

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA O PROCESSO
DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO RAMO FARMACÊUTICO**

**DEVELOPMENT OF INNOVATIVE STRATEGIES FOR THE RECRUITMENT
AND SELECTION PROCESS IN THE PHARMACEUTICAL**

Elisana Naffin Flores, Bianca Jupiara Fortes, Andreas Ditmar Weise e Felipe Martins Müller

RESUMO

O Presente estudo aborda o processo de recrutamento e seleção com o objetivo de aprimorar esta prática nas filiais das Farmácias Alpha para que cada gerente se aperfeiçoe na realização desta tarefa. Para levantar as informações, foi fundamental realizar a revisão bibliográfica e posteriormente aplicar uma pesquisa com os gerentes das filiais da região Fronteira Noroeste. No embasamento teórico, destaca-se o estudo aprofundado sobre o processo de recrutamento de candidatos potenciais para determinada vaga e as técnicas de seleção para identificar o mais apto para ocupar determinado cargo. Após o estudo, pode-se perceber que para aprimorar os processos de recrutamento e seleção nas filiais faz-se indispensável um alinhamento, uma vez que atualmente cada gestor desenvolve da sua maneira segundo sua experiência ou estudo que possui. Dessa forma, conclui-se que o estudo foi importante para as Farmácias Alpha, em função dos benefícios que poderão ser obtidos com a aplicação deste estudo, aumentando o índice de contratações bem sucedidas e diminuindo a rotatividade de profissionais.

Palavras- chave: Recrutamento, seleção, alinhamento.

ABSTRACT

The present study addresses the process of recruitment and selection in order to improve practice in this branch of Alpha Pharmacies that every manager is perfect in this task. To get the information, it was essential to conduct a literature review and then apply a survey of managers of the branches in the region North West Frontier. In theoretical, there is the detailed study of the process of recruiting potential candidates for a particular vacancy and selection techniques to identify the most apt to occupy certain position. After the study, we can realize that to improve the processes of recruitment and selection in the branches it is indispensable alignment, since each manager currently develops its way according to their own experience or study. Thus, it is concluded that the study was important for Alpha Pharmacies, according to the benefits that can be obtained with the application of this study, increasing the rate of successful hires and reducing staff turnover.

Keywords: Recruitment, selection, improvement.

1 Introdução

O mais importante em uma empresa são as pessoas porque após ter uma estrutura montada e o planejamento definido, de acordo com Chiavenato (2004) o que realmente vai gerar resultado, contribuindo para a melhoria e a inovação, são as pessoas. Corroborando com esta ideia, Fleury (2001, p. 164) afirma que “já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e complexidade crescentes são as pessoas.” Portanto, investir no recrutamento e seleção de pessoas deve ser um investimento primordial das empresas, sendo que a principal vantagem competitiva das organizações está na formação de uma equipe altamente desenvolvida e capacitada.

Neste contexto inserem-se também de forma relevante como afirma Carvalho (2012), o diagnóstico e a proposição de ações que objetivem melhorias no ambiente organizacional, tornando-o capaz de motivar o despertar e o desenvolvimento de profissionais que assegurem o crescimento sustentável. “A capacidade de inventar novos setores e reinventar os antigos é um pré-requisito para chegar primeiro ao futuro e uma pré-condição para permanecer na frente” (HAMEL E PRAHALAD, 1996, p.72).

Diante dessa realidade, este trabalho enfatiza o desenvolvimento de estratégias de inovação para o processo de recrutamento e seleção nas filiais das Farmácias Alpha localizadas na região Fronteira Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Buscou-se, portanto, identificar no decorrer do estudo estratégias que poderiam contribuir para o aprimoramento desses dois processos. Após a análise dos dados empíricos, foi possível sugerir ações que visem adequar o trabalho exercido pelos gestores das filiais no momento de realizar o processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Para tanto, o estudo é composto de cinco partes: introdução, referencial teórico, metodologia, diagnóstico e análise dos dados e considerações finais.

2 Processo de recrutamento de pessoas

Para compreender o processo de recrutamento, faz-se necessário revisar o conceito, Lacombe (2003, p.65) define recrutamento como “o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”. Já Marras (2002, p.69) complementa o conceito de recrutamento como:

[...] uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Coradini e Murini (2009) afirmam que, recrutamento é meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. É também uma atividade de ligação que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos.

Nesse sentido, entende-se que recrutamento de pessoas é o conjunto de técnicas e processos que são usados para atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar vagas existentes ou potenciais na organização. É basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego que pretende preencher. Esse processo de busca dos candidatos pode ser realizado dentro ou fora da empresa.

