

O desempenho dos processos de recrutamento e seleção: um estudo de caso na Bambuí Bioenergia S/A.

Fábio Henrique CAMILO¹; Frederico Leocádio FERREIRA²; Helena Torres Gaitani MOTTA³; Jaqueline Bruno de OLIVEIRA⁴; Paulo Augusto dos SANTOS⁵ e Patrícia Carvalho CAMPOS⁶.

1 – Estudante do 6º período de Administração do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus* Bambuí. Rod. Bambuí/Medeiros km 5. CEP: 38900-000. Bambuí-MG. 2 - Estudante do 4º período de Administração do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus* Bambuí Rod. Bambuí/Medeiros km 5. CEP: 38900-000. Bambuí-MG. 3 - Estudante do 4º período de Administração do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus* Bambuí. Rod. Bambuí/Medeiros km 5. CEP: 38900-000. Bambuí-MG. 4 - Estudante do 4º período de Administração do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus* Bambuí. Rod. Bambuí/Medeiros km 5. CEP: 38900-000. Bambuí-MG. 5 - Estudante do 4º período de Administração do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus* Bambuí. Rod. Bambuí/Medeiros km 5. CEP: 38900-000. Bambuí-MG. 6 – Prof.^a orientadora, IFMG *campus* Bambuí

RESUMO

Os processos de Recrutamento e Seleção são de extrema importância para as empresas, podendo influenciar positiva ou negativamente o desempenho das mesmas. Portanto, recrutar e selecionar talentos torna-se uma atividade crucial dentro da organização, visto que o capital humano é o pilar que a sustenta. Diante deste fato, o presente trabalho teve como objetivo analisar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela Bambuí Bioenergia S/A em seus níveis organizacionais, comparando-as, identificando os motivos de sua escolha e as dificuldades encontradas no processo. A metodologia pautou-se por uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo que teve como método o estudo de caso e utilizou como técnica entrevista semiestruturada realizada com o psicólogo responsável do Setor de Recursos Humanos. Com a entrevista pôde-se notar a importância do processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal, servindo como fonte de motivação e satisfação profissional.

PALAVRAS CHAVES: Recrutamento; Seleção; Bambuí Bioenergia S/A

INTRODUÇÃO

O recrutamento e a seleção são processos distintos, porém, complementares, sendo fatores preponderantes nas empresas. O recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (GIL, 2001), podendo assumir o caráter interno, externo ou misto. Após a utilização das técnicas de recrutamento mais adequadas, inicia-se o processo de seleção o qual consiste em uma filtragem dos currículos pré-selecionados através de testes pré-determinados. A escolha desses testes se dá pelo tempo e quantidade de recursos disponíveis da organização, pela quantidade de vagas existentes e pela qualificação da mão de obra (GIL, 2001).

VII Semana de Ciência e Tecnologia IFMG - campus Bambuí
VII Jornada Científica e I Mostra de Extensão
21 a 23 de outubro de 2014

Franco (2002) aborda essa temática ressaltando que o desempenho e o diferencial de uma organização estão, hoje, na sua capacidade de atrair e reter talentos. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo analisar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela Bambuí Bioenergia S/A, comparando as técnicas utilizadas nos diferentes níveis hierárquicos da mesma, identificando o motivo destas escolhas e apontando as dificuldades enfrentadas nos processos.

MATERIAL E MÉTODOS

Para a elaboração do presente artigo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que consiste explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos e um estudo de caso, que é uma pesquisa acerca de um determinado indivíduo, família ou grupo representativo no universo, para examinar aspectos de sua vida (CERVO, 2002).

O cenário estudado trata-se de uma usina sucroalcooleira localizada na Rodovia MG827 KM 10, Medeiros/Bambuí - zona rural do município de Bambuí MG, atualmente, conta com 1.211 (um mil duzentos e onze) colaboradores que se dividem nos setores administrativo, agrícola e industrial.

A pesquisa foi realizada com o psicólogo e analista de Recursos Humanos da organização, através de uma entrevista semiestruturada, no dia 08 de maio de 2014, às 14 horas. As perguntas da entrevista foram no sentido de identificar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas na Usina Bambuí Bioenergia S/A para, posteriormente, compará-las e mostrar suas vantagens, desvantagens e dificuldades enfrentadas nos processos. Os dados coletados foram analisados com base no referencial teórico onde os autores mais estudados foram: Antônio Carlos Gil, Gustavo e Magdalena Boog e Takeshy Tachizawa Ferreira.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Bambuí Bioenergia S/A é uma organização dividida, hierarquicamente, nos *níveis estratégico* (gerentes, supervisores, coordenadores e diretores); *técnico* (elétrica, mecânica, enfermagem, informática, açúcar e álcool, dentre outros) e *operacional* (operadores de máquinas, motoristas, faxineiras e secretárias) tendo como critério divisor, a qualificação da mão-de-obra.

