

(IN) EXISTÊNCIA DO PROCESSO DE R&S COMO FATOR DE INFLUÊNCIA DA COMPETITIVIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO.

*Othavio Alves de Souza*¹; *Miguel Rodrigues Pereira*²; *Paulo Marcio Barbosa Castro*³;
*Tarcísio Mendel Almeida*⁴

^{1, 2, 3, 4} Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, Unidade Carangola
othavio.alvessouza@hotmail.com; tarcisio.almeida@uemg.br

Resumo

O presente artigo discute a aplicabilidade da gestão de pessoas e do processo de recrutamento e seleção de duas empresas no mesmo ramo de atuação e de mesmo porte, ambas situadas no município de Espera Feliz-MG. A pesquisa é de caráter qualitativa descritiva, com a técnica de estudo de caso, utilizando o método de entrevista semiestruturada para obtenção dos dados. Demonstra-se no artigo, a relevância da área de Gestão de Pessoas para as organizações e a efetiva atuação de seu subsistema de Recrutamento e Seleção (R & S) de pessoas como fator potencializador para a gestão empresarial. Em análise as informações coletadas, percebeu-se a discrepância entre as empresas entrevistadas por uma adotar o processo de recrutamento e seleção e ter uma gestão de pessoas atuante, e a outra não. Concluiu-se diante dos dados coletados e expostos que tais processos são de suma importância para as organizações, pois nota-se que a empresa que adota as políticas da área de Gestão de Pessoas e dos seus processos de R & S, obtém por consequência, alta produtividade e qualificação do pessoal, o que possibilita também um desenvolvimento maior de toda a organização, fato que não ocorre na empresa que não adota tal política. Sugere-se novas pesquisas sobre a temática, com estudos estratégicos em multinacionais ou grandes empresas, com entrevistas aos gestores para demonstrar os resultados positivos que a aplicabilidade da gestão de pessoas traz para as organizações frente ao mercado nacional e internacional, e assim, contribuir para novas propostas de trabalho/operações das pessoas nas organizações.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Vantagem Competitiva. Gestão Empresarial.

Abstract

This article discusses the applicability of people management and the process of recruiting and selecting two companies in the same field of activity and of the same size, both located in the municipality of Espera Feliz-MG. The research is qualitative descriptive, using the case study technique, using the semi-structured interview method to obtain the data. The article shows the relevance of the People Management area for the organizations and the effective performance of their subsystem of Recruitment and Selection of people as a potential factor for business management. In the analysis of the information collected, it was noticed the discrepancy between the companies interviewed by one to adopt the process of recruitment and selection and to have an active management of people, and the other not. It was concluded from the data collected and exposed that such processes are of paramount importance to organizations, since it is noted that the company that adopts the policies of the People Management area and its R & S processes, high productivity and qualification of personnel, which also allows a greater development of the whole organization, a fact that does not occur in the company that does not adopt such a policy. It is suggested new research on the subject, with strategic studies in multinationals or large companies, with interviews with managers to demonstrate the positive results that the applicability of people management brings to the organizations facing the national and international market, and thus contribute to

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

new proposals for work / operations of people in organizations.

Keywords: People Management. Competitive Advantage. Business Management.

1 Introdução

O estudo abordado tem como tema a atuação da gestão de pessoas e dos processos de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações. Diante do exposto fundamentou-se, em referenciais de autores renomados e em artigos científicos, os quais definem R & S no agrupamento de pessoas interessadas e qualificadas para um determinado cargo de uma instituição, a qual irá selecionar e avaliar o desempenho dos recrutados, definindo-se assim a melhor pessoa para ocupação do cargo disposto. Nessa concepção, a área de Gestão de Pessoas consiste no gerenciamento do pessoal de uma empresa para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

Atualmente as organizações procuram cada vez mais aperfeiçoar seus processos, com ênfase no aumento de suas vendas, na maximização de seus lucros e na redução de custos, por existirem ameaças e oportunidade externas apresentadas pelo mercado e concorrentes, trazendo uma grande disputa por um lugar neste mundo capitalista.