2.1 Recrutamento Interno

O processo de recrutamento interno tem início quando surge determinada vaga, e a empresa procura preenchê-la através do remanejamento dos colaboradores.

Para Lacombe (2003, p.69),

[...] o aproveitamento do pessoal da empresa tem as seguintes vantagens: motiva todos os empregados, sinalizando a disposição de se promover a “prata da casa” e de se criar perspectivas de carreira; no longo prazo, facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa; o custo de admissão é praticamente nulo; se houver uma boa avaliação dos candidatos, a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles já estão na empresa e são conhecidos; aproveita melhor o treinamento do pessoal; diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas.

Apesar das grandes vantagens, tem suas desvantagens, pois exige que os novos funcionários tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos, no mínimo, a alguns níveis acima do cargo para que estão sendo admitidos e motivação para chegar lá, mas, se a empresa não oferecer oportunidades de crescimento aos empregados, poderá frustrá-los.

Deve-se tomar cuidado, pois o recrutamento interno pode levar a um conflito de interesses, em que muitos não demonstram condições de chegar a um posto mais elevado e impedem que os outros cresçam, e sucessivas promoções não são bem vistas, porque em determinado momento esse empregado vai estacionar e não terá mais perspectivas dentro da organização.

2.2 Recrutamento Externo

O recrutamento é externo quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. Incide sobre os candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento.

O recrutamento externo é o processo de atrair candidatos em potencial, que estão disponíveis no mercado ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Para Lacombe (2003, p.70),

[...] o recrutamento externo traz pessoas com novas experiências e percepções, e também novos conhecimentos, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa para sensibilizar a administração para o ambiente externo e interno.

Esse processo tem a vantagem de aproveitar os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Isso não significa que a empresa deixa de fazer esses investimentos daí para frente, mas que ela usufrua de imediato o retorno dos investimentos já efetuados pelos outros e ainda renove e enriqueça os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é admitir pessoas com gabarito igual, ou melhor, ao dos que já existem na empresa.

Não é muito vantajoso, pois é geralmente mais demorado que o recrutamento interno. O período de tempo dispendido com a escolha e mobilização das técnicas mais adequadas, com técnicas de recrutamento, apresentação de candidatos, com recepção e triagem inicial, entre outros, é maior do que na seleção interna. Também é mais caro e exige inversões e despesas

operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários, entre outros.

Lacombe (2003, p.76) afirma que “o mercado de trabalho se transformou num verdadeiro mercado: amplo, sem controle por parte das empresas e sem limites geográficos”. Nesse processo, após a empresa obter a relação dos candidatos, deve selecionar os que apresentam melhor perfil e entrar em contato o mais breve possível, uma vez que os melhores vão ter várias ofertas.

2.3 Recrutamento Misto

Na realidade, uma empresa nunca faz apenas recrutamento interno ou externo. Um sempre complementa o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição ou vaga precisa ser substituído na posição atual. Se for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida.

Chiavenato (2004(a), p.180) diz que

[...] devido as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

Recrutamento interno, seguido de recrutamento externo: a empresa dá prioridade aos empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo. Recrutamento externo e interno: é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente, seja através de pessoas estranhas ou transformação de recursos humanos.

3 Seleção de pessoas

O processo de seleção, assim como o processo de recrutamento, é realizado por um entrevistador capacitado, que busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimento, habilidades, atitudes, personalidades e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização. Segundo Lacombe (2003, p.79), “a seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

Assim, se pode dizer que a seleção de pessoal tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo processo de recrutamento, aqueles que possuem maior qualificação profissional e que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal. Portanto, quando a seleção é bem feita, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento dispendido, ajudando a empresa a cumprir os planos e objetivos.

3.1 Processo de Comparação

No processo de seleção, pode-se fazer uma comparação entre a empresa e o candidato para a vaga. Essa comparação consiste em analisar os requisitos exigidos para o cargo e as características dos candidatos. Dessa forma, após concluir os testes de seleção, pode-se comparar o cargo com o candidato e ver que o candidato não atinge os objetivos do cargo. Assim, pode-se chegar à conclusão de que o cargo e o candidato possuem um perfil semelhante, dando condições para que o mesmo seja aprovado e, ainda, pode-se, após fazer os testes de seleção, concluir que o candidato possui maior qualificação do que o cargo oferecido

e ser descartado por isso.

Segundo Sousa *et al.* (2006), a seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. Assim, pode-se considerar o processo de comparação como uma ferramenta que mede qual é o candidato que mais se aproxima da qualificação para o cargo a ser preenchido, e a flexibilidade entre o nível ideal que o candidato deverá atingir vai depender do controle de qualidade que a empresa possui.