No início de suas atividades, há dez anos, a organização optava por colaboradores de outras cidades já que, em Bambuí, não tinha mão de obra suficiente e adequada. Porém, com o aumento da mão de obra qualificada, tornou-se necessário um especialista para recrutar e selecionar, assim como desenvolver os colaboradores dentro de sua função. Surgiu então, a necessidade de contratação de um psicólogo para este fim.

VII Semana de Ciência e Tecnologia IFMG - campus Bambuí
VII Jornada Científica e I Mostra de Extensão
21 a 23 de outubro de 2014

O processo de recrutamento se inicia quando detectada a necessidade de mão de obra pelo setor responsável, que preenche formulários indicando o perfil adequado ao cargo ocioso (sexo, idade, competências, escolaridade, experiência) e o encaminha ao setor de Recursos Humanos que, com o perfil do funcionário desejado em mãos, inicia o processo de captação de talentos, seja interno ou externo.

Em relação ao processo de recrutamento, sempre quando a vaga em aberto apresenta-se como uma oportunidade de crescimento, utiliza-se do recrutamento interno, em primazia. Caso as vagas não sejam preenchidas, o recrutamento externo é realizado. O recrutamento externo, por sua vez, também é utilizado em outras circunstâncias como, por exemplo, quando a vaga oferecida não é de interesse entre os colaboradores da organização; quando é necessária uma qualificação técnica específica ou quando as vagas são destinadas ao nível estratégico.

A divulgação interna é realizada pelos responsáveis de cada setor e a externa é feita através de rádio, INSS, CATHO (site especializado em recrutamento de pessoal), e parceiros como o Instituto Federal de Minas Gerais/*Campus Bambuí*, Portal de RH de Arcos e APAE (para preenchimento de vagas PNE – Portadores de necessidades especiais).

No que se refere à divulgação das vagas, a Bambuí Bioenergia S/A mostra-se eficiente, alegando receber, diariamente, cerca de 30 a 50 currículos, tendo esse número aumentado consideravelmente, quando a divulgação de fato ocorre. A organização conta com um banco de dados onde armazena todos os currículos recebidos, atualizados anualmente.

Com os currículos no banco de dados, a organização realiza o processo de análise e triagem, processo este, comum em todos os cargos operacionais e técnicos, iniciando assim, o processo de seleção. Para essa etapa, a organização leva em consideração o nível de instrução do candidato e a quantidade de vagas existentes. Preza-se pelos processos descritos na figura 01.

Além dos processos citados, outros podem ser adotados como, por exemplo, a dinâmica de grupo no nível operacional ou testes psicológicos. Essa escolha depende do tempo despendido com os processos, dos recursos disponíveis para realizar tais critérios ou da quantidade das vagas existentes na organização.

Como apresentado, o nível estratégico diferencia-se tanto no quesito recrutamento quanto seleção. Como são cargos de confiança, a organização opta por *head hunters* (caça talentos) que são consultorias de recrutamento que procuram pelo “melhor e mais qualificado” profissional existente, que é avaliado, diretamente, pela diretoria da organização. Sendo assim, quando surge a necessidade da ocupação da vaga, a consultoria é acionada, os talentos são captados e avaliados, finalizando com a contratação ou não. Decisão esta tomada pelo diretor da organização.

VII Semana de Ciência e Tecnologia IFMG - campus Bambuí
VII Jornada Científica e I Mostra de Extensão
21 a 23 de outubro de 2014

Existe uma preocupação, por parte da organização, em desenvolver seus colaboradores, seja motivando-os com a opção do recrutamento interno ou com o oferecimento de cursos profissionalizantes, em parceria com o SENAI.

