



O recrutamento de pessoas nas empresas do comércio varejista de vestuários de Santo Antônio/RN

Jaqueline Alves Florêncio¹, Thiago José de Azevêdo Loureiro²

¹ Aluna do curso Técnico Subsequente em Administração – IFRN. e-mail: kellylanyz@hotmail.com

² Coordenador de Pesquisa e Extensão do IFRN, Câmpus Nova Cruz - IFRN. Bolsistas do CNPq. e-mail: Thiago.loureiro@ifrn.edu.br

Resumo: O recrutamento de pessoas é um processo importante e que contribui para atração de pessoas adequadas para as organizações. Os três tipos principais de recrutamento são: interno, externo e misto. Cada tipo possui suas vantagens e desvantagens, portanto os gestores devem analisar qual o tipo mais adequado para cada situação. O objetivo desse estudo é identificar tipos, técnicas e o quanto os gestores consideram importante o recrutamento para a correta contratação dos recursos humanos das empresas do comércio varejista, localizadas na área urbana do município de Santo Antônio/RN. A pesquisa é do tipo pura, descritiva e qualitativa e utiliza como instrumento de coletas de dados o questionário. A pesquisa bibliográfica foi feita em livros e artigos científicos disponíveis na internet. A amostra de vinte cinco elementos é representativa para uma população de trinta elementos. Após discussão dos resultados pode-se afirmar que os gestores consideram o recrutamento importante para o sucesso de seus negócios, o recrutamento externo é o mais utilizado e a técnica de indicação dos próprios funcionários/proprietários é a mais usada tanto nos recrutamentos internos quanto nos externos.

Palavras-chave: Comércio varejista de vestuários, Recrutamento de pessoas, Santo Antônio/RN

1. INTRODUÇÃO

Durante o século XX, principalmente durante a chamada Era da Informação a área da gestão de pessoas passou por transformações passando a ser uma área capaz de gerar vantagens competitivas para as empresas conforme afirma Chiavenato (2010, p. 42) “Na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

Hoje em dia os funcionários são o grande foco das organizações e, provavelmente, a maior fonte geradora de capital e vantagens competitivas. Cada vez mais, a área da gestão de pessoas preocupa-se e investe em seus colaboradores o que demonstra o quanto esse “recurso” é importante para o sucesso das empresas. Atualmente, o funcionário é visto como o maior influenciador do desempenho econômico, e a parte principal de qualquer organização. O diferencial que é proporcionado pelos funcionários faz com que a empresa consiga sobreviver e se destacar no mercado que está cada vez mais competitivo e instável.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los e melhorá-los. (CHIAVENATO 2010, p. 4)

Para que uma empresa consiga encontrar e manter pessoas qualificadas é preciso principalmente a utilização correta dos processos da gestão de pessoas. Os quatro principais processos da gestão de pessoas são: recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação.

O recrutamento é o processo inicial, o primeiro a ser aplicado, é um processo importante para qualquer organização, podendo ser definido como o meio de atrair a pessoa certa para ocupar a vaga desejada pela empresa. Segundo Bohlander e Snell (2009, p. 158) o recrutamento “é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se



candidatar a vagas já existentes ou, então, antes que elas sejam abertas”. Sendo assim, pode-se afirmar que atrair pessoas certas, pelo custo certo e na hora certa é o resultado de um recrutamento eficaz.

Corroborando com Bohlander e Snell (2009) Chiavenato (2010, p. 114) define recrutamento como “[...] o processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo”.

Ainda segundo o autor o objetivo principal do recrutamento é atrair candidatos e não apenas comunicar e divulgar vagas, por isso ele “não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa.” (CHIAVENATO, 2010, p. 124)

Michel (2007, p. 2) corroborando com Chiavenato (2010) afirma que

O recrutamento adequado garantirá condições para uma gestão otimizada que acaba por promover mais sucesso à empresa e também economia com abstinência e rotatividade de pessoas, além de conseguir maiores resultados com pessoas mais eficientes e comprometidas com os ideais da organização.

Existem três tipos de recrutamento: o recrutamento interno, externo e misto. O recrutamento interno para Chiavenato (2010, p. 114) “atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras”.

