

ANÁLISE E SUGESTÕES DE MELHORIAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO

Lívia de Souza Nakano¹

Lúcio Lombardi Teixeira Nunes²

Nara Ferreira Fernandes³

Tatiane Vioto Nascimento⁴

Wellington Henrique Ribeiro Barros⁵

1 INTRODUÇÃO

Um supermercado de grande porte surgiu há vários anos com intuito da reformulação de um antigo mercado, que hoje se apresenta de forma renomada em diversas cidades da região. Os principais setores administrativos estão localizados na matriz, otimizando o serviço prestado pelos colaboradores que são especializados para o bom funcionamento de toda a rede de supermercados.

Esta organização passou por diversas mudanças e revoluções ao longo dos anos para que acompanhassem o mercado de trabalho, juntamente com processos tecnológicos acompanhados de globalização e modernização. Buscando sempre o bom atendimento da população com ofertas, preços acessíveis e grande variedade de produtos, abrangendo um forte público devido ao seu trabalho de marketing, empregando muitas pessoas e acrescentando pontos positivos na economia da região.

O supermercado X fornece um ótimo atendimento, formas de pagamento, estacionamento próprio e qualidade em seus produtos, assim fazendo com que seus clientes voltem e propaguem a sua diferenciação a toda população.

O principal segmento do grupo supermercadista está na compra e venda de alimentos, com marcas de renome nos mercados brasileiro e internacional, visando à qualidade e preço baixo, os clientes alvo são donas de casa, que buscam produtos de qualidade, e grande variedade de marcas e preços.

Ser reconhecida como a melhor rede de varejo supermercado do interior de São Paulo, por respeitar e satisfazer os clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e meio ambiente é a visão da empresa.

1 Faculdade de Tecnologia de Jales – Professor José Camargo. E-mail: liviavipsouza@hotmail.com

2 Faculdade de Tecnologia de Jales – Professor José Camargo. E-mail: lucio.nunes@fatec.sp.gov.br

3 Faculdade de Tecnologia de Jales – Professor José Camargo. E-mail: nara.fernandes@fatec.sp.gov.br

4 Faculdade de Tecnologia de Jales – Professor José Camargo. E-mail: tatiane.nascimento@fatec.sp.gov.br

5 Faculdade de Tecnologia de Jales – Professor José Camargo. E-mail: wellington.barros@fatec.sp.gov.br

Ao que diz respeito aos principais processos, estão diretamente relacionadas as negociações de produtos com grandes fornecedores nas compras e vendas de mercadorias diversificadas e prestação de serviços aos consumidores finais que buscam qualidade e preço justo.

A composição da força de trabalho da matriz da rede de supermercados é formada atualmente por 124 colaboradores, onde são treinados e capacitados para a execução das tarefas diárias coordenados por gerenciadores dos setores de mercearia, açougue, padaria, frios e administrativo e um gerente geral responsável pelo bom funcionamento da loja.

Por meio deste projeto, apresentaremos um pouco mais desta organização e sua forma de administrar, possíveis melhorias quando houver e uma diferenciação entre o que era e como ficou.

2 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho utilizamos informações obtidas através de entrevistas realizadas com a gerente do departamento de Recursos Humanos, que também é a responsável pelo processo de recrutamento e seleção de toda a rede do supermercado X.

O trabalho foi realizado através de uma pesquisa acadêmica qualitativa, para explorar como é a cultura da empresa, o que pode ser melhorado e quais os passos para que esta melhoria ocorra.

Para dar ênfase ao trabalho, utilizamos de pesquisa bibliográfica de autores renomados.

3 REVISÃO DE LITERATURA

O processo de seleção ou de contratação é basicamente uma série de estudos de pessoal. Cada passo na sequência deve contribuir com nova informação. Os objetivos de informação devem ser atribuídos ao passo mais indicado para extrair o tipo de dados que se procura obter. Uma entrevista preliminar pouco pode fazer, porém faz uma seleção mais ou menos "a machado", eliminando os que obviamente não servem. O formulário de emprego pode conseguir mais informação factual. Uma referência dada, depois de verificada, pode proporcionar a experiência obtida por antigos empregadores, informações sobre certas qualidades que desafiam mensuração precisa por quaisquer outros meios. Os testes psicológicos podem medir qualidades como inteligência e aptidão. À entrevista consigna-se uma quantidade de objetivos difíceis. Se o empregado não pode obter a informação que deseja por outros modos, usualmente ele tentará captá-la através da entrevista. (SANTANA, 2015).