Nesse cenário, faz-se necessário se sobressair em relação à concorrência, e isso não depende apenas de uma boa instalação, infraestrutura e de recursos de última geração, mas também, a organização deve contar com colaboradores bem capacitados e qualificados para desenvolverem suas atividades de forma eficiente, buscando sempre o crescimento organizacional. Nessa perspectiva, o papel da Gestão de Pessoas (GP) é de suma relevância para a competitividade no mercado.

Adotou-se uma metodologia qualitativa descritiva, com a técnica de estudo de caso, onde aplicou-se uma entrevista semiestruturada em duas empresas x e y do ramo de construção civil que apresentam o mesmo porte, localizadas no município de Espera Feliz/MG.

O objetivo geral é demonstrar a relevância da área de Gestão de Pessoas para as organizações e a efetiva atuação de seu subsistema de Recrutamento e Seleção de pessoas como fator potencializador para a gestão empresarial.

1.1 Gestão de Pessoas e Seus Conceitos

Para Dutra (2002, p.17) a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Portanto, após a implantação correta da Gestão Estratégica de Pessoas, a empresa terá funcionários competentes, executando trabalhos com felicidade e, por consequência disto, ela conseguirá alcançar os seus objetivos e resultados, obtendo o lucro.

Na concepção de Gil (2001, p.17) “gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. O autor já destaca a contribuição que GP traz não só para empresa, mas também para os colaboradores.

Já Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.19) esses autores trazem o conceito de gestão de pessoas do futuro: “por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área”. De acordo com esse entendimento, compreende-se que a gestão de pessoas precisa estar integrada com todas as atividades executadas pela organização, para que assim, a incumbência de gerir passe para todos os níveis da empresa, caracterizando uma gestão descentralizada.

Um dos processos de extrema importância contido na gestão de pessoas, é o processo de recrutamento e seleção, o qual baseia-se no agrupamento de pessoas interessadas e qualificadas para um determinado cargo de uma instituição, a qual irá selecionar e avaliar o desempenho dos recrutados, definindo-se assim a melhor pessoa para ocupação do cargo disposto. Complementando este processo vem

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

a gestão de pessoas ou administração de Recursos Humanos implementando métodos, políticas e técnicas voltadas para o pessoal da organização, que com isso, acabam agregando conseqüentemente valores a instituição.

Para uma melhor definição dos termos citados a cima, embasou-se no referencial de Pontes (2010, p.43), que define: “recrutamento é o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização”, portanto, é de suma importância que este processo esteja bem elaborado e que possua candidatos coerentes com a vaga disponível, pois deve alimentar o processo de seleção, onde neste será realizado as etapas para a contratação do candidato mais indicado para o cargo.

1.2 Etapas do Processo de Recrutamento de Pessoas

Percebe-se que o processo de recrutamento passa por alguns momentos, tais como: Decisão de Preenchimento de um cargo e Requisição de Pessoal. A organização se vê na necessidade de preenchimento de um cargo quando há o desligamento, transferência ou promoção do responsável pelo mesmo, abrindo assim uma nova vaga a ser preenchida. Com o fato, obriga-se a empresa a oficializar uma requisição de pessoal. (AIRES, 2007)

Nessa perspectiva, as etapas antecedentes aos processos R&S, possuem grande relevância, uma vez que é através de uma necessidade nas empresas que uma vaga é aberta e, a partir desse ponto, que os processos são executados. Com atenção especial ao formulário de requisição de vaga, onde são descritas o cargo, formação, jornada de trabalho, remuneração, perfil do cargo, descrição das atribuições da vaga, e também, as mídias para divulgação do anúncio.

Após essa etapa, é preciso atenção para a escolha do tipo de recrutamento, como o recrutamento interno e o recrutamento externo. O interno, ao seu ponto de vista, é aquele que atua sobre os próprios colaboradores da instituição, com o fim de remaneja-los, na maioria das vezes, para atividades mais

complexas, sendo estas, fornecedoras de uma maior remuneração.