O recrutamento interno segundo Chiavenato (2002, apud Oliveira, 2011, p.20)

É mais econômico, pois impedem custos com anúncios, admissões e interações dos novos empregados; É mais rápido, evitando demoras com o processo normal de recrutamento externo e a demora natural do processo de contratação; Apresenta maior índice de validade e segurança, pois o candidato já é conhecido pela empresa; É fonte de motivação para os colaboradores, estimulando o auto-aperfeiçoamento e a auto-avaliação; Aproveita os investimentos em treinamento, onde a organização pode requerer o retorno através da ocupação da nova função; Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, sendo possível a oportunidade para aqueles que mereçam.

Já para Michel (2007, p. 3) o recrutamento interno apresenta as principais seguintes desvantagens:

Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; Facilita o conservativismo e favorece a rotina atual; Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas; Mantém e Conserva a Cultura - organizacional existente.

No recrutamento externo as empresas buscam candidatos que não fazem parte do seu quadro funcional.

[...] o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por essa razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. (CHIAVENATO, 2010, p. 118).

Percebe-se então que o recrutamento externo permite a empresa atrair novos talentos e talvez pessoas mais habilidosas para a função, porém ele pode ser mais demorado do que o interno, sendo essa uma desvantagem desse tipo de recrutamento conforme afirma Chiavenato (2010).

No que diz respeito às técnicas utilizadas no processo de recrutamento externo, Lima e Toledo (2011, p. 3) afirmam que as principais técnicas de recrutamento externo são:

consulta de base de dados; boca-a-boca; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; anúncios em jornais e revistas; contatos com sindicatos e associações de classe; contatos com centros de emprego; contatos com universidades, associações de estudantes, escolas e centros de formação profissional; conferências em



universidades e escolas; viagens de recrutamento a outras localidades; contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado e agências de recrutamento.

De acordo com Chiavenato (2002, apud Oliveira 2011, p. 21) o recrutamento externo é mais vantajoso, uma vez que

traz novas experiências para a organização, podendo trazer contribuições diferentes para o mesmo problema; Renova e enriquece os recursos humanos da organização, permitindo o ingresso de pessoal mais qualificado do que os já existentes; Aproveita os investimentos em treinamentos ofertados pelas outras empresas ou pelo próprio candidato, obtendo resultados em curto prazo.

Silva (2002, p.28) afirma que

a desvantagem do Recrutamento Externo é que é mais demorado, por exigir um tempo de divulgação e contar com maior número de candidatos, é mais caro, devido aos investimentos em divulgação externa a ao maior número de candidatos, os candidatos são desconhecidos pela organização, pode gerar frustração nos empregados, que se vêem sem perspectivas de ascensão.

Já o recrutamento misto incide nas práticas concentradas à divulgação de vagas no mercado interno e externo. É o tipo de recrutamento mais usado, já que as empresas habitualmente nunca fazem apenas um tipo de recrutamento interno ou externo, sendo que na verdade um complementa o outro.

“Em fase das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das organizações, o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos”. (SILVA 2002, p.29)

Para finalizar, é oportuno destacar que o recrutamento requer um cuidadoso planejamento e para ser realizado de forma excelente é preciso elaborar, anteriormente, a descrição e os desenhos dos cargos das empresas.

Para Chiavenato (2010, p. 218) “A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.” E o “desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado.” (CHIAVENATO, 2010, p. 201)

Portanto, percebe-se que a descrição e o desenho de cargos permitem aos contratantes comunicar ao mercado o conteúdo do cargo e as habilidades necessárias para ocupá-lo e aos candidatos conhecer sucintamente o cargo ofertado, evitando assim recrutamento e conseqüente seleção inadequada de candidatos que não tenham habilidades, desenvoltura e competências para ocupá-lo.

A pesquisa é importante por abordar uma temática relevante da área de gestão de pessoas e servir como fonte para futuros estudos que envolvam sua temática ou seu objeto de estudo.