O processo de admissão de funcionários se divide em três fases: o recrutamento, a seleção e a contratação. Já o processo de demissão pode ocorrer durante o período de experiência e pós experiência (quando o colaborador já é efetivo). No decorrer do projeto serão detalhados pontos desse processo, demonstrando a importância do RH dentro de uma organização.

No processo de admissão, quando surge uma vaga o gerenciador responsável pelo setor informa a gerente de Recursos Humanos a necessidade de se abrir um processo de recrutamento.

Para o recrutamento, recebem por banco de dados currículos personalizados da empresa e também pelo site, porém não utilizam muito o meio eletrônico. Os inscritos geralmente são pessoas de ensino básico. Os currículos são aceitos em qualquer loja da rede, logo são encaminhados para a matriz, para serem separados por cidade e perfis de cada candidato.

Para a seleção, primeiramente agenda-se no máximo 30 pessoas no período da manhã ou da tarde para um bate papo, para que assim, todas as dúvidas sejam sanadas. Logo após, todos os candidatos juntos passam por um teste psicológico de acordo com a função que será contratada. Em seguida um questionário sobre a saúde é aplicado e por último uma entrevista individual. Quando o cargo é de confiança (gerentes, gerenciadores, auxiliar de escritório, contábeis, departamento de compras), liga-se em outras empresas que o candidato já trabalhou/trabalha para obter informações.

Na contratação, após encontrar candidato com perfil desejado, a secretária da gerente de RH, entra em contato para passar todas as informações como: data de início, horário, salário e função, para verificar se realmente há interesse. Antes de iniciar as atividades o candidato escolhido deve trazer cópias e originais de toda a documentação necessária para que seja feito seu registro de funcionário em carteira. Ex: RG, CPF, Certidão de Nascimento/Casamento, comprovante de residência. Para que realmente seja efetivado seu registro, o candidato deve passar pelo Exame Admissional. Com toda a documentação completa o candidato inicia as atividades durante um período de experiência de 45 dias, prorrogando-se por mais 45 se estiver apto para exercer as atividades.

Segundo Silva (2015), em uma boa gestão de demissões o RH tem papel fundamental, pois é quem deve acompanhar todo o processo junto aos gestores de cada área que normalmente é quem bate o martelo quanto a decisões de desligamento. Embora a decisão parta de gestores, o RH deve entender todos os motivos que levaram ao fato, somente com o conhecimento de causa é possível agir de forma estratégica. O colaborador fica em experiência durante 45 dias, prorrogando para mais 45, após este período efetivam a contratação ou dispensam o mesmo. Esta prorrogação da experiência só é feita se o departamento pessoal encaminhar ao gerente a relação dos colaboradores cujo o período de experiência está vencendo. Para se efetivar uma demissão é necessária uma justificativa à psicóloga, onde é preenchida uma avaliação do motivo de desligamento.

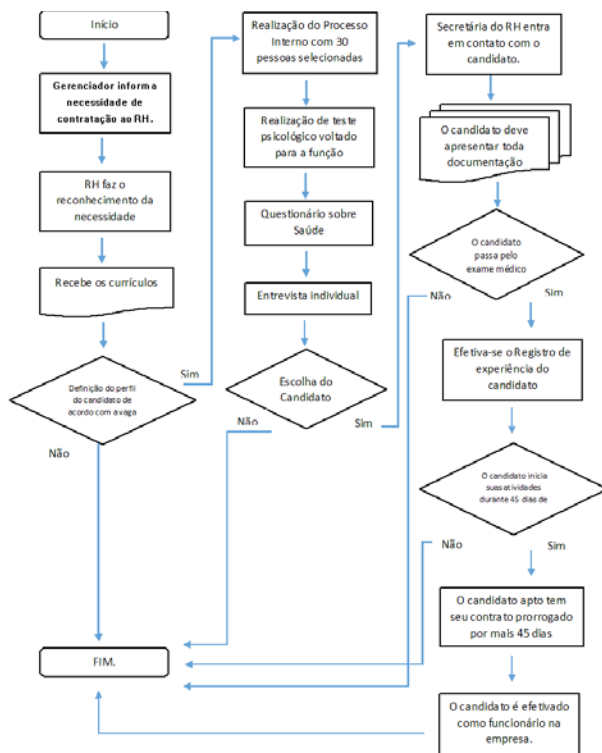
Fluxogramas

O fluxograma, segundo AGDR (2013) é um diagrama que contém símbolos, mostrando uma sequência lógica de etapas e realização de um trabalho, representando um processo.