O recrutamento externo consiste nos candidatos que estão no MRH (Mercado de Recursos Humano), ou seja, candidatos que estão fora da organização, que vão ser submetidos ao processo de seleção de pessoas da instituição. Como o interno, o externo também apresenta prós e contras. Prós: “aumento do capital humano ao incluir novos conhecimentos e competências, e introduz “sangue novo” na organização”, (CHIAVENATO, 2014, p.113). Contras: “afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários não atendidos e reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos”, (CHIAVENATO, 2014, p.114).

1.3 Etapas do Processo de Seleção de Pessoas

Após a realização do recrutamento sabe-se que é hora de selecionar, com isso, cada etapa da seleção representa um momento de decisão.

Existem algumas ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas na etapa de seleção, tais como: entrevistas de seleção individual ou em grupo; provas situacionais; provas de conhecimento específico, dinâmicas de grupo; testes psicológicos etc. (KNAPIK, 2008)

Desse modo, “a entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades” (KNAPIK, 2008, p. 149). A entrevista proporciona uma aproximação maior com o candidato, além de poder ser aplicada em qualquer momento do processo seletivo.

As provas situacionais, têm como objetivo identificar de que forma o candidato se comportaria diante de situações adversas que comumente ocorrem no dia-a-dia de trabalho. (KNAPIK, 2008)

Já as dinâmicas de grupo “são técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos e por intermédio de exercícios específicos, ocasião em que são observados determinados comportamentos dos participantes” (KNAPIK, 2008, p. 153). O

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

propósito maior das dinâmicas de grupo é verificar como cada candidato se comporta trabalhando junto a equipe de trabalho, ou seja, avaliar as habilidades de decisão, delegação, liderança, trabalho em equipe, comunicação entre outros.

Já os testes psicológicos são aplicados quando há a necessidade de se traçar o perfil e as características psicológicas do candidato, como por exemplo: personalidade, convívio em grupo, temperamento, habilidades, motivação, entre outras características que vão auxiliar e trazer peculiaridades dos candidatos para o responsável pela seleção, ajudando este no momento da tomada de decisão, devendo ser aplicados por psicólogos registrados. (CARVALHO, 2007)

Todos os métodos para a seleção são válidos e adequados, depende-se apenas da empresa e da postura do responsável pela seleção em relação ao cargo e o que se busca. Cada organização possui uma cultura e é mediante a esta que os setores trabalham. Essa concepção não muda para o setor de Recursos Humanos, o qual irá executar as suas atividades e tomar as decisões de acordo com a cultura adotada pela empresa, com isso no processo de seleção serão utilizados os métodos de acordo com as especificações da organização. (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005)

2 Materiais e Métodos

Para elaboração, construção e desenvolvimento do presente artigo, adotou-se uma metodologia qualitativa descritiva, com a técnica de estudo de caso, utilizando o método de entrevista semiestruturada para levantamento de dados no universo da pesquisa.

A pesquisa classifica-se de forma qualitativa, pois tem sua aplicação em caráter de subjetividade estudando as particularidades de cada parte, também descritiva e exploratória, que segundo Gil (2008, p. 27) “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a

formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

O estudo de caso possui uma importante relevância, pois através do foco, retem-se uma perspectiva holística do mundo real. Com base no estudo de caso, foi possível realizar uma entrevista semiestruturada nas empresas X e Y, de mesmo ramo comercial e no mesmo município, para estabelecer uma visão de cada uma em relação a gestão de pessoas e ao processo de recrutamento e seleção. (YIN, 2015)

Analisou-se duas empresas do ramo de construção civil no município de Espera Feliz, cidade situada no estado de Minas Gerais para analisar suas estratégias gerenciais na área de Gestão de Pessoas. A empresa x está no mercado a mais de 20 anos, possui 3 filiais na zona da mata mineira e totaliza 120 funcionários, onde estes são constantemente treinados e instruídos através de palestras. Entretanto, esta organização não possui um processo de R&S formalizado. A empresa y está no mercado a 18 anos, possui 4 filiais também localizadas na zona da mata mineira, conta com 102 funcionários, além de possuir um setor de Recursos Humanos estruturado na cede local.

