisors in relation to policy development Recruitment and Selection.

Keywords: agribusiness, human capital, human resources

Introdução

O agronegócio no Brasil vem crescendo quantitativa e qualitativamente, buscando não

apenas o mercado nacional, mas também as exportações (Amorim, 2011). Nota-se com o passar dos anos, que a ideia do agronegócio tem



ultrapassado a porteira da propriedade e demonstrado na prática sua importância para sociedade.

No estado do Mato grosso do Sul, por exemplo, no acumulado de janeiro a abril de 2012, a balança comercial do Estado apresentou um crescimento de 8,68% nas exportações, comparada ao mesmo período de 2011. Produtos como soja e carne bovina, tiveram índices satisfatórios de desempenho nos primeiros quatro meses de 2012. Dentre os setores da exportação, os produtos básicos (US\$ 764,2 milhões) corresponderam a 65,57% das exportações, seguido dos produtos semimanufaturados (US\$ 345,6 milhões), com 29,66% e manufaturados (US\$ 54,7 milhões), com 4,70% - dados da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo (SEPROTUR, 2012).

O resultado no agronegócio, assim como em qualquer outro nicho de mercado, depende de fatores, que hora estão disponíveis e agregam valores no processo, hora dificulta em função de sua escassez. Dentre a lista de recursos utilizados, o aspecto humano tem sido um dos mais discutidos e estudados, pois as pessoas envolvidas no processo proporcionam às organizações o alcance de objetivos e bons resultados.

A gestão desse capital humano é chamada de administração de recursos humanos (ARH), ou Gestão de Pessoas. Entende-se por gestão de pessoas, uma série de políticas, técnicas, decisões integradas, que formam as relações de trabalho, através do sistema de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento, políticas salariais, qualidade de vida no trabalho, etc. A forma como a organização desenvolve a gestão de pessoas, influencia diretamente na capacidade da organização em atingir seus objetivos e ser competitiva.

As políticas de recursos humanos predominantes nas organizações revelam o modo de pensar, agir, fazer e desenvolver as técnicas de recursos humanos, principalmente, o recrutamento e seleção de novos empregados ou colaboradores. Cada organização tem a sua maneira própria de administrar, considerando a sua realidade e os seus recursos, principalmente a sua estrutura de recrutamento e seleção de pessoas.

A área de recrutamento e seleção é extremamente importante e estratégica para organização, pois é através dela que passam os futuros contratados, ou seja, os candidatos às

oportunidades oferecidas. Essa área na visão de alguns especialistas necessita ser repensada, criando e repensando o foco, para torná-la mais estratégica e eficaz.

Em tempos de competitividade e de globalização de mercados, contratar pessoas ou talentos passa a ser uma atividade não só operacional, mas também estratégica. Não basta apenas anunciar a vaga, receber currículos e candidatos, aplicar os procedimentos legais e administrativos. É necessário planejar o perfil, a quantidade necessária, o comportamento desejado, prazos para contratação, recursos financeiros e materiais e, principalmente, estabelecer claramente a linha de ascensão dessas pessoas dentro da organização, para que elas tenham motivos para ingressar, ou seja, se interessar pela sua organização.

Levando em consideração esses aspectos, o objetivo desse trabalho é verificar a prática das políticas de recrutamento e seleção na empresa e catalisar feedback dos colaboradores do setor de RH e de supervisores de produção, quanto a essa prática.

Material e Métodos

O trabalho foi realizado em uma empresa de grande porte do setor alimentício da região da grande Dourados-MS., de fevereiro a junho de 2012. O local foi escolhido em decorrência da representatividade para o estudo e por apresentar uma estrutura de recursos humanos para realização da pesquisa.

A pesquisa é do tipo estudo de caso, descritiva e bibliográfica. A pesquisa descritiva utilizada visou descrever o fenômeno estudado e as características do grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão (Gil, 2008).

A pesquisa bibliográfica foi necessária para identificar autores, métodos, políticas e conhecimentos teóricos sobre recrutamento e seleção, e de modo geral, se volta a livros e artigos científicos, com o objetivo de embasar e sustentar o referencial teórico de trabalhos científicos (Gil, 2008).

Em função da natureza do problema, a abordagem do estudo foi quantitativa e qualitativa. Trata-se de uma abordagem quantitativa, por se basear em números que traduzem opiniões e informações, variáveis objetivas, ênfase em comparação de resultados e no uso de técnicas de estatística. Neste trabalho a pesquisa quantitativa foi utilizada para auxiliar na análise quantitativa e



numérica dos dados coletados através do questionário aplicado (Gil, 2008).

Utilizou-se também a abordagem qualitativa por permitir a análise dos dados investigados. A pesquisa qualitativa é apropriada para levantar opiniões, por ser mais exploratória no sentido de buscar conhecimento para situações que ainda não estejam claras. Assim, a análise qualitativa foi utilizada para qualificar os dados coletados em entrevistas semiestruturadas com os supervisores de produção e na análise dos conteúdos pesquisados, com o objetivo de dar cientificidade ao conhecimento teórico-empírico (Vieira, 2009).