Segundo Lins, 1993 (apud BERGMANN; POLACINSKI; SCHEUNEMANN, 2012, p. 3), o fluxograma destina-se à descrição do processo, em que se dá com uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima gerando produtos e serviços.

Muitas vezes temos dificuldade em entender os processos da organização. O Fluxograma é uma representação de um processo que se utiliza de símbolos ou figuras geométricas para descrever o passo a passo as atividades do processo. Tem por objetivo descomplicar e facilitar o entendimento e desenvolvimento das atividades dentro da organização.

Na Figura 1, mostraremos o fluxograma do processo, descrevendo minuciosamente todas as etapas com início, meio e fim.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1. Fluxograma

Organogramas

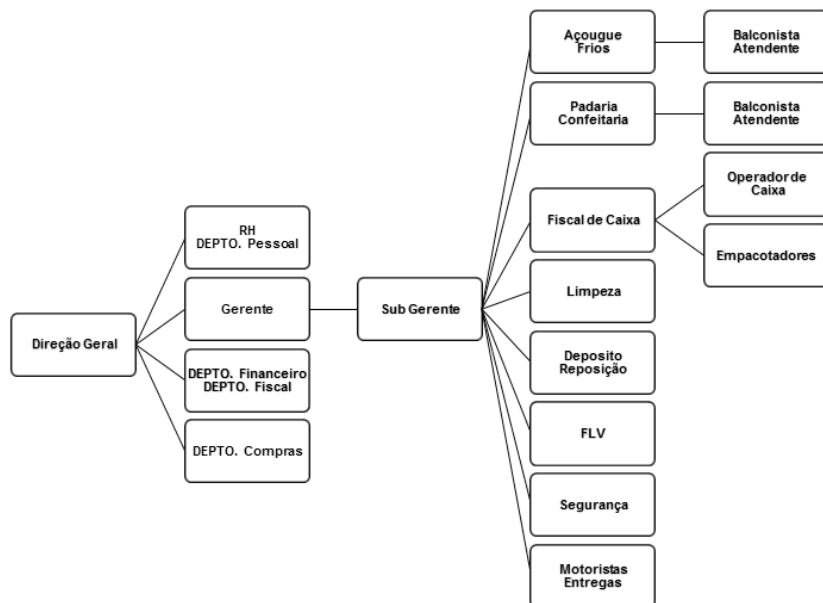
O organograma foi criado pelo norte-americano Daniel C. MacCallum, por volta de 1856, quando este administrava ferrovias nos EUA. Desde então o organograma se tornou uma ferramenta fundamental para as organizações, pois além de facilitar a todos conhecer como funcionam as relações da empresa e sua estrutura, permite inclusive, identificar alguns problemas ou, oportunidades de melhorias, através de sua análise.

De acordo com Chiavenato (2001), o organograma é um tipo de gráfico que representa a estrutural formal da empresa. Ou seja, o organograma é a representação gráfica dos cargos e das relações hierárquicas no ambiente organizacional.

O Organograma é uma representação em gráficos para mostrar a hierarquia dentro de uma instituição. Sua finalidade é definir com perfeita ordem a função que desempenha cada um na organização.

No processo de Recrutamento e Seleção, contam com o envolvimento de pelo menos três pessoas. Quando surge alguma vaga, geralmente esta é informada pelo chefe do setor, que repassa a gerente de RH. Esta gerente e sua secretária iniciam o processo de definição do perfil do candidato para o recrutamento.