3 Resultados e Discussões

A aplicação da entrevista semiestruturada iniciou-se com perguntas que permitiam os gestores das empresas relatarem o ponto de vista da organização em relação a gestão de pessoas e o seu processo de recrutamento e seleção. Iniciou-se questionando se ambas consideravam esses métodos como custo ou investimento, onde a empresa x expõe que nunca houve um estudo na organização para implementação de tal processo e nem os possíveis custos que este traria. Já a empresa y relata que utiliza destas técnicas e que as consideram como um investimento, o qual os proporcionam grandes resultados organizacionais.

Após esta introdução na entrevista, foram realizadas diversas perguntas relacionadas à

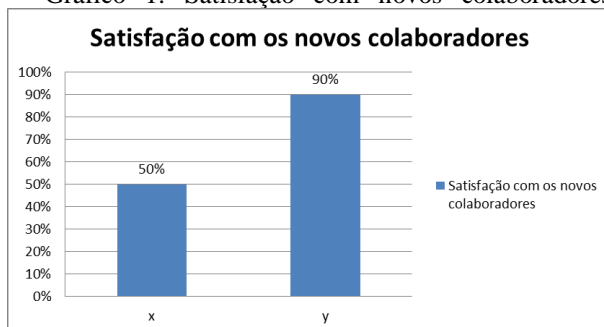
11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

GP e o processo de R & S. Uma das perguntas expostas para os entrevistados questionava se quando há uma possibilidade de emprego na instituição é realizado o processo de recrutamento e seleção ou é utilizado outras técnicas. Diante do exposto a empresa y afirma com tranquilidade que é realizado o processo de recrutamento e seleção, entretanto a empresa x, diz de maneira informal que são analisados os currículos deixados na instituição, mas que na maioria das vezes a contratação é concretizada por meio de indicações, ou seja, não há nenhuma técnica de GP para seleção de pessoas.

Por conseguinte, no que se refere a política de treinamento e capacitação dos colaboradores e se essa iniciativa traz efeitos positivos para a organização, se os funcionários têm ciência dos objetivos e metas da empresa e se estes têm abertura para expor suas ideias e considerações nos processos da instituição. Em relação a essas perguntas do gerenciamento da gestão de pessoas, a empresa x, por participar de uma rede de empresas, aplica treinamentos e apresenta palestras periodicamente por conta de ser uma política adotada pela rede. Contudo, pelo que pôde observar, os colaboradores não recebem apoio assertivo para melhores resultados.

Diante das repostas dos gestores, percebe-se a diferença que há no posicionamento da gestão das empresas em relação a GP e o processo de R&S. Com base nos dados coletados, percebe-se:

Gráfico 1: Satisfação com novos colaboradores



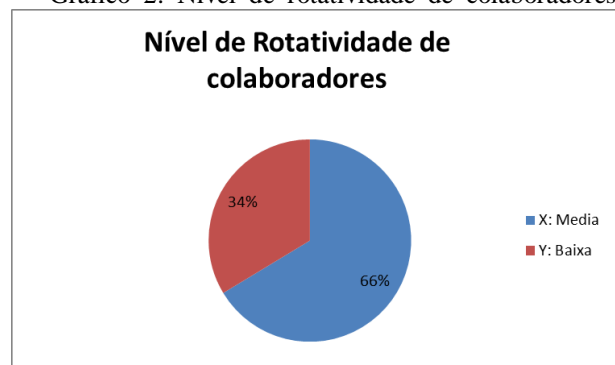
O gráfico ilustra a satisfação da empresa com os novos colaboradores que ingressam na

organização. Pelo resultado do gráfico percebe-se uma discrepância entre as empresas, que é demonstrado com o baixo índice de satisfação da empresa x e o alto índice da empresa y em relação aos funcionários admitidos.