3.2 Técnicas de Seleção

Após ter a descrição do cargo a ser ocupado e certo número de candidatos recrutados, é chegada hora de selecionar o mais apto entre eles. Para auxiliar nesse processo, faz-se necessário utilizar algumas técnicas de seleção, as quais permitirão um conhecimento maior do perfil pessoal e profissional do candidato.

Dessa forma, entende-se que para obter sucesso no processo de seleção também se deve escolher alguma técnica que faça com que o candidato mostre o desempenho para o cargo futuro.

3.2.1 Entrevistas de seleção

É nas entrevistas de seleção que se coletam as informações complementares e se conhece o estilo de cada candidato, observando conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem no comportamento e conduta, procurando identificar características profissionais, sociais, intelectuais e pessoais. Nesse processo, o entrevistador deve preocupar-se sempre em fazer perguntas que tenham algum objetivo.

Para Dessler (2003, p.114), uma entrevista de seleção é “um procedimento de seleção projetado para prever futuros desempenhos no trabalho com base nas respostas verbais dos candidatos a perguntas verbais”.

Após cada entrevista de seleção realizada, é necessário certificar-se de que se anotou tudo em que se baseou para tomar a decisão. O registro de avaliação e as anotações da entrevista ajudarão a escolher o melhor candidato para a vaga.

3.2.2 Testes de seleção

Os testes de seleção têm como objetivo medir aspectos intelectuais, de personalidade ou técnicos relativos a cada profissão ou cargo. Devem ser preparados considerando o cargo e as características dos mesmos, assim como os aspectos pessoais envolvidos em cada função. Marras (2002, p.84) afirma que “é decisão do entrevistador realizar ou não certos testes no candidato e, a princípio, essa decisão está relacionada com o tipo de entrevista executado, o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador”.

Existem vários tipos de testes. Os mais conhecidos são:

- Conhecimento: verifica-se o real conhecimento dos candidatos, porém os mesmos devem ser preparados de acordo com a realidade de cada empresa e de cada função. Podem ser: testes gerais (cultura geral e línguas) ou específicos (de cultura profissional e de conhecimentos técnicos); e
- Psicológicos: estes testes só podem ser aplicados por psicólogos.

Chiavenato (2004(a), p.201) afirma que

“ [...] os testes psicológicos focalizam principalmente as aptidões, procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho.”

3.2.3 Técnicas de simulação ou dinâmicas de grupo

São atividades em grupo, conduzidas por profissionais qualificados, que visam a simular situações ou casos específicos, em que os participantes vivenciam e participam com opiniões e visão pessoal sobre as mesmas. Marras (2002, p. 85) explica que

[...] os candidatos são reunidos numa sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes (observadores), serão submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com a relação a um perfil esperado.

Podem ser adaptados em forma de jogos que permitem observar e avaliar as posturas e as maneiras de reagir de cada participante à determinada tarefa, fazendo a ligação com os aspectos profissionais. Essa técnica tem sido muito utilizada uma vez que a capacidade de trabalhar em equipe tem sido muito valorizada no momento atual. Para que o selecionador tenha sucesso na execução das técnicas, é necessário que mantenha os candidatos tranquilos.

4 Método

Vergara (2000, p.46) relata que, “existem dois critérios básicos para classificar os mais diferentes tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios”. Quanto aos meios, classificou-se como uma pesquisa bibliográfica e documental, pois buscou informações em livros, revistas, sites, documentos e material acessível nas Farmácias Alpha, como o suporte fornecido pelo setor de recursos humanos da empresa. Quanto aos fins, a pesquisa se classificou como estudo de caso e qualitativa porque buscou informações sobre a realidade organizacional no que se refere ao processo de recrutamento e seleção nas filiais da região fronteira noroeste do estado.

Este estudo procurou analisar as técnicas de recrutamento e seleção, através das teorias acerca do assunto e teve a possibilidade de relacionar com as práticas da organização. Dessa maneira para a concretização do estudo, utilizou-se o método de pesquisa descritiva, cujo objetivo e a descrição das características de estudo de um grupo, que tem como base a resolução do problema (GIL, 2002).

Para Lakatos e Marconi (2004) o método de abordagem classifica a pesquisa como caráter qualitativo, que não se preocupa com a representação amostral, sendo que os dados analisados podem ser reduzidos e o instrumento de coleta não exige ser estruturados.

Esta pesquisa foi aplicada nas filiais da região Fronteira Noroeste do Estado a fim de comparar as diferenças no processo de recrutamento e seleção entre as filiais. No total, foram distribuídas treze pesquisas, via malote, sendo que os gestores tiveram prazo do dia 01/03/2013 a 31/03/2013 para respondê-las. Obteve-se retorno de onze pesquisas, ficando de fora a filial Uruguaiana 1 e Cruz Alta.