A amostra não foi probabilística por se tratar de estudo de caso único, onde os entrevistados foram pessoas da chefia no setor de produção e colaboradores do setor de RH. O estudo de caso é uma metodologia utilizada nas ciências sociais aplicadas, seja para contestar teorias estabelecidas – estudo de caso contestatório, seja para explorar novas áreas do conhecimento, ou ainda para avaliar intervenções (Yin, 2010).

A pesquisa centrou-se em uma avaliação das políticas de recrutamento e seleção por parte dos colaboradores do setor de RH, mediante a construção de uma escala de Likert de 7 (sete) pontos, contendo 36 perguntas.

O questionário foi desenvolvido de acordo com a metodologia proposta por Mueller (1986), contendo 5 (cinco) categorias de perguntas denominadas: Categoria 01 - As políticas de Recursos Humanos como estratégia empresarial; 02 - Processos de Recrutamento e Seleção; 03 - Processos de Recrutamento e Seleção; 04 – Impacto das Políticas, práticas e processos de Recrutamento e Seleção; 05 - Desempenho do Recrutamento e Seleção. A validade e poder de segmentação da escala formulada foram testados seguindo-se procedimento sugerido por Muller (1986).

Foram atribuídos valores a cada Categoria, sendo: Concordo muito, nota 7; Concordo moderadamente, nota 6; Concordo ligeiramente, nota 5; Os itens negativos foram inversamente computados, sendo: Não concordo, nem discordo nota 4; Discordo ligeiramente, nota 3; Discordo moderadamente, nota 2; Discordo muito, nota 1.

Os colaboradores receberam do pesquisador um envelope contendo o questionário, uma carta de apresentação sobre o mesmo e um glossário de palavras existentes no questionário, para sanar as dúvidas que eventualmente o respondente pudesse ter ao responder o questionário. Os envelopes foram

levados para casa, e os colaboradores tiveram tempo hábil para responder as questões. Posteriormente, foram orientados a entregá-los lacrados em uma caixa previamente deixada no setor.

A pesquisa foi realizada entre dias 19 e 23 de abril de 2012. As informações coletadas foram tabuladas no software Sphinx Léxica 5.0, aplicando-se análises univariadas e bivariadas. Na análise univariada foram observadas as frequências das variáveis para caracterizar a população. A análise bivariada tratou do cruzamento de informações, calculando o nível de associação entre os pares de variáveis por meio do teste de Qui-quadrado.

Resultados e Discussão

Perfil Sociodemográfico

Quanto ao gênero o estudo revelou que a maioria, 78,9% do setor é do sexo feminino, isso mostra a predominância e participação da mulher nos postos de trabalho que vem aumentando a cada dia.

A idade predominante entre os entrevistados esta entre 21 e 25 anos, ou seja, 36,8%, o que caracteriza um grupo de colaboradores jovens. Vale ressaltar que apenas 10,5% possuíam mais de 36 anos de idade.

A pesquisa mostrou que da escolaridade entre os colaboradores do setor, 31,6% possuem especialização *latu sensu*, e 26,3% possuem o ensino médio completo.

Perfil Profissional

Quanto ao cargo que ocupa no setor de RH, 52,6% são analistas, 42,1% assistentes administrativos e 5,3% supervisores. Respondido sobre o tempo de serviço, notou-se que 52,6% estavam a menos de um ano na empresa. Esse resultado já era esperado, uma vez que, o RH passou por uma recente estruturação. Mesmo assim, 31,6% já estavam na empresa entre 1 a 3 anos, e 5,3% de 5 a 8 anos e 5,3% a mais de 10 anos;

Análise das opiniões levantadas pelo questionário

A Tabela 1 apresenta as médias aritméticas, os desvios padrões e os coeficientes de variação de um bloco de seis questões do questionário aplicado aos funcionários do setor de RH da empresa estudada, cujo objetivo era o de verificar a aceitação, por parte dos funcionários, das políticas de recursos humanos adotadas pela empresa, como uma estratégia empresarial.



Tabela 1. Políticas de recursos humanos adotadas pela empresa como uma estratégia empresarial.

	Questões	μ	σ	cv(%)
7	As políticas de RH da empresa são estabelecidas por normas?	5,37	1,38	25,7
8	A empresa estabelece normas e procedimentos para cada atividade de Administração de Pessoal?	5,21	1,36	26,1
9	As políticas de RH norteiam os processos e as práticas de recrutamento e seleção?	5,21	1,51	29,0
10	As políticas de RH são definidas em parceria com os clientes internos respeitando-se os interesses dos acionistas?	5,00	1,25	25,0
11	As políticas de RH são definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa?	5,68	1,25	22,0
12	As políticas de recursos humanos na empresa sintetizam a cultura organizacional predominante e condiz com sua realidade?	5,32	1,42	26,7
Média Geral		5,30	0,23	4,3

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/ Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

Observa-se que as médias aritméticas das respostas ficaram no intervalo de 5 a 6, em geral, mais próximas de 5, donde se conclui que os indivíduos da seção do RH da empresa concordavam ligeiramente com as políticas de recursos humanos empregadas pela empresa. Foi possível calcular uma média geral pelo fato de que todos os indivíduos do RH responderam a todas as questões propostas. A média geral foi de 5,30, mais próxima de 5, indicando o que já foi comentado, de que os funcionários do setor de RH concordavam ligeiramente com as políticas empregadas pela empresa. Os coeficientes de variação estão acima de 20 e abaixo de 30%, indicando uma média homogeneidade das respostas desse grupo de questões.