O objetivo da pesquisa é identificar tipos, técnicas e o quanto os gestores consideram importante o recrutamento para a correta contratação dos recursos humanos das empresas do comércio varejista, localizadas na área urbana do município de Santo Antônio/RN.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O estudo iniciou-se com pesquisa bibliográfica, realizada de 10 de março a 15 de julho de 2012, em livros e/ou artigos publicados em periódicos ou anais de eventos. Esse tipo de pesquisa segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166) tem como propósito “colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Em seguida foi feita a coleta de dados, entre os dias 27 e 31 de julho de 2012, através de questionário aplicado em 25 empresas escolhidas aleatoriamente dentro do universo de, aproximadamente, 30 empresas do município de Santo Antônio/RN do comércio varejista de vestuário e situadas na área urbana. Para Gil (2008, p 121) o questionário é “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações

sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.”.

Quanto à finalidade da pesquisa segundo Gil (2008, p. 26-27) pode ser pura ou aplicada, para o autor a pesquisa pura “busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas.” e a aplicada depende das descobertas da pura e se enriquece dela, mas “[...] tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.” Sendo assim, entende-se que essa pesquisa é do tipo pura.

A pesquisa por não utilizar métodos e técnicas estatísticas pode ser classificada como qualitativa e por buscar identificar os tipos, técnicas e o quanto os gestores consideram importante o recrutamento sem investigar suas causas e/ou implicações pode ser classificada quanto aos seus objetivos como descritiva. Para Gil (2008, p. 28) a pesquisa descritiva tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]”.

A tabulação, apresentação e interpretação dos dados foram feitas com o uso do software Excel 2010. De acordo com Gil (2008, p. 159) “tabulação é o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise”. A apresentação dos dados foi representada através de figuras do tipo pizza que conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 154) “[...] podem evidenciar aspectos visuais dos dados, de forma clara e de fácil compreensão”. Por último, Marconi e Lakatos (2010, p. 152) afirmam que a interpretação “é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas [...]”.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a figura 1 é correto afirmar que 96% dos gestores das empresas consideram importante (52%) ou muito importante (44%) o processo de recrutamento para o sucesso da sua empresa. Entende-se então, que os gestores reconhecem o recrutamento como fator essencial para o desenvolvimento de seus negócios.

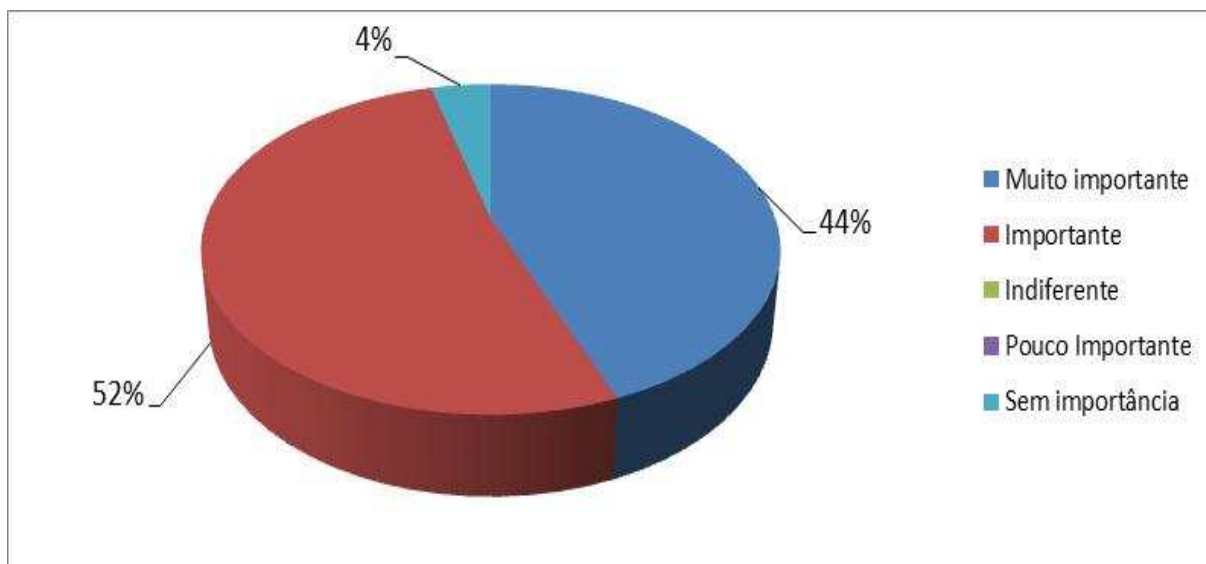


Figura 01 - Opinião dos gestores das empresas situadas na área urbana do município de Santo Antônio/RN, do comércio varejista de vestuários sobre a importância do recrutamento de pessoas para o sucesso da sua empresa.