5 Apresentação da empresa

A primeira farmácia foi adquirida e inaugurada em 1990. Há mais de dez anos a empresa adotou a cidade de Passo Fundo como sede e centro administrativo de todos os seus negócios por ser uma cidade pólo, tanto na medicina, como educação e em demais atividades, pela localização estratégica. A empresa tem como missão a solidez e a inovação, através da

clientes, comparado com o número de funcionários. A filial de São Borja foi a única que destacou levar em consideração a qualidade no atendimento ao cliente, tendo como finalidade atender com calma, tranquilidade, procurando dedicar o máximo de atenção. Também observa os horários de maior fluxo para não ocorrerem filas no caixa.

Avaliar o fator qualidade no atendimento é de extrema importância pelo fato de a concorrência do segmento farmacêutico ser acirrada. O atendimento pode ser um diferencial, pois faz o cliente ser fiel a organização ou, pelo menos, um comprador com frequência.

Quanto à tomada de decisão de admissões, demissões e transferências das treze filiais, onze disseram que cabe ao gestor da filial, em conjunto com o supervisor regional, decidir (Tabela 1). Apenas para as filiais de Santo Ângelo e Uruguaiana 2, essa decisão cabe apenas ao supervisor, conforme se observa abaixo na tabela 1. Através desses dados, pode-se dizer que a maioria dos gestores das filiais toma tais decisões em parceria com o supervisor, o que mostra um entrosamento. Cabe salientar que as decisões feitas em conjunto tendem a ter maior sucesso, pelo fato de levar um tempo maior para amadurecerem as idéias, além de obter outras idéias para juntos decidirem.

Ao questionar sobre quem tem a responsabilidade de desenvolver o processo de recrutamento, todos os gestores salientaram que essa atividade compete ao próprio gestor (Tabela 1). Isso se deve à complexidade da estrutura, a qual tem a matriz em Passo Fundo - RS, e o setor de recursos humanos está centralizado nesse. Dessa forma, teve-se que descentralizar a responsabilidade do recrutamento para as filiais para poder agilizar o processo. Ressalta-se que, juntamente com a descentralização, o setor de RH deve treinar os gestores para desenvolver tal atividade.

Quanto às técnicas de recrutamento utilizadas para os cargos de caixa, balcão-farmacista, auxiliar de escritório e farmacêutico, a grande maioria das filiais utiliza currículos e indicações (Tabela 1), exceto uma das filiais de Ijuí e uma de Uruguaiana que, além de currículos e indicação, utilizam agências de emprego, e as filiais de Santa Rosa e Ibirubá que ainda se utilizam de anúncios em rádios como visto na tabela 1 abaixo. Para o cargo de farmacêutico, as filiais de Ibirubá e Ijuí 4 ainda se diferenciam das demais filiais por utilizarem as técnicas de quadros de aviso (Universidades) e site da empresa. Apenas a filial de Ibirubá também anuncia em jornal a vaga de farmacêutico.

Tabela 1 – Breve demonstração quantitativa dos entrevistados

	Decisões de RH		Responsabilidade de Recrutamento	Técnicas de recrutamento		
	Gestor e supervisor	Apenas Supervisor	Próprio Gestor	Somente Currículos	Agência de emprego	Anúncio em Rádios
Filial						
	10	3	13	9	2	2
Total	13		13	13		

Fonte:(Elaborado pelos autores)

Já quanto ao processo de recrutamento foram questionados se a filial possui formulário de proposta de emprego para candidatos que se apresentam espontaneamente, todas as filiais responderam que não, uma vez que recebem os currículos que os candidatos trazem e os arquivam para quando existir a vaga. Isso permite pensar que, das filiais estudadas, poucas

tenham conhecimento do documento, e as que o possuem talvez não tenham o implantado por não ser disponibilizado pelo RH, uma vez que as normas são transmitidas por esse setor, ou talvez por desconhecer os benefícios que o formulário apresenta.

No processo de seleção, todas as filiais utilizam a técnica de entrevista individual. Esse fato é uma consequência do setor de recursos humanos estar centralizado em Passo Fundo e não ter uma psicóloga na filial para aplicar outros testes e também, possivelmente, o gestor não utiliza outras técnicas por não receber treinamento para executá-las. Quando a organização utiliza mais técnicas de seleção, a probabilidade de obter sucesso com a escolha é maior, pois na entrevista muitos candidatos podem omitir características importantes. No caso das filiais, seria interessante desenvolver novas técnicas de seleção para aprimorar o processo, como, por exemplo, entrevistas em grupo ou testes de conhecimento.