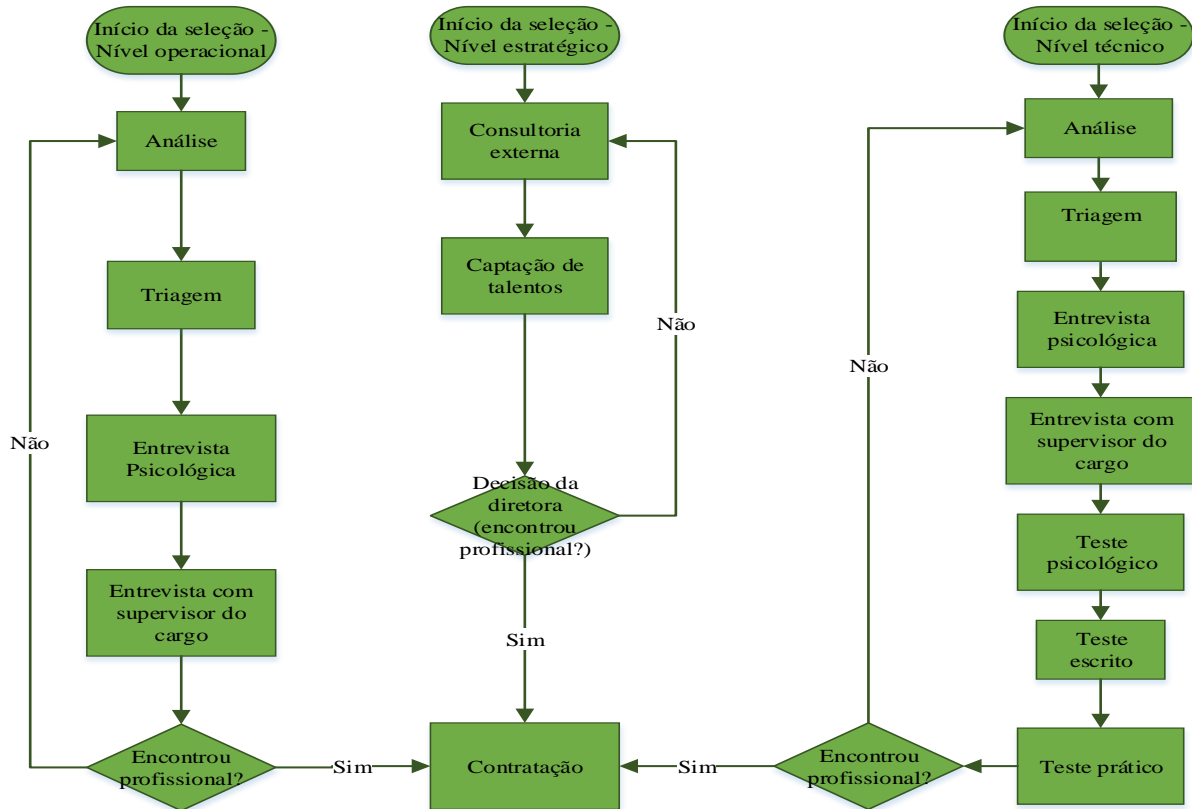


Figura 01 – Fluxograma dos processos de seleção da Bambuí Bioenergia S/A

CONCLUSÃO

Tomando como base o objetivo geral desta pesquisa, percebe-se que a organização passou a se preocupar com a qualificação de sua mão de obra, tanto no ato da contratação como no desenvolvimento dentro da mesma, em larga escala, quando houve a reestruturação do setor de Recursos Humanos, o que incluiu a contratação de um psicólogo para esses processos.

Um fato que coincide com a entrada do psicólogo na organização é o recrutamento interno como forma de promoção e motivação, demonstrando a preocupação do setor em desenvolver seus colaboradores de modo a mantê-los dentro de sua equipe, contribuindo assim, para que o índice de rotatividade continue dentro do esperado em referência a outras Usinas de mesmo ramo (4,5% ao mês, em um quadro de 1200 colaboradores).

Pelo fato da organização encontrar-se dentro de um pequeno município, a divulgação de seu recrutamento externo é eficiente, levando em consideração a alta quantidade de currículos recebidos e armazenados em seu banco de dados. Uma dificuldade percebida pelo entrevistado é a falta de

VII Semana de Ciência e Tecnologia IFMG - campus Bambuí
VII Jornada Científica e I Mostra de Extensão
21 a 23 de outubro de 2014

meios de divulgação que detalhe as vagas em aberto, evidenciando o perfil do colaborador desejado, citando o SINE (Sistema Nacional de Empregos) e classificados de um jornal semanal do município, até então inexistentes.

A dificuldade de manter colaboradores qualificados e aptos a realizar as funções dentro da Bambuí Bioenergia S/A foi percebida pela direção, visto que colaboradores não satisfeitos e não qualificados geram rotatividade e dispêndios desnecessários. Hoje, nota-se uma preocupação em realizar uma captação com excelência, e desenvolver sua mão de obra através de cursos profissionalizantes e treinamentos específicos, para que ele se sinta parte da mesma, evitando assim, frustração e, conseqüentemente, o abandono do cargo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**: Arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 01. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 07, 2010. **Análise da política de recrutamento e seleção em um Hospital localizado no município de Itaperuna**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense e Universidade Candido Mendes, 2010.

ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 15, 2011, São Paulo. **O processo de recrutamento e seleção de uma empresa do ramo de silvicultura**. Jacaré: Faculdade de Tecnologia Thereza Porto Marques, 2011.

FRANCO, Simon. Recrutamento e Seleção: a hora da verdade. In: BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Recursos humanos: O capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.