Duas questões, em especial, precisam ser analisadas pela coordenação de RH da empresa: A primeira delas, com a menor média aritmética do bloco, a questão número 4, com média 5,0, tinha como objetivo verificar se as políticas de RH eram definidas em parceria com os clientes internos, respeitando-se os interesses dos acionistas. É uma questão muito importante, que pode ajudar na transparência da empresa junto aos acionistas e propiciar a satisfação dos clientes internos, no sentido de poder acompanhar e participar da elaboração do plano de carreira dos funcionários da empresa.

A segunda questão, com média 5,68, a maior média aritmética do bloco de questões em análise, explorava o fato de que as políticas de RH eram sempre definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa. A concordância atingiu praticamente o valor 6,0, que expressa uma

concordância moderada, bem próxima to topo delas, que seria a de concordar totalmente. Esse valor mostra uma vitória aos administradores da empresa que elaboram as políticas de RH levando-se em conta o crescimento e objetivos da empresa, bem como a sua missão que seria a do oferecimento de bons produtos, elaborados de modo ecologicamente corretos e de preservação do meio ambiente do seu entorno.

Da análise feita sobre os resultados apresentados na Tabela 01, é possível concluir que existem resistências por parte dos integrantes do setor de RH com relação às políticas de recursos humanos empregadas pela empresa e que se caracteriza como uma estratégia empresarial da instituição.

A Tabela 2 apresenta as médias aritméticas, os desvios-padrões e os coeficientes de variação de um bloco de seis questões do questionário, também, aplicado aos funcionários do setor RH da empresa, cujo objetivo era o de verificar a aceitação, por parte dos funcionários desse setor, das políticas adotadas pela empresa sobre os processos de recrutamento e seleção.

Na análise da Tabela 2 pode-se concluir que as médias aritméticas variam entre 4,74 a 5,32, com uma média aritmética geral de 5,09, mais próxima da categoria “concordo ligeiramente”, categoria essa que deve ser vista com cautela por parte dos gestores da empresa, pelo fato de, poder estar ocorrendo problemas de insatisfação por parte dos funcionários do setor de RH. Além do mais, aconteceram médias menores do que cinco que, se providências não forem tomadas, o valor pode se aproximar muito da média 4,0, que seria a categoria de “não



concordo/não discordo, ou seja, mostra uma indiferença por parte do funcionário sobre os processos de recrutamento e seleção da empresa, o que pode ser muito prejudicial para a mesma.

Tabela 2. Processos de recrutamento e seleção da empresa

		μ	σ	cv(%)
13	As práticas efetivas de Recrutamento e Seleção na empresa são planejadas em conformidade com as políticas de RH?	5,05	1,51	29,9
14	Há planejamento de Recrutamento e Seleção, de forma com que a Gerencia de RH antecipe as necessidades dos clientes internos.	4,95	1,65	33,3
15	Na empresa processo de Recrutamento e Seleção está formalizado e normatizado?	5,32	1,42	26,7
16	O recrutamento e seleção na empresa é estruturado? Possui o pessoal necessário para a sua efetivação?	5,32	1,45	27,3
17	Na empresa o recrutamento e seleção é um STAFF (assessoria de RH).	4,74	1,10	23,2
18	As decisões finais (seleção) dos candidatos é uma responsabilidade do cliente. O gerente de linha é quem dá a palavra final?	5,16	1,50	29,1
Média Geral		5,09	0,23	4,5

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/ Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

Destaca-se a questão de número 5, com a menor média aritmética recebida pelo grupo de questões, média 4,74. Essa questão trata do recrutamento e seleção como um apoio, também chamado de STAFF (assessoria de RH) da empresa, esse resultado não é plausível, uma vez que, o setor de recursos humanos precisa ser visto como staff, como “apoio” aos demais setores, pois é ele o responsável pelo aporte humano aos setores produtivos. A coordenação de RH deverá verificar os motivos que conduzem a essa negativa de staff pelo setor.

Com médias aritméticas 5,32 apareceram duas questões, as de números 3 e 4, que tratam, respectivamente, sobre a formalização e normatização do processo de Recrutamento e Seleção da empresa e sobre a estruturação do processo de seleção da empresa e do pessoal especializado envolvido na sua efetivação. As notas podem ser consideradas razoáveis, mas podem ser melhoradas, a partir de cuidados especiais por parte dos gestores de Recursos Humanos (RH).

Foi possível observar que existem resistências e descontentamentos que estão inibindo a plena satisfação dos funcionários desse setor nas tomadas de decisões.

A Tabela 3 apresenta as médias aritméticas, os desvios padrões e os coeficientes de variação de um bloco de seis questões do questionário aplicado aos funcionários do RH da empresa estudada, cujo objetivo era o de verificar a aceitação, por parte dos

funcionários dessa seção, das políticas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa.