Quanto às entrevistas de seleção, ainda foram questionados se costumam se preparar antes de aplicá-las. A grande maioria disse que não, com exceção das filiais de Panambi e uma de Ijuí, as quais, após ter o perfil profissional e pessoal do candidato, formulam as questões a serem dirigidas ao entrevistado. Com base na descrição de cargos e no perfil pessoal e profissional dos candidatos para determinadas vagas, a empresa poderia optar fazer questionários padrões que serviriam como base para auxiliar os entrevistadores no processo. Com a experiência, esse roteiro poderia ser descartado. Normalmente é um instrumento de apoio para os gestores que estão iniciando a selecionar pessoas, e que possuem pouca experiência.

Também se procurou saber na pesquisa se as filiais possuíam contrato com agências de emprego. A maioria destacou que não possui. Apenas as filiais de Santo Ângelo e Ijuí 3 possuem, sendo que uma argumentou que não está satisfeita com os serviços prestados. Em algumas filiais, não existem agências de emprego na cidade. Cada filial precisa avaliar os benefícios e as vantagens em contratar uma agência de emprego e avaliar dentro da cidade em que atua a necessidade de implementar tal processo.

Quando questionados referente ao perfil do profissional para cada cargo, a maioria respondeu que, para o cargo de gestor, este precisa ser dinâmico, motivado, ágil, exemplo a ser seguido e ter perfil de liderança. Apenas a filial de Santa Rosa salientou que o mesmo precisa ter disponibilidade de horários. A filial de Ijuí 1 considera que o gestor precisa ter no mínimo dois anos de experiência ou ter curso superior.

Quanto ao perfil para vaga de balco-farmacista, as exigências destacadas pelos gestores são as que os mesmos precisam ser persuasivos, simpáticos, comunicativos, responsáveis, experientes, terem espírito de equipe e, além disso, gostar do que fazem. A filial de Uruguaiana 2 foi a única que levou em consideração que o balco-farmacista precisa conhecer as técnicas de atendimento ao cliente. Para o perfil do candidato para vaga de caixa, os gestores pensam que o mesmo precisa ser atencioso, simpático, ágil, responsável, honesto, organizado e concentrado. Apenas a filial de Uruguaiana 2 observa que o mesmo deve possuir conhecimentos em informática. Para a vaga de auxiliar de escritório, por ser um trabalho burocrático, o perfil que os gestores definiram é que o candidato precisa ser muito organizado; além disso, também precisa ser dinâmico, ágil e de confiança. A filial de Ibirubá contribuiu dizendo que nas filiais em geral são contratadas preferencialmente mulheres com idade entre 23 a 25 anos.

E ainda, quanto ao perfil do candidato para vaga de farmacêutico, os gestores levam em consideração se o candidato parece ágil, dinâmico e se demonstra ter conhecimento e capacitação na área.

Com base no perfil apresentado pelos gestores para os candidatos aos cargos de gestão, balcão-farmacista, caixa, auxiliar de escritório e farmacêutico, fica claro que cada gestor define os requisitos com base na experiência profissional que possui e na percepção que tem quanto ao trabalho a ser desempenhado. Nesse sentido, seria imprescindível que a empresa avaliasse a descrição dos cargos e padronizasse o perfil ideal para cada cargo. Assim, nortearia os gestores para o aprimoramento das entrevistas de seleção e contribuiria para a diminuição dos riscos de incerteza na hora da contratação.

Ao serem questionados sobre o que normalmente perguntavam para os candidatos para vaga de caixa, os gestores responderam que questionam sobre a experiência que possui como caixa, se gosta de trabalhar com público, se o candidato compreende sobre a responsabilidade que o cargo exige, se tem disponibilidade de horários, se o candidato gosta do que faz e também se possui experiência.

Para a vaga de balcão-farmacista, os gestores normalmente questionam os candidatos sobre a experiência, uma vez que é um requisito básico para a vaga, se a pessoa tem bom relacionamento em equipe, se gosta de trabalhar com público e se gosta do que faz. Apenas a filial de Santa Rosa questiona se o candidato gosta de desafios e metas. A filial de Ijuí 4 pede para que o candidato descreva como deve ser o atendimento.

Para a vaga de auxiliar de escritório, os gestores questionam principalmente se o candidato gosta de trabalhos burocráticos, de trabalhar com papéis, se o mesmo tem paciência e é organizado. Além disso, questionam-no sobre a experiência.

Quanto aos questionamentos feitos para os candidatos à vaga de farmacêutico, os gestores se interessam em saber se a pessoa tem experiência, tem disponibilidade de horários, se gosta de trabalhar com público, se gosta da profissão que escolheu e por que a escolheu, se é organizado, uma vez que também precisa manter atualizado o relatório das medicações controladas.