No que diz respeito ao tipo de recrutamento utilizado observa-se na figura 2 que mais da metade, 56%, das empresas utilizam o recrutamento externo para buscar candidatas, 24% delas usam o recrutamento interno e o externo, 12% usam somente o misto, e o restante, 8%, usam misto associado ao interno ou externo.

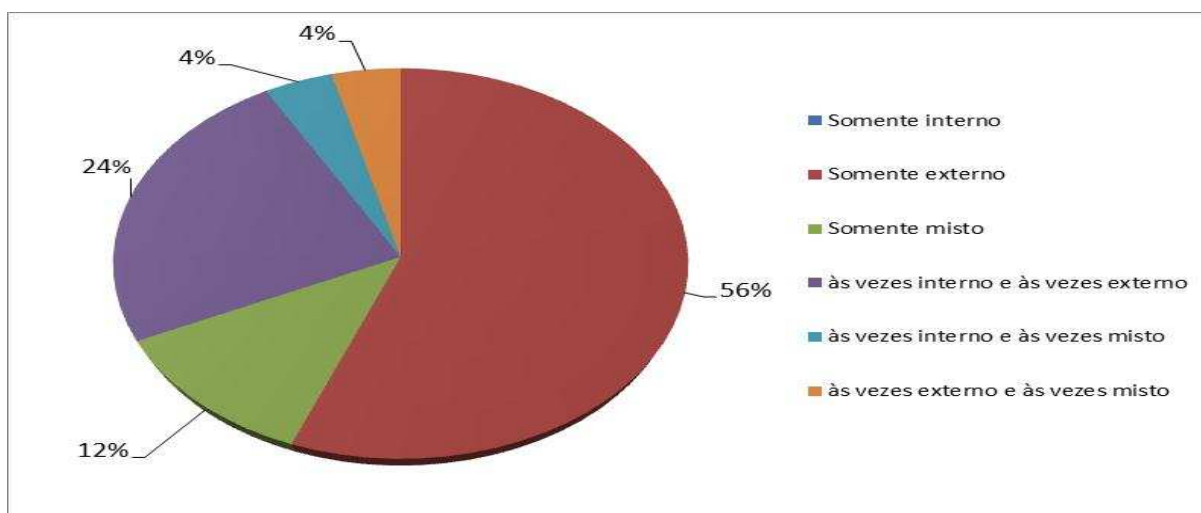


Figura 02 – tipo de recrutamento utilizado pelas empresas situadas na área urbana do município de Santo Antônio/RN, do comércio varejista de vestuários.

Na figura 3 verifica-se o percentual das técnicas de recrutamento externo que são utilizadas pelas empresas. A maioria das empresas, 68%, utiliza a técnica de indicação dos próprios funcionários/ proprietários, 21% consultam ao banco de dados para avaliação de currículos, e apenas 11% utilizam-se de técnicas diferenciadas das demais empresas, como, cartazes/ panfletos em lugares com grande circulação de pessoas (4%), agências de recrutamento (4%), anúncios em jornais e revistas especializadas (3%), e contatos com instituições de ensino ou órgãos de classe (3%).