Observa-se que as médias aritméticas das respostas ficaram no intervalo de 4,89 a 5,63 em geral, mais próximas de 5, donde se conclui que os indivíduos da seção do setor de RH da empresa concordavam ligeiramente com as políticas de recrutamento e seleção empregadas pela empresa. Foi possível calcular uma média geral pelo fato de que todos os indivíduos do RH responderam a todas as questões propostas. A média geral foi de 5,15, mais próxima de 5, confirmando o resultado imediatamente anterior. Os coeficientes de variação estão acima de 20 e ligeiramente acima de 30%, indicando uma média homogeneidade das respostas desse grupo de questões.

Duas questões, em especial, precisam ser analisadas pelos administradores do RH da empresa. A primeira delas, com a menor média aritmética do bloco, a questão número 21, com média 4,89, tinha como objetivo verificar se as políticas de recrutamento e seleção são claras e acatadas na empresa e se não há conflitos no momento da execução do Recrutamento e Seleção. É uma questão importante, pois o resultado tem inclinação para ligeira concordância. Acredita-se que esse índice se dá pelo fato de que, como a empresa possui quase 2000 funcionários, é pertinente que o desempenho no setor tenha seus desafios, e como as pessoas são dotadas de sentimentos, valores e necessidades diferentes, é oportuno que se tenha algum tipo de conflito. Chiavenato (1999) avaliza



essa observação, dizendo que “o recrutamento é um processo que varia conforme a organização”.

No entanto, a coordenação de RH poderá verificar o grau de conflito e seu impacto no desenvolvimento das políticas. A segunda questão, 22, também com a menor média, 4,89, se referia, se as políticas de recrutamento e seleção são definidas em parceria com os clientes de RH respeitando-se os interesses dos acionistas. Também com inclinação

para 5, ligeira concordância, essa questão deixa claro que na empresa, algumas questões do recrutamento e seleção são norteadas pela necessidade de contratar e não pelos parâmetros que os supervisores supostamente tenham pensado, a fim de obter um bom resultado. O mercado de RH local tem colaborado para esse cenário, em função da sobra de vagas que há no mercado e pela “disputa” da mão de obra pelas usinas e indústrias locais.

Tabela 3. Políticas de recrutamento e seleção

		μ	σ	cv(%)
19	As políticas de Recrutamento e Seleção da empresa são todas estabelecidas por normas, regulamentos, diretrizes.	5,26	1,05	20,0
20	A empresa estabelece normas e procedimentos para cada etapa do recrutamento/seleção respeitadas por todos os clientes de RH?	5,05	1,54	30,5
21	As políticas de Recrutamento e seleção são claras e acatadas na empresa. Não há conflitos no momento da execução do R/S?	4,89	1,41	28,8
22	As políticas de recrutamento e seleção são definidas em parceria com os clientes de RH respeitando-se os interesses dos acionistas	4,89	1,29	26,4
23	As políticas de Recrutamento e Seleção são definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa.	5,63	1,50	26,6
24	Sinto que as políticas de Recrutamento e Seleção da empresa representam a sua cultura organizacional?	5,16	1,50	29,1
Média Geral		5,15	0,28	5,4

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

A maior média aritmética do bloco de questões em análise explorava o fato das políticas de recrutamento e seleção serem definidas com base na missão, visão, objetivos da empresa. A concordância atingiu praticamente o valor 6,0, que expressa uma concordância moderada, bem próxima to topo delas, que seria a de concordar totalmente. Esse valor mostra uma vitória da coordenação do setor, que elaboram as políticas de recrutamento e seleção levando-se em conta o crescimento e objetivos da empresa, bem como a sua missão.

A Tabela 4, apresenta as médias aritméticas, os desvios padrões e os coeficientes de variação de um bloco de seis questões do questionário aplicado aos funcionários do RH da empresa estudada, cujo objetivo era o de verificar junto a eles o impacto das políticas, práticas e processos de recrutamento e seleção.

A análise dos dados da Tabela 4 permite tirar algumas conclusões interessantes a respeito dos

impactos das políticas, práticas e processos de recrutamento e seleção da empresa. Primeiramente, como ocorreu com os dados das tabelas anteriores, os valores das médias aritméticas constantes da Tabela 13 estão baixos, o que pode indicar problemas na condução da política de recrutamento e seleção desenvolvida pela empresa.

O que se percebe é que a empresa cuida dessa política de modo autônoma, não discutindo, ou mesmo apresentando aos seus clientes do RH para análises e críticas. Também, é notório que, as normas da empresa não são divulgadas de modo que os funcionários do RH possam sugerir revisões e reformulações, o que poderia gerar mais satisfação aos mesmos. Esse fato é comum, a partir da premissa de que essas normatizações organizações são oriundas do estratégico para tático e depois para operacional, fato que contrapõe uma ideia de participação com maior enfoque dos níveis inferiores.