Ao analisar os questionamentos feitos pelos gestores para as vagas de caixa, balcão-farmacista, auxiliar de escritório e farmacêutico, nas entrevistas de seleção, percebe-se que uma padronização no processo deixaria mais claro o que se precisa saber para identificar se o candidato possui perfil profissional e pessoal adequado para atender à necessidade da empresa ou não.

Considerando o período de novembro de 2012 à março de 2013, foram questionados sobre as demissões, contrato de experiência e rotatividade. Ao questionar referente à quantidade de demissões de funcionários que estavam no contrato de experiência, obteve-se um total de onze funcionários que foram desligados. Apenas nas filiais de Ijuí 2, Ijuí 3, Ijuí 5, São Borja e Uruguaiana 2 não houve desligamentos. A filial de Ibirubá apresentou maior número de desligamentos.

Possivelmente, esse número poderia diminuir com o aprimoramento do processo de recrutamento e seleção. Para os casos em que as contratações estão feitas, a empresa pode optar por adotar políticas de desenvolvimento de pessoal.

No que se refere às transferências e promoções para outras filiais, considerando o novo cargo a ser ocupado, pode-se perceber que o índice de transferências é bem elevado: foram 13 no total, principalmente para os cargos de gestão, o que ocorreu na filiais de Ibirubá, Ijuí 3, Ijuí 4 e Santa Rosa, totalizando cinco gestores.

No total, foram 8 promoções, sendo a grande maioria para cargos de gestão. Esse fato deve-se em função de a rede estar em constante crescimento e estar preocupada em desenvolver novos gestores dentro das filiais, uma vez que considera que o futuro gestor deve conhecer todos os processos para assumir cargos de gerência e também fazer com que os colaboradores vejam a possibilidade de crescer na empresa, o que eleva o fator de motivação.

Também se questionou quanto à rotatividade de funcionários com menos de dois anos na empresa. Percebeu-se que o número é bastante significativo, pois, das onze filiais, apenas duas, Ijuí 1 e Ijuí 2, não tiveram desligamentos, e as demais totalizam 16 funcionários.

Quanto ao número de funcionários desligados, com mais de dois anos na empresa, o índice parece pequeno, pois foram apenas 3 funcionários, sendo que dois foram da filial de Santa Rosa, e um da filial de Ijuí 4.

Nesses casos, também é necessário levar em consideração que algumas filiais ainda não possuem dois anos de atuação no mercado.

Ao questionar se os gestores achavam difícil o processo de recrutamento e seleção, a maioria disse não achá-lo difícil em si; o difícil é encontrar profissionais qualificados. As filiais de Ibirubá e Ijuí 3 pensam que, muitas vezes, falta treinamento para desempenhar tal função.

Sem dúvida alguma, as filiais de Ibirubá e Ijuí 3 têm razão, pois seria um processo básico o gestor receber um treinamento. Talvez nas demais filiais os gestores considerem que já adquiriram experiência, e talvez para estes não seja tão importante, mas para quem está começando a selecionar pessoas um treinamento auxiliaria bastante na hora do processo de recrutamento e seleção.

7 Proposta de processo de recrutamento e seleção de pessoas

A proposta tem como objetivo definir o procedimento de alguns critérios do processo de recrutamento e seleção de pessoas. Isso facilitará o trabalho dos gestores e também é mais fácil para a administração das Farmácias Alpha coordenar esses processos, pois os mesmos serão iguais para todos.

7.1 Proposta para o Processo de Recrutamento

Através da pesquisa realizada com os gestores e as descrições de cargo que a empresa possui, fez-se uma proposta de recrutamento para cada cargo, o qual tem como objetivo auxiliar cada gestor no momento de realizar a divulgação da vaga em aberto.

Para o cargo de caixa, entende-se que os canais adequados para divulgar a vaga a fim de atrair o público desejado é a apresentação espontânea (currículos), indicações de colegas e agências de emprego.

Após o estudo da descrição de cargo, sugere-se que na divulgação da vaga deve haver as seguintes informações:

- Requisitos: preferencialmente, com experiência e ter cursos de informática;
- Habilidades: facilidade no relacionamento, vontade de agradar o cliente, facilidade de trabalhar em equipe, boa memória, concentração visual e mental e facilidade em lidar com números; e
- Remuneração / benefícios: salário fixo, comissão, plano de saúde e vale-alimentação.