Na Figura 2, será exposto o Organograma da matriz do Supermercado X.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 2. Organograma

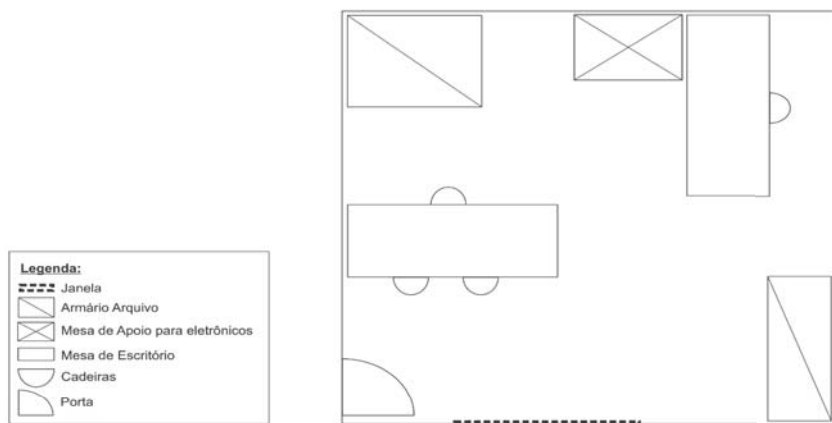
Layout

Segundo Augusto Junior et al. (2009), “a configuração de instalação (*layout*) estabelece a relação física entre as várias atividades. O *layout* pode ser simplesmente o arranjar ou o rearranjar até se obter a disposição mais agradável de um ambiente”.

O *layout* pode ser entendido como um molde, pois é o planejamento do espaço físico onde ocorre determinado processo. Tem por finalidade verificar a acessibilidade, localização e organização. Na Figura 3, mostraremos o *layout* do processo.

LAYOUT PLANTA BAIXA

Este Layout apresenta a sala de RH da empresa Sakashita Supermercados, onde é realizado o processo de Admissão e Demissão.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 3. Layout do Processo

O *layout* do ambiente de trabalho interfere no bom andamento e desenvolvimento das atividades. Na imagem acima, enquanto a gerente entrevista alguém em sua sala, é impossível que outro adentre, pois, a cadeira está localizada bem próxima a porta. O telefone fica em outra mesa, fazendo com que quando necessário o uso, elas tenham que se locomover.

Sistemas utilizados

O setor de RH conta com o suporte de um sistema do tipo ERP, onde a gerente e sua secretária alimentam as informações diariamente. Este sistema é utilizado para fins de controle do quadro de funcionários da rede de supermercados. O sistema possui uma interface que interliga todos os setores administrativos da empresa, mas também se usam o Word e o Excel para elaboração de diversos documentos.

O sistema técnico do setor de Recursos Humanos é baseado em uma sala pequena, equipada com duas mesas, dois armários usados para guardar toda a documentação pertinente ao setor.

Definição / diagnóstico da situação atual

Com a análise do processo, observou-se que não houve mudanças significativas, entretanto, o setor de RH foi se adaptando de acordo com as necessidades ao longo dos anos, fazendo com que o capital humano também evoluísse.

Observou-se que a empresa é aberta a sugestões de seus colaboradores, o que permite um bom relacionamento entre gestores/chefes de departamentos e seus colaboradores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Proposta de melhoria para a organização

O RH é o grande responsável por reforçar as crenças e valores das organizações, moldar e sustentar os papéis e normas, além de acompanhar as alterações culturais a fim de apoiar as metas organizacionais.

O processo de recrutamento deve ser feito com o maior vigor e seriedade. O cenário do mercado atual exige cada vez mais profissionais que sejam capacitados a resolver as atividades complexas com excelência e habilidades, com grau elevado de qualidade e um nível considerável de identificação.

Ao efetuar a contratação para nível de experiência de 45 dias seria viável que não houvesse uma prorrogação para mais 45 dias, assim se houvesse a efetivação do contrato de trabalho em carteira assinada motivaria o indivíduo a desempenhar ainda mais sua função com confiança de que estaria estável em seu emprego e não sendo testado, aumentando sua autoconfiança somando de maneira positiva a empresa.

Após a efetivação do cargo pagar um salário justo de acordo com o cargo, inclusive as horas-extras se acaso tiverem que ser cumpridas, ao decorrer do tempo e se for identificado que o indivíduo deva e tenha capacidade para subir de cargo ela dever vir acompanhada de alguma premiação para incentivo e valorização.

Automação da papelada, fazendo com que o funcionário preencha tudo o que precisa *on-line* antes de começar a trabalhar. Ao ser contratado o colaborador recebe um e-mail do departamento de RH solicitando as informações necessárias para a admissão, onde no sistema será preenchido toda a documentação e impresso somente aqueles que precisarem de assinatura, evitando custos com papéis e tintas de impressoras.