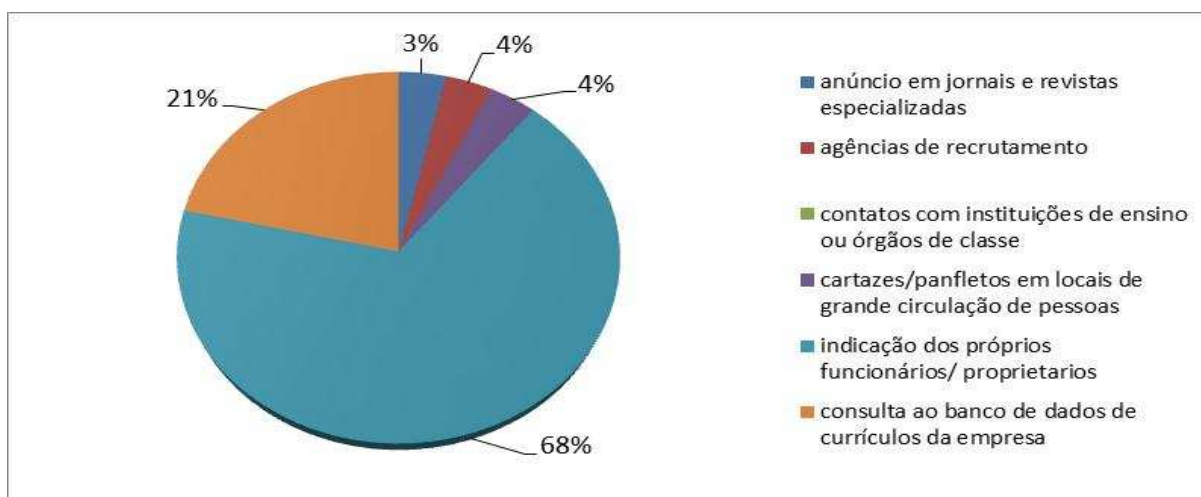


Figura 03 – técnicas de recrutamento externo utilizadas pelas empresas situadas na área urbana do município de Santo Antônio/RN, do comércio varejista de vestuários.

Na figura 4, pode-se observar as técnicas de recrutamento interno utilizadas pelas empresas. A técnica mais utilizada é a indicação dos próprios funcionários/ proprietários, 60,00% e 13,33% utilizam a técnica de envio de e-mails para os funcionários. As outras técnicas (fixação de anúncios dentro da empresa, socialização em reuniões, anúncios na intranet) apresentam o mesmo percentual, 6,67%.

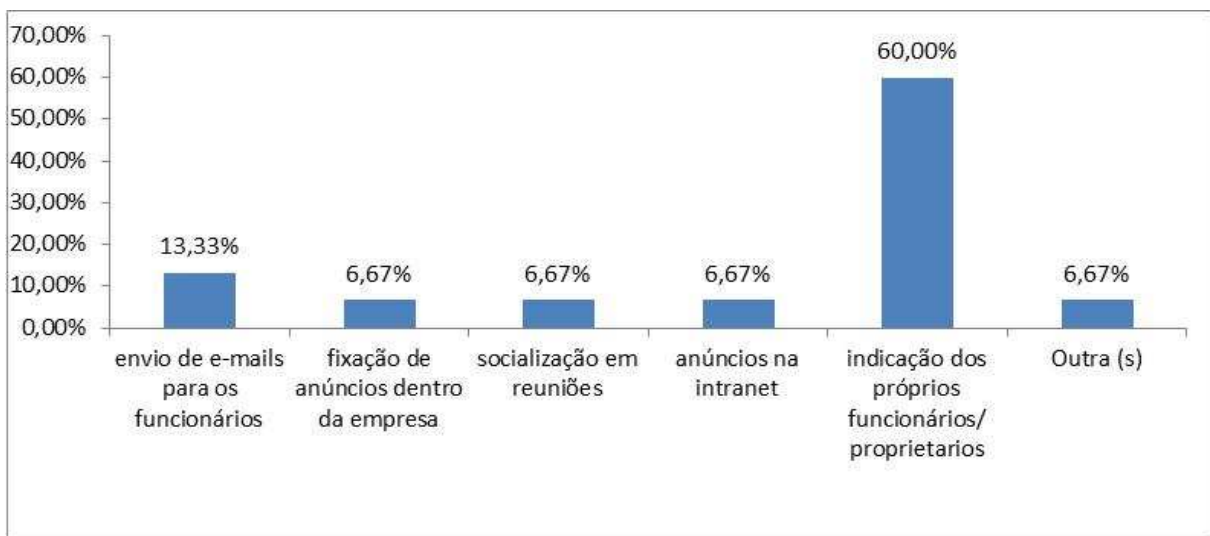


Figura 04 – técnicas de recrutamento interno utilizadas pelas empresas situadas na área urbana do município de Santo Antônio/RN, do comércio varejista de vestuários.