Para o cargo de vendedor, o recrutamento pode ser feito através de anúncio em rádios, agência de empregos, indicações, e pode ser realizada uma triagem no arquivo de candidatos da organização. Essa divulgação deve conter as seguintes informações:

- Requisitos: Com experiência, de no mínimo, dois anos, e ter disponibilidade de horários;
- Habilidades: afabilidade no trato com pessoas, facilidade no relacionamento, vontade de agradar ao cliente, resistência à frustração, verbalização fácil e facilidade de trabalhar em equipe; e
- Remuneração / benefícios: salário fixo, comissão variável, plano de saúde e vale-alimentação.

Para o cargo de auxiliar de escritório, as formas de recrutar que mais se enquadram são currículos, indicação, quadros de aviso (universidades) e agências de emprego. A divulgação deve conter as seguintes informações:

- Requisitos: Preferencialmente, com experiência em escritório, ter cursos de informática;
- Habilidades: organizado, dinâmico, facilidade de trabalhar em equipe, boa memória, concentração visual e mental e facilidade em lidar com números; e
- Remuneração / benefícios: salário fixo, comissão variável, plano de saúde e vale-alimentação.

No caso de farmacêutico, as técnicas de recrutamento são diversificadas uma vez que se busca um profissional com qualificação, o qual está extinto no mercado. Portanto, neste caso podem-se atrair candidatos por currículos, anúncio em jornal, indicação, quadros de aviso (universidades), site da empresa, anúncios em rádios e, ainda, agências de emprego. O anúncio deve conter as seguintes informações:

- Requisitos: curso de graduação em Farmácia;
- Habilidades: organizado, dinâmico, com facilidade de trabalhar em equipe, vontade de agradar o cliente, verbalização fácil e resistência à frustração; e
- Remuneração/benefícios: salário fixo categoria, comissão, plano de saúde e vale-alimentação.

O processo de recrutamento termina com o candidato preenchendo a proposta de emprego.

7.2 Proposta para o Processo de Seleção

Esta proposta tem como finalidade unificar algumas ações no processo de seleção nas filiais das Farmácias Alpha.

Conforme se pode perceber, o processo de seleção nas filiais vem sendo realizado através da utilização da técnica de entrevista individual dos candidatos recrutados. Esta técnica é uma

das melhores e mais utilizada por ser mais fácil de aplicar. Nesse sentido propõem-se para a empresa um roteiro de entrevista estruturada, ou seja, um questionário conveniente para cada cargo. Sendo assim, com base na descrição de cargos o modelo ideal de questionário para cada cargo é o seguinte:

Para o cargo de Caixa e Auxiliar de Escritório:

- O que você sabe sobre nossa empresa?
- Que qualificações você tem e que o fariam ser bem sucedido aqui? (Curso de informática)
- O que é mais importante para você no trabalho?
- Como você descreveria sua personalidade?
- Descreva algumas tarefas em que você já trabalhou sob pressão.
- Descreva alguma situação de trabalho que o tenha irritado.
- Descreva o seu ambiente ideal de trabalho.
- Olhando para trás, como você vê sua ex-empresa?
- O que você acha do seu ex-chefe?
- Com que tipo de pessoas você tem dificuldade para trabalhar?
- Em seu último trabalho, quais foram as realizações mais importantes?
- Se eu falasse com seu ex-chefe, o que ele diria sobre seus principais pontos positivos e negativos?
- Que tipo de leitura você aprecia?
- O que mais o motiva?
- Quais são suas metas a longo prazo?
- Quais as suas atividades de lazer?

Para o Cargo de Vendedor a proposta de roteiro de entrevista é a seguinte:

- O que você sabe sobre nossa empresa?
- Que qualificações você tem que o fariam ser bem sucedido aqui? (Curso de informática)
- O que é mais importante para você no trabalho?
- Como você descreveria sua personalidade?
- Descreva algumas tarefas em que você já trabalhou sob pressão.
- Descreva alguma situação de trabalho que o tenha irritado.
- Descreva o seu ambiente ideal de trabalho.
- Olhando para trás, como você vê sua ex-empresa?
- O que você acha do seu ex-chefe?
- Com que tipo de pessoas você tem dificuldade para trabalhar?
- Em seu último trabalho, quais foram as realizações mais importantes?
- Se eu falasse com seu ex-chefe, o que ele diria sobre seus principais pontos positivos e negativos?
- Que tipo de leitura você aprecia?
- O que mais o motiva?
- Quais são suas metas a longo prazo?
- Quais as suas atividades de lazer?
- Quanto tempo levaria para você fazer uma contribuição significativa à nossa empresa?
- Descreva uma situação na qual você teve um problema difícil e como o resolveu. Quanto você acha que deveria receber para esse cargo?

- Se você pudesse começar tudo de novo, o que você faria diferente em sua carreira?