Informação da cultura da empresa aos novos colaboradores, por meio de manuais de normas internas da empresa e de conduta a ser seguida pelo colaborador, a fim de que ele comece a produzir da melhor forma possível, interagindo com os demais colaboradores já nos primeiros dias de trabalho.

Principais problemas observados

Os principais problemas identificados no setor de RH onde ocorre o processo de admissão e contratação está relacionada aos investimentos, onde nunca foram utilizadas ferramentas financeiras, pois o RH não possui verbas para fazer mudanças.

A omissão de informações por parte do candidato, pois muitos concordam com tudo que é exposto durante a entrevista, porém no decorrer das atividades podem voltar atrás.

Dimensão administrativa / organizacional

Com análise do departamento de RH da organização, verificou-se que para melhor desempenho do processo de Admissão seria necessária uma maior atenção na utilização da tecnologia para otimização do processo na hora da seleção de currículos, ou seja, utilizar a tecnologia na qual a organização já possui, mas não faz uso.

Sendo assim a velocidade do processo seria beneficiada, pois não precisaria selecionar todos os currículos de forma manual, uma boa porcentagem seria otimizada com a utilização da tecnologia na qual hoje é ubíqua.

Como visto no fluxograma apresentado neste mesmo trabalho, o processo de seleção de currículos é totalmente manual realizado pela gerente responsável do setor de RH e sua secretária. Com o uso da tecnologia beneficiaria o processo como um todo, pois assim, a organização seguiria um padrão organizacional de melhoria.

Dimensão humana - pessoas

A dimensão humana dentro do processo de admissão e demissão possui uma quantidade suficiente para a realização das tarefas abordadas no quadro de distribuição de trabalho. Tendo em vista o aperfeiçoamento adquirido pela gerente de RH e sua secretária ao longo dos anos, otimizando, na medida do possível, as tomadas de decisões ao contratar um candidato.

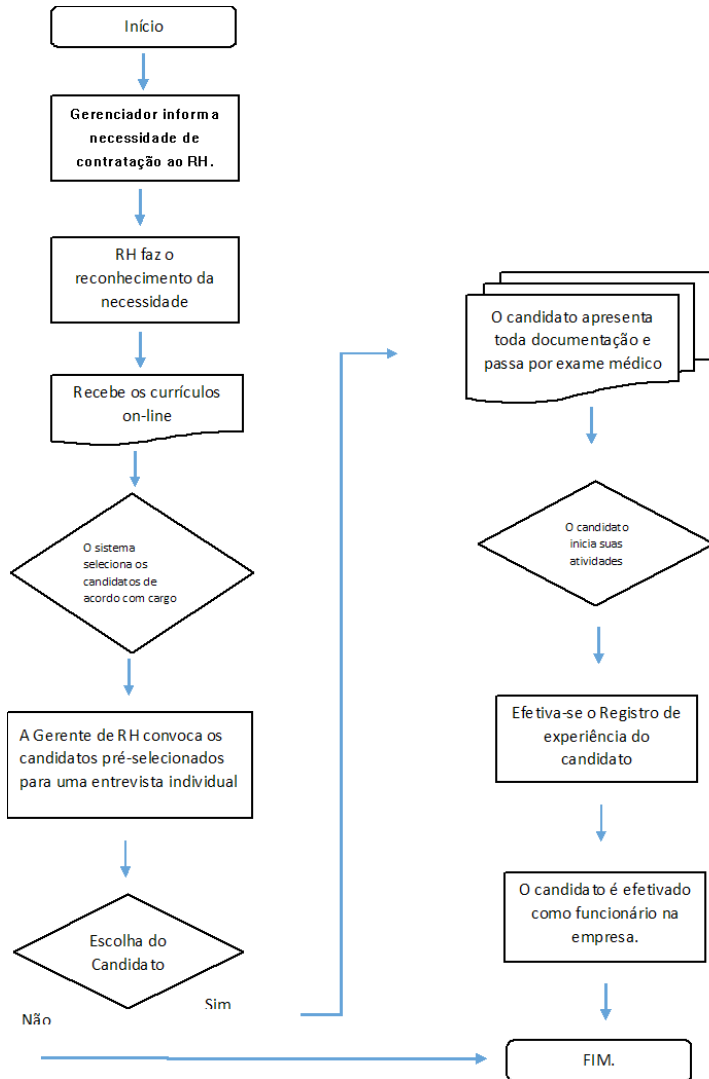
O envolvimento e planejamento aliados ao capital intelectual, faz com que a organização sempre inove e se mantenha no mercado tão competitivo e que necessita cada vez mais de pessoas empenhadas em trabalhar com o mesmo objetivo da empresa.