Tabela 4. Impacto das políticas, práticas e processos de recrutamento e seleção

		μ	σ	cv(%)
25	As políticas de Recrutamento e seleção são definidas em conjunto com os clientes de RH de forma com que possam ser revistas, reformuladas.	5.26	1.19	22.6
26	Os Recrutamentos e seleções na empresa são definidos pela coordenação do setor de RH, antes de serem executados são analisados pelos clientes internos para análises e críticas.	4.95	1,61	32,5
27	As políticas de Recrutamento e seleção vigentes na empresa são bem divulgadas e assim contribuem para a fixação das pessoas no setor/ área requisitante?	5.37	1,54	28,7
28	O processo de Recrutamento e seleção implantados na empresa garantem a qualidade, agilidade e a satisfação do setor requisitante?	4.68	1,38	29,5
29	Na empresa o desempenho (eficácia) do Recrutamento e seleção é medido por instrumentos específicos. Os clientes do Setor de RH avaliam constantemente o desempenho do R/S?	4.84	1,61	33,3
30	Na empresa as políticas de Recrutamento e seleção na empresa possibilitam a autonomia dos autores (setor/ RH e clientes interno).	5.00	1,45	29,0
Média Geral		5,02	0,26	5,2

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

Ademais, os coeficientes de variação estão próximos de 30%, inclusive dois deles ultrapassando esse patamar, o que demonstra que as respostas aos questionários estão muito heterogêneas, induzindo que não está havendo uma orientação geral por parte dos administradores da empresa.

Na Tabela 5 estão agrupadas seis questões que tratam do desempenho do recrutamento e seleção que a empresa implementa no seu dia a dia. Tem-se como resultados das respostas a essas questões, as médias aritméticas, os desvios padrões e os coeficientes de variação.

Tabela 5. Desempenho do recrutamento e seleção

		μ	σ	cv(%)
31	Há instrumentos formais de avaliação do desempenho das políticas de Recrutamento e Seleção na empresa.	5.00	1,53	30,6
32	Os clientes internos da empresa demonstram satisfação com as políticas, processos e os resultados do Recrutamento e Seleção executados para os seus setores.	5.00	1,20	24,0
33	Há na empresa instrumentos de medição da rotatividade e Absenteísmo de forma a medir o desempenho do recrutamento e seleção.	5.26	1,69	32,1
34	Os clientes internos responsabilizam a alta rotatividade e o absenteísmo aos setores ao desempenho recrutamento e seleção (políticas, práticas e processo)?	4.53	1,71	37,7
35	Os candidatos elogiam as práticas e o processo de Recrutamento e Seleção da empresa, quanto à agilidade e praticidade.	4.37	1,61	36,8
36	As políticas de Recrutamento e seleção motiva as pessoas do setor de RH para o trabalho.	4.42	1,80	40,7
Média Geral		4,76	0,37	8,0

1-Discordo Muito; 2-Discordo Moderadamente; 3-Discordo Ligeiramente; 4-Não Concordo/Não Discordo; 5-Concordo Ligeiramente; 6-Concordo Moderadamente; 7-Concordo Totalmente.

De todos os blocos de questões relacionadas às atividades de recrutamento e seleção desenvolvidos pelo setor de RH da empresa, o bloco da Tabela 05, é o que tem as piores médias

aritméticas, variando de 4,37 a 5,26, com média geral 4,76, o que significa que os clientes internos da empresa, pertencentes ao RH, concordam ligeiramente com a política de recrutamento e



seleção adotados pela empresa, isso se se fizer o arredondamento para cima para atingir o nível 5,0 que representa essa categoria de resposta. Para uma grande empresa cuja meta é tornar o processo de recrutamento e seleção o mais transparente e isento possível, esse dado obtido deve levá-la a repensar as suas normas para esse setor.

Pelas respostas às seis questões, foi possível concluir que na empresa não existem instrumentos formais de avaliação do desempenho das políticas de recrutamento e seleção; que os clientes internos da empresa estão parcialmente insatisfeitos com as políticas, processos e os resultados do recrutamento e seleção executados para os seus setores; que não há na empresa instrumentos de medição da rotatividade e absenteísmo de forma medir o desempenho do recrutamento e seleção; os candidatos criticam as práticas e o processo de recrutamento e seleção da empresa, quanto a agilidade e praticidade; que as políticas de recrutamento e seleção da empresa não motivam as pessoas do setor de RH para o trabalho e; finalmente, que os clientes internos responsabilizam a alta rotatividade e o absenteísmo aos setores ao desempenho recrutamento e seleção como origem dos principais problemas no processo de recrutamento e seleção da empresa.

Observando-se os coeficientes de variações relativos a esse bloco de questões, percebe-se que está, na sua maioria, acima de 30%, o que demonstra que os resultados obtidos não representam a unanimidade, pois, estão muito heterogêneos. Sendo assim, alguns dos funcionários desse setor têm pensamentos contrários aos da maioria, o que pode ser pior, pois isso parece indicar a formação de grupos dentro do setor RH com diferentes modos de pensar e, conseqüentemente, de agir, mais pernicioso, ainda, para a empresa.

Da análise geral das cinco tabelas, conclui-se que a empresa precisa rever urgentemente a sua política de recrutamento e seleção, para tornar mais transparentes e isentos o seu processo de recrutamento e seleção. Além do mais, analisar, também, pontualmente, os motivos de descontentamentos dos seus clientes internos do RH, sob pena do não aproveitamento dos melhores candidatos que concorrem à seleção, propiciando um melhor desempenho dos mesmos dentro da empresa.

Não existe uma ideia única ou a melhor maneira de gerir as pessoas. Existem boas práticas gerais, mas não um sistema perfeito. Cada gerência organizacional precisa entender a importância de

uma gestão de pessoas que funcione, de maneira que, os desenvolvimentos das políticas de RH possam trazer benefícios para empresa e não o contrário (Ivancevich, 2008; Kahale, 2013; Borralho *et al.*, 2011).