Observando as figuras 3 e 4, pode-se afirmar que a técnica mais utilizada pelas empresas do comércio varejista de vestuários de Santo Antônio/RN, independentemente do tipo de recrutamento, é a indicação dos próprios funcionários/proprietários.

6. CONCLUSÕES

A evolução da área de gestão de pessoas nas últimas décadas contribuiu para que ela seja considerada atualmente uma das responsáveis pela excelência das empresas bem sucedidas. A área deixou de ser vista como um simples departamento de pessoal e passou ser vista como estratégica para as empresas.

Recrutar pessoas é uma tarefa que deve ser estrategicamente elaborada. Erros na preparação do desenho do cargo, na escolha do tipo e da técnica podem influenciar no processo e na contratação de profissionais não qualificados/adequados.

O recrutamento quando bem realizado pode amenizar problemas nas organizações, tais como: rotatividade de pessoal, absenteísmo, baixa produtividade.

Pode-se dizer, também, que o recrutamento interno influencia a motivação das pessoas.

Portanto, é importante que o recrutamento seja feito de forma planejada, assertiva e excelente. Dessa forma as empresas divulgam as vagas disponíveis e conseguem atrair profissionais aptos para o cargo, contribuindo assim, para o sucesso das organizações.

Embora a tecnologia tenha mudado a maneira de como as organizações realizam seus processos, nos seus diversos setores, conforme dados obtidos na pesquisa o processo de recrutamento de pessoas em aproximadamente 65% das empresas do comércio varejista de vestuários, situadas na área urbana de Santo Antônio/RN utilizam a técnica de indicação dos próprios funcionários/proprietários. Ainda segundo os dados pode-se afirmar que 96% dos gestores reconhecem a importância do processo de recrutamento para o sucesso de seus negócios.

A pesquisa teve como objetivo mostrar os tipos de recrutamento e técnicas mais utilizadas e a opinião dos gestores das empresas quanto à importância do processo de recrutamento para o sucesso organizacional. Por utilizar métodos científicos adequados, aplicar o instrumento de coleta em uma



amostra significativa, apresentar os dados de forma objetiva e por ter feito uma revisão de literatura que permite interpretar os dados corretamente, pode-se inferir que a pesquisa alcançou seus objetivos.

Por fim, a pesquisa serve como fonte para futuros estudos que envolvam sua temática ou seu objeto de estudo.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p. il. ISBN 978-85-224-5142-5.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Projeto Pedagógico do Curso Técnico de Nível Médio em Administração na forma Subsequente, na modalidade presencial**. Natal, 2010.

LIMA, Ariela Cristina de; TOLEDO, Carlos Eduardo Araujo de. **Uma abordagem ao recrutamento externo**. Lins, outubro de 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0159.pdf>>. Acessado em: 13 jul.2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p. il. ISBN 978-85-224-5758-8.

MICHEL, Murilo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista científica eletrônica de administração**. São Paulo, Dezembro de 2007. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/adm13/_pages/artigos/ADM-edic13-anovii-art04.pdf>. Acessado em: 29 jun.2012

OLIVEIRA, Maria Jucelly de. **Rotatividade de pessoal: análise dos Determinantes na indústria de etiquetas Etigraf – caruaru/ PE**. Caruaru 2011. Disponível em: <<http://repositorio.favip.edu.br:8080/bitstream/123456789/495/1/TCC+MARIA+JUCELLY+DE+OLIVEIRA+Final+ok.pdf>>. Acessado em 11 jul.2012.

SILVA, Elane Batista. **Recrutamento e Seleção**. Tijuca, Fevereiro 2002. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ELANE%20BATISTA%20DA%20SILVA.pdf>>. Acessado em 13 jul.2012.