Dimensão técnica - sistemas e técnicas

Observando como o processo ocorre, se torna inviável mantê-lo somente com o capital humano, deve se usar e se atualizar em relação a novas tecnologias de apoio a tomadas de decisões facilitando o processo de forma generalizada. Tarefas simples podem ser automatizadas, desburocratizando o processo.

Novos fluxogramas

Com as propostas de melhorias apresentadas no processo, dentre elas a utilização mais abrangente de um sistema informatizado, o que diminuiria o tempo gasto e custos com materiais, o novo fluxograma gerado possui o intuito de permitir que o processo se inicie e termine com mais agilidade e praticidade na tomada de decisão no momento da contratação por parte da gerente de RH.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 4. Novo fluxograma do Processo

Novos organogramas

De acordo com o organograma apresentado anteriormente, não vemos a necessidade de criação de um novo. Devido a hierarquia já estar bem distribuída e todas as atividades estarem delegadas, vistas já de forma sistêmica.

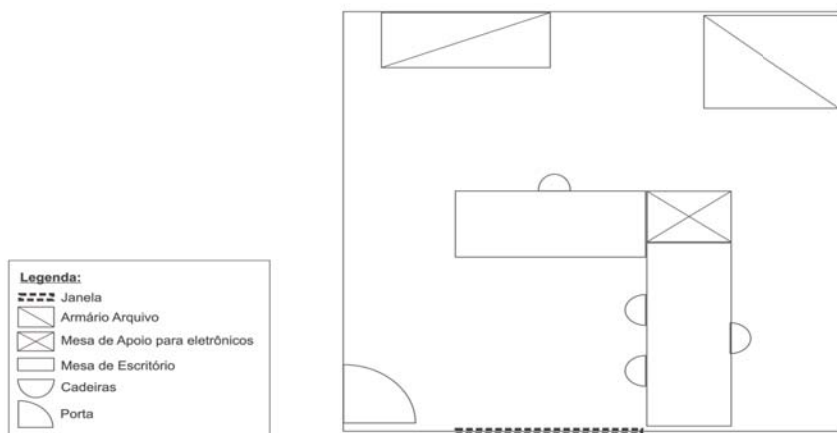
Novos Layouts

A organização já possui seus departamentos definidos em salas localizados na matriz da rede de supermercados. Pensando em maior comodidade e amplitude de espaço para as decisões de processo, verificou se a necessidade de mudança na disposição dos móveis.

As duas mesas passaram a ficar lado a lado, e a mesa da impressora no meio, facilitando o manuseio da mesma. Os armários ficam ladeados em uma mesma parede, otimizando o deslocamento até os mesmos.

NOVO LAYOUT PLANTA BAIXA

Este Layout apresenta a sala do RH da empresa Sakashita Supermercados, onde é realizado o processo de Admissão e Demissão.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 5. Novo Layout do Processo

Avaliação dos resultados dos processos de mudança e sugestões de melhorias para a organização

Algumas mudanças significativas podem ser apontadas, como a modernização e aceleração nas tomadas de decisões, motivação, dedicação aos colaboradores da empresa, com incentivos aos mesmos as atividades a serem executadas serão efetivadas com maior êxito automaticamente auxiliando no aumento da lucratividade.

Podemos adequar os gastos com papéis e tintas de impressoras, mantendo um banco de dados atualizado e avançado.

Interação dos novos colaboradores, com a finalidade de recepção acolhedora e humanizada. Com as melhorias propostas no processo de admissão se torna mais prático e ágil todo o processo desde o surgimento da vaga a contratação efetiva.

Os reflexos positivos com implantação de novas ferramentas pode acarretar ao aumento da rotatividade, melhoria na execução das atividades, maior procura de emprego na organização, um marketing eficiente da empresa aos clientes, atendimento de boa qualidade, uniformização do conhecimento e modelos de negócios, melhoria no processo de comunicação e fluxos de informações, padronização de processos, melhoria na gestão organizacional, aumento da compreensão teórica e prática de processos, redução de tempo e custos, aumento da produtividade dos profissionais envolvidos no processo e redução dos efeitos, positivando consequentemente o todo.