Associação entre informações

Nessa seção far-se-á uma análise de algumas associações de informações importantes para esclarecer melhor alguns problemas detectados no departamento de RH da empresa. Para medir o grau de associação entre as variáveis serão aplicados, para cada associação, o teste do Qui-quadrado para associação de variáveis, calculando-se o valor do p-valor, significativo até 5%.

De modo geral, o perfil do funcionário é decisivo para a contribuição e conseqüente satisfação no processo de recrutamento e seleção da empresa. Assim, inicialmente cruzaram-se as informações das variáveis idade e políticas de RH como estratégia empresarial, cujo resultado não foi significativo ($p = 0,72$), isto é, a idade do funcionário não tem nenhuma influência sobre as suas análises e atitudes frente às políticas de RH da empresa.

A variável idade, também, foi cruzada com as demais variáveis envolvidas no processo de recrutamento e seleção da empresa, não obtendo-se nenhum resultado significativo a nível de 5%, lendo-se à conclusão de que a idade do funcionário não influencia a visão dos mesmos sobre as políticas de recrutamento e seleção da empresa.

Também, cruzou-se as variáveis escolaridade e tempo de serviço do funcionário na empresa com as mesmas variáveis que foram cruzadas com a variável idade. Os resultados foram semelhantes, indicando que a escolaridade, cargo e tempo de serviço também não são fatores decisivos sobre as ações e atitudes dos funcionários quanto às políticas de RH adotadas pela empresa.

No cruzamento da variável cargo com aquelas variáveis já citadas anteriormente, o resultado foi significativo para a variável, “instrumentos formais de avaliação do desempenho das políticas de recrutamento e seleção na empresa”, com $p = 0,02$. Percebeu-se que todos os supervisores concordavam ligeiramente com o desempenho do recrutamento e seleção implementado pela empresa.

Análise Entrevista Semiestruturada

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três supervisores da produção



do setor de industrializados da empresa. A entrevista foi pré-agendada e parte da fala dos supervisores estão transcritas nessa análise.

A partir dos resultados das entrevistas, foi possível contextualizar a visão dos supervisores em relação a atuação do setor de RH nas políticas de Recrutamento e Seleção. Para não inibir os

supervisores nas respostas, o pesquisador não irá divulgar os nomes, eles serão numerados.

Uma abordagem requerida pelo pesquisador aos supervisores foi uma visão do setor de RH, ou seja, a aplicabilidade das políticas. “Nessa experiência que você tem de empresa, de estar a frente da equipe, como você vê as políticas de recursos humanos da empresa?”

[...]A gestão de pessoas é bem peculiar, e particular do gestor. Hoje se centraliza 100% da gestão da pessoa no supervisor. Então para se fazer essa gestão você tem que fazer uma escolha tem que ter um cuidado na escolha do supervisor, e da área que vai colocar ele. (Sup. 01 – 25 anos, engenheiro químico).

O supervisor sabe da responsabilidade que possui ao estar à frente da equipe. É ele o “cargo” maior durante a jornada de trabalho e quem deve resolver qualquer situação problemática que possa

surgir, seja no desenvolvimento interpessoal ou processo produtivo. Em outra entrevista foi obtido mais um feedback:

[...] Hoje tá bem, mudando muita coisa. Em vista da época que eu trabalhei, melhorou muito. Nosso problema hoje é falta de mão de obra e isso afeta até o recrutamento aqui da empresa. Mão de obra principalmente masculina a gente não encontra muito no mercado para trabalhar com a gente. O pessoal do recrutamento faz o que pode para repor as vagas, mas tá sempre precisando contratar, nós nunca conseguimos repor nossas vagas total da indústria. Não porque eles não queiram aqui no recrutamento, mas pela falta de mão de obra mesmo. (Sup. 02 – 30 anos Administradora).

A avaliação repassada apresentou um ponto importante que de forma geral o setor industrial tem apresentado no mercado de trabalho local. Há uma disputa pela mão de obra entre usinas, frigoríficos, etc. Esse panorama de sobra de vaga é avaliado por Milkovich e Boudreau (2000), como um aspecto

negativo para organização, uma vez que cria uma versão de não comprometimento e até de despreocupação em se manter no trabalho ou lutar para manter-se empregado. O terceiro entrevistado participou com sua avaliação:

[...] Eu avalio como um suporte em tudo, acho que melhorou muito, antigamente eles tinham dificuldade, era uma área muito distante, num tinha uma área de apoio. A gente consegue dialogar mais, a abertura é muito maior eles estão com mais contato com a gente, com a indústria. Porque o RH tem que saber a realidade. (Sup. 03 – 31 anos – Biólogo).