Para o cargo de farmacêutico, também é interessante seguir o roteiro de entrevista para o cargo de caixa e auxiliar de escritório e ainda acrescentar as seguintes questões:

- Quanto tempo levaria para você fazer uma contribuição significativa à nossa empresa?
- Descreva uma situação na qual você teve um problema difícil e como o resolveu.
- Quanto você acha que deveria receber para esse cargo?
- Se você pudesse começar tudo de novo, o que você faria diferente em sua carreira?
- O que você pode fazer por nossa empresa que outro candidato não pode?

A partir do término da entrevista, o entrevistador deve fazer uma análise e comparar o perfil do candidato e o perfil do cargo para identificar se os mesmos possuem semelhança. Deve-se procurar perceber se o candidato possui as habilidades e conhecimentos que o cargo requer e, além disso, avaliar se o candidato se identifica com a missão e cultura da empresa. Ao entrevistador identificar essas características no candidato e a avaliação for positiva, a probabilidade de contratar o candidato que resultará em uma alta produtividade, ajudando a empresa a cumprir as metas e objetivos, é bem maior.

8 Considerações finais

A elaboração deste estudo foi de suma importância para conhecer os atuais processos de recrutamento e seleção das Farmácias Alpha, e também saber qual é a visão que os gerentes têm do processo. Após a realização do diagnóstico e análise, é possível sugerir algumas melhorias para as Farmácias Alpha.

Quanto ao processo de recrutamento, pode-se perceber, através da pesquisa, com os gestores das filiais da região Fronteira Noroeste que atualmente não se tem estratégia definida para recrutar pessoas quando existe alguma vaga. Nesse sentido, foi proposto para a empresa que a mesma utilize o formulário de proposta de emprego quando candidatos se apresentarem de forma espontânea, mesmo que não existam vagas no momento, e o archive em ordem de cargos para agilizar o processo no momento de fazer uma consulta, criando assim um arquivo de candidatos.

Também se sugere para as filiais que tem agências de emprego na cidade, que avalie as vantagens e desvantagens que a mesma possui. A partir daí entre em contato com o RH da empresa localizado em Passo Fundo para avaliar a viabilidade de efetuar um contrato. Como a empresa também possui um setor de marketing localizado em Passo Fundo, o ideal é que o gestor faça contato com esse setor e o setor de Recursos Humanos para desenvolver os anúncios de rádio e jornal, caso este recurso seja utilizado para recrutar candidatos.

Quanto ao processo de recrutamento por indicação, este é muito importante, pois, ao solicitar para um colega a indicação de algum candidato, este se sentirá prestigiado por estar fazendo parte de uma decisão tão importante, mas deve-se ter cuidado nos casos em que, talvez, a indicação possa ser maldosa, uma vez que não é do interesse dessa pessoa que entre na organização alguém com um desempenho maior do que o da pessoa que o indicou.

Para o processo de seleção, constatou-se que a empresa utiliza apenas a técnica de entrevista individual, o que não está errado, uma vez que, revisando a bibliografia, é a mais importante. Sendo assim, foi desenvolvido o perfil para cada cargo e uma série de perguntas que servirão

de roteiro para o entrevistador (gerente) se basear na entrevista. Porém, sabe-se que se a empresa adotar mais de um método, como, por exemplo, as entrevistas em grupo, os testes de conhecimentos e psicológicos, a probabilidade de contratar o profissional adequado para a vaga é maior. Cabe ao setor de Recursos Humanos analisar a possibilidade de envio de candidatos para a matriz na cidade de Passo Fundo, para a psicóloga aplicar os testes psicológicos.

Também se sugere para a organização que ofereça treinamento sobre o processo de recrutamento e seleção para os gerentes, pois, se o selecionador não tiver uma noção básica desses processos, pode realizar várias seleções em que não seja bem sucedido até que adquira conhecimento necessário para realizar o processo, analisar o perfil dos candidatos e tomar a decisão adequada.

O estudo trouxe para a empresa uma proposta de qualificar e inovar os processos de recrutamento e seleção, uma vez que se sabe a importância que têm as pessoas, principalmente em se tratando de uma organização que trabalha em um segmento onde a concorrência é acirrada.

Referências Bibliográficas

- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E.V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competência**. 5º Ed.2012. Rio de Janeiro: FGV Management, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 15ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004(a).
- CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**1. *Disciplinarum Scientia*. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, 2009.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LACOMBE, F.; Heilborn, G. **Administração Princípio e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. "Strategic Intent". Teoksessa Mintzberg, H. e Quinn, J. *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases, Third Edition*. Prentice Hall. New Jersey, 1996.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. 14ª Ed. São Paulo: Engage Learning, 2009.

SOUSA, M.J; DUARTE, T.; GOMES, J. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda., 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.