Essa discrepância, explica-se pela falta de planejamento e utilização de métodos eficazes da empresa x no momento da contratação, o que resulta, de acordo com o gráfico 1, um índice intermediário de satisfação. Em contrapartida, o mesmo gráfico apresenta os resultados de uma gestão de pessoas e processo de recrutamento e seleção atuantes, os quais proporcionam a empresa y um índice de 90% de satisfação com os colaboradores admitidos. Com a análise do gráfico em questão, percebe-se a importância e os resultados que o processo de R & S traz para as organizações.

O gráfico 2 apresenta a proporção de entrada e saída de colaboradores das empresas.

Gráfico 2: Nível de rotatividade de colaboradores



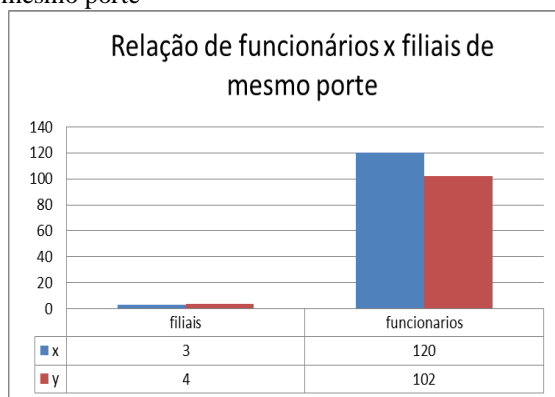
Com a observação do gráfico, nota-se que a empresa y, por ter uma política que preserva a utilização do método de R & S, como também o aplica de forma assertiva, possui um baixo índice de entrada e saída de colaboradores da empresa. Entretanto, a empresa x que não adota tal política em sua organização, possui um índice maior de rotatividade, fato que gera custos e atrapalha no desenvolvimento organizacional.

Constata-se em diversas áreas e processos das empresas entrevistadas, que a utilização da gestão de pessoas e do processo de recrutamento e seleção proporciona um

11º ENTEC – Encontro de Tecnologia: 16 de outubro a 30 de novembro de 2017

desenvolvimento maior para as organizações. Um exemplo deste desenvolvimento está exposto pelo gráfico abaixo.

Gráfico 3: Relação de funcionários x filiais de mesmo porte



Nas duas empresas entrevistadas, a atuação da gestão de pessoas e do processo de recrutamento e seleção refletem no desempenho da organização frente ao mercado. Percebe-se que a empresa y possui menor número de funcionários e apresenta um número maior de filiais, ou seja, a gestão dos processos de trabalho é eficiente, além de os colaboradores apresentarem alta produtividade, fato que é consequência de uma GP e R & S atuantes na organização, o que proporciona a mesma, resultados competitivos no mercado.

4 Conclusão

Conclui-se a área de Gestão de Pessoas e seus processos de recrutamento e seleção são influenciadores no desempenho organizacional frente ao mercado, mostrando-se assim um forte fator de potencialização da organização.

Com a análise do estudo de caso, observou-se que a discrepância que há entre as empresas entrevistadas, por uma apresentar uma gestão de pessoas atuante e a outra não, reflete diretamente no desenvolvimento e resultados organizacionais. Diante disso, nota-se a importância do processo de R & S o qual auxilia na escolha certa de candidatos para os cargos correspondentes, que resulta numa maior satisfação da empresa em vista dos

novos colaboradores admitidos, além de permitir um desempenho melhor da organização, por terem colaboradores empenhados e qualificados para executarem suas funções.

Para que sejam analisados mais aspectos referentes a temática abordada, sugere-se estudos em multinacionais ou grandes empresas, com entrevistas aos gestores para demonstrar os resultados positivos que a aplicabilidade da gestão de pessoas traz para as organizações frente ao mercado nacional e internacional, e assim, contribuir para novas propostas de trabalho/operações das pessoas dentro das empresas.

Referências

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Gil, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

TACHIZAWA, T. et al. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.