O feedback do supervisor coloca no RH a responsabilidade de dar suporte, de ser “esteio” no processo, e faz uma analogia com a prática do setor antes da gestão atual, uma vez que a empresa está organizando e reestruturando o setor. Segundo supervisor, anteriormente as políticas de RH eram desenvolvidas, porém estava carente de uma

gerência. Chiavenato (2010), diz que “sem organizações e sem pessoas, não haveria gestão de pessoas, as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para atingir objetivos”. Uma observação importante do sup.1 é destaque na entrevista:

[...] Quando eu entrei na empresa, muitas pessoas viam o RH como uma parte de supervisão, como um inimigo, eu busco ver como um aliado. Eu busco ter o RH como um pilar pra ter uma ferramenta para trabalhar. Porque o atrito? Pela questão



do funcionário quando criou se na unidade de Dourados que se o supervisor não resolve ele leva para o RH procura o supervisor. Mas hoje em dia isso mudou bastante, a gente tem uma comunicação entre RH e supervisor e funcionário ela ficou mais ampla e se determinou até onde cada um pode ir, e isso foi muito importante para que não se tire a autoridade nem de um nem de outro. (Sup. 01 – 25 anos, engenheiro químico).

Essa observação do supervisor contribuiu para responder a hipótese levantada desse trabalho, pois, o desenvolvimento das políticas de RH possibilitam melhores resultados produtivos. Faissal et al. (2009), reitera afirmando que a organização, a partir de uma gestão de pessoas planejada, aumenta

sua competitividade. Como faz parte do objetivo deste trabalho visualizar o processo de recrutamento e seleção, bem como seu desenvolvimento, essa questão também foi observada pelos supervisores e podemos destacar:

[...] A gente agenda entrevista com a pessoa que é responsável pelo recrutamento aqui, e junto a gente faz a entrevista com o pessoal, então é selecionada as pessoas, então nós vamos fazemos uma visita para as pessoas que foram selecionadas pra ver qual o perfil da pessoa para empresa. Nessas visitas mostramos o serviço que a pessoa vai fazer, pra depois não ter duvida, então focamos bastante e acompanhamos. O recrutamento com a menina responsável. (Sup. 02 – 30 anos Administradora).

O processo de recrutamento é realizado pela empresa, e o supervisor dá a palavra final no processo de seleção. Por isso a entrevistada sublinhou esse momento importante dentro do processo. Milkovich & Boudreau (2000) se reportam ao recrutamento e à sua importância, dizendo que o recrutamento não restringe apenas às qualificações dos empregados, mas de forma geral, à diversidade do quadro.

O processo de recrutamento na empresa acontece através da abertura de vagas, seja por uma nova posição ou por uma substituição. Chiavenato (2004) avaliza esse processo uma vez que ele afirma que a abertura de vaga deve ser o ponto inicial do processo de recrutamento. A empresa abre a vaga para o mercado externo, as vagas operacionais que é de ajudante nível um. Faz-se a divulgação, um recrutamento efetivo, com várias fontes de divulgação na unidade, rádios, televisão, agências de emprego, carros de sons, folders e através do centro de captação profissional, local onde os eventuais candidatos procuram e deixam currículos ou fazem cadastro no banco de dados da empresa. Após o processo de recrutamento, outra equipe entra em ação, para o processo de seleção, onde o RH tem um papel essencial para identificação dos perfis e os supervisores validam ou não a opção que o RH propõe.

A empresa possui uma política de recrutamento interno, que são para as vagas

operacionais, desde que não sejam para o nível 1, onde o recrutamento é exclusivamente externo, conforme descrito acima, mas para as vagas estratégicas, a empresa tem a política de aproveitar os talentos, como por exemplo, existem colaboradores na empresa que hoje é supervisor, que começou na linha como ajudante 1. Milkovich & Boudreau (2000), faz uma apreciação ao recrutamento interno, e observa que a organização precisa gerenciar esse aspecto, uma vez que promoções em excesso podem gerar prejuízos a empresa. Há uma ferramenta chamada de QL - Quadro de Lotação é um sistema Sênior de informatização e dentro dele tem o QL, nele tem o número de pessoas por setor, o número efetivo e o número previsto, por exemplo, o setor do Bacon tem que ter 14 funcionários previstos, 5 ajudantes, 3 operadores, 2 ajudantes de higienização, então lá no quadro aparece descrito o previsto e o efetivo, desta forma se são 14 previstos e têm 12 efetivos, aquele setor tem 2 vagas, mas tem-se que considerar a base de afastados, por exemplo, se tem 14 previstos e 12 efetivos, mas 2 pessoas afastadas, seja por saúde, assistência de trabalho, licença maternidade, dessa forma se repõe estes afastados até a pessoa que esta afastado poder retornar ao trabalho.

O RH através do sistema gera estas vagas e se trabalha externamente as vagas de ajudante nível 1, por exemplo. A partir da visualização do processo, percebe-se o empenho da empresa em ter e



manter uma política clara de Recrutamento e seleção, de maneira que o processo produtivo e os objetivos sejam alcançados. Outro supervisor também dividiu sua visão sobre o processo de R/S:

[...] Quando eu cheguei aqui eu me assustei um pouco com o grau de turnover. Eu vim de uma região que o grau de turnover é muito baixo, acho até que é um aspecto cultural. É um povo que tem uma cultura de abater um porco no quintal, faz o salame em casa, então se ele vai trabalhar ele está mais familiarizado. Lá temos um salário menor e um turnover menor. Quando cheguei aqui verifiquei no recrutamento e seleção das pessoas, que o turnover era baixo, só que com o tempo, aqui depende muito da safra da usina, você tem um turnover muito alto porque a usina oferece algumas atratividades maiores e realmente da uma migração. Hoje eu vejo que o recrutamento e seleção você vem com uma ideia só que acaba se vendendo para a necessidade. Então quando eu cheguei só contratava com a certeza, mas só na certeza não se supre mais a necessidade e temos que partir para dúvida. Quando eu cheguei era o supervisor que contratava, hoje ele passa por uma triagem com a psicóloga e depois vem o supervisor e isso é muito enriquecedor. (Sup. 01 – 25 anos, engenheiro químico).