Modernização e aceleração nas tomadas de decisões, motivação, dedicação aos colaboradores da empresa, com incentivos aos mesmos as atividades a serem executadas serão efetivadas com maior êxito automaticamente auxiliando no aumento da lucratividade.

AS-IS (Como ERA)	TO-BE (Como Ficou)
Layout: Mesas dispostas longe uma da outra e da mesa da impressora, atrapalhando o fluxo de entrada da sala, o que consequentemente atrapalha a entrevista para possível admissão. Armários localizados em duas paredes.	Layout: Mesas dispostas lado a lado com a mesa da impressora mais acessível a ambas as colaboradoras. Armários localizados em uma única parede, otimizando o espaço da sala.
Fluxograma: Burocrático	Fluxograma: dinâmico e veloz.
Organograma: Com níveis Hierárquicos bem definidos	Organograma: Mantivemos o mesmo, devido a hierarquia bem distribuída.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, qualquer empresa que se preze, que se queira manter neste mercado atual tão competitivo, com surgimento de novas exigências, tecnologias e métodos deve estar atento ao mesmo. Para que se possa de maneira sucinta e inovadora, atender às necessidades e obstáculos que veem surgindo ao decorrer de sua caminhada.

Sabe-se hoje que o departamento de RH de uma empresa é o grande alicerce para boas sacadas na hora da tomada de decisões, pois sem este departamento a empresa pode equivocar-se ao direcionar atividades aos colaboradores sem examinar perfil que se encaixe a modo de atender as necessidades que sejam exigidas no processo de execução das atividades dirigidas aos seus colaboradores, acarretando a erros que em alguns casos podem ser irreversíveis.

Remetemos então que o uso da tecnologia soma para todos os departamentos de uma organização, incluindo o departamento de RH, uma organização que acompanha o desenvolvimento tecnológico de mercado automaticamente soma em bons resultados, principalmente se esta for usada sabiamente de maneira a qual se encaixe na missão da empresa.

A tecnologia implementada no departamento de RH otimiza a maioria de seus procedimentos, como, por exemplo, a coleta de currículos a serem

preenchidos por meio on-line, utilizando a tecnologia na qual já é implantada, mas inutilizada. Ressaltando que a empresa estudada deixou claro que não utiliza essa tecnologia na qual eles já possuem.

Comparando a teoria com a prática com os parâmetros corretos a serem seguidos se encaixam no dia a dia da organização ou de qualquer outra, cada organização cumpre os seus objetivos da maneira na qual ache viável atendê-los.

Por fim, tecnologia é a chave para que uma organização consiga cumprir suas missões de maneira sucinta, com menos tempo de execução, economia de tempo para produzir no tempo ganho algumas tarefas que poderiam ficar para o dia seguinte, sem o suporte que a mesma oferece.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA GOIANA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL – AGDR. **Fluxograma de processos**. Goiânia: Governo de Goiás, 2013. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-09/fluxograma_da_agdr.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2016.

AUGUSTO JUNIOR, A. T.; SANTOS, T. A. K.; SARRACENI, M. J.; VEDRAME, C. F.; VEDRAME, R. C. M. **Layout**: a importância de escolher o layout ideal devido à exigência no mercado competitivo. 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC28207504862.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

BERGMANN, N.; POLACINSKI, E.; SCHEUNEMANN, R. et al. Ferramentas da qualidade: definição de fluxogramas para a confecção de jalecos industriais. In: SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR, 2., 2012, Horizontina.

Anais... Horizontina: FAHOR, 2012. Disponível em: <http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2012_2.%20FERRAMENTAS%20DA%20QUALIDADE%20-%20DEFINI%C3%87%C3%83O%20DE%20FLUXOGRAMAS%20PARA%20A%20CONFEC%C3%87%C3%83O%20DE%20JALECOS%20INDUSTRIAIS.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. v.1, p.251.

SANTANA, D. **Recrutamento e seleção de pessoal**: ontem, hoje e amanhã. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-eseleo-de-pessoal-ontem-hoje-e-amanh/>>. Acesso em: 29 maio 2016.

SILVA, R. **Humanização no processo de demissões**: você sabe demitir? 2015. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/voce-sabedemitir>>. Acesso em: 29 maio 2016.