A abordagem desse supervisor permitiu refletir sobre a importância do controle do turnover (rotatividade) na empresa. Marras (2000), diz que turnover é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período, comparado ao número de efetivos no mesmo período. Outro supervisor fez uma abordagem sobre o sistema de remuneração:

[...] Hoje a questão do salário, a maioria dos funcionários que saem da empresa é por causa do salário. Temos o salário base, semana passada mesmo fizemos o recrutamento de 7, e temos agora somente 3 para entrar, as outras desistiram. A gente liga pra perguntar e eles dizem que arrumaram um emprego com salário maior. Uma das coisas que pesa é isso.

Hanashiro (2008), alerta que o sistema de remuneração vem mudando ao longo dos anos, e nota-se o entendimento de muitas organizações quanto ao conceito de remuneração, que consiste em pagar quem faz o trabalho, em troca de resultado.

Esse panorama de resultados e históricos da empresa possibilitou alcançar uma visão do Recrutamento e Seleção e sua importância para os setores e o desenvolvimento das políticas de RH, de modo especial Recrutamento e Seleção, pela coordenação de Recursos Humanos. O trabalho do setor é reconhecido pelos supervisores, assim como para os colaboradores do setor, com possibilidade de ampliar a eficácia. A contribuição de Teixeira e Zaccarelli (2008), fortalece a importância do estudo em epígrafe, afirmando que é natural que as pessoas queiram trabalhar em empresas que investem em seus colaboradores, e que reconhecem seu valor. A pesquisa revelou que as técnicas de recrutamento e seleção são politicamente planejadas e praticadas.

A empresa possui recrutamento e seleção interna, os níveis operacionais mais elevados são preenchidos com colaboradores da empresa e

somente para nível 1 é realizado R/S externo. A pesquisa evidenciou que o desenvolvimento das políticas de recrutamento e seleção da empresa possui pontos fortes e o setor requisitante tem apreciado positivamente o resultado do processo.

Conclusões

Os resultados mostraram que as práticas das políticas de recrutamento e seleção, bem como a gestão de recursos humanos da empresa, estão sendo geridas com responsabilidade e comprometimento por parte do setor de RH, com abertura para ampliar eficácia dos processos e conseqüentemente obter melhores resultados.

Foi constatado nas respostas do questionário, que há descontentamento de um percentual de colaboradores do setor, quanto à prática das políticas, bem como a concordância de sua aplicabilidade.

Nas entrevistas realizadas com os supervisores, registrou-se que há uma “sobra” de vaga no mercado de trabalho e isso resulta em um percentual de não comprometimento daqueles que



estão no mercado de RH disponíveis para uma colocação. A observação vale também para aqueles que já estão inseridos no mercado, pois, muitos deles não fazem jus ao cargo que ocupam e não desenvolvem com eficácia a função, pois sabem que existem vagas disponíveis em outros lugares.

Em relação à prática das técnicas de Recrutamento e Seleção adotadas pela empresa, notou-se que há uma concordância que as práticas são estruturadas e possuem o pessoal necessário para a sua efetivação, com abertura para maior maximização de resultados.

Referências

AMORIM, T.N.G.F. Gestão de Pessoas no Agronegócio. In: CALLADO, A.A.C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 30-47.

BORRALHO, A.C.T.; SOUSA, I.P.; OLIVEIRA, F.A. **O assistente social atuando na área de recursos humanos para a melhoria do clima organizacional**. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.4, n.4, Pub.3, Outubro 2011.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 138 p.a

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p.b

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2004. 560 p.

_____. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

FAISSAL, R.; PASSOS, A.E.V.M.; MENDONÇA, M.C.F; ALMEIDA, W.M.C. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 154 p.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175p.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011. 307p.

HANASHIRO, D.M.M. Recompensando Pessoas. In: GODOY, A. S. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 175-215.

IVANCEVICH, J.M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 574p.

KAHALE, F. Clima organizacional: avaliação do clima organizacional. Disponível em: www.institutomvc.com.br. Acesso em: 12 jul. 2013.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000. 332p.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000. 534p.

MUELLER, D. J. **Measuring social attitudes: a handbook for researchers and practioners**. New York: Teachers College. 1986. 179 p.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005. 311p.

SEPROTUR - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo. **Desempenho do comércio exterior de mato grosso do sul**, Abril 2012. Disponível em: <http://www.unisite.ms.gov.br/unisite/control/ShowFile.php?id=109479> Acesso em: 15 maio 2012.

TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M.A. Um lado da moeda: Atraindo e selecionando pessoas. In: GODOY, A. S. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 115-149.

TOLEDO, F.; MILIONI B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 126p.

VIERIA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009. 159p.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.