

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA BONANÇA ADMINISTRADORA E CORRETORA DE SEGUROS LTDA.

Mirian Magnus Machado¹
Priscila Hoepers Alves²

RESUMO

O forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças econômicas são um dos maiores desafios das organizações, desta forma buscar profissionais qualificados está se tornando vital para as empresas prestadoras de serviços, pois a constante busca pela competitividade necessita que as empresas envolvam fatores importantes como recrutar e selecionar novas pessoas com conhecimento e capacidade elevada, aumentando assim o seu capital intelectual. O objetivo deste trabalho foi demonstrar as melhorias ocorridas no processo de recrutamento e seleção, da empresa Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda., foi analisado o processo existente e após análise foi aplicado um questionário junto aos funcionários e ao gestor da organização. Posterior às análises dos questionários foram elaborados novos processos de recrutamento e seleção para cada setor da organização, auxiliando assim o gestor e respondendo a questão problema deste estudo, podendo ao final alcançar resultados positivos perante seus procedimentos.

Palavras-chave: Processo. Melhorias. Recrutamento. Seleção.

1 INTRODUÇÃO

As grandes mudanças tecnológicas estão levando as empresas a buscarem diferenciais competitivos, seja nos produtos ou nos serviços prestados. As que obterem algumas características que agregarão conhecimentos sairão na frente no mercado, para atender aos clientes que estão cada vez mais exigentes quanto ao suprimento ou atendimento das suas necessidades.

Todos os processos que há dentro das organizações podem passar por vários departamentos, mas a primeira escolha é a busca por uma mão-de-obra especializada, que trará atributos qualitativos à empresa, satisfazendo assim os seus dos clientes.

O procedimento de recrutamento e seleção faz parte da sociedade moderna e representa a base do sucesso na produção e na venda do produto. As empresas

¹ Professora Orientadora: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (mirianmagnus@terra.com.br)

² Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior – IBES (priscilah.alves@hotmail.com)

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

prestadoras de serviços dependem exclusivamente de pessoas qualificadas para aumentar o seu potencial competitivo.

Portanto, a melhor receita para se ter uma boa prestação de serviço, é a empresa buscar funcionários qualificados, para que cada vez mais a organização coloque a pessoa certa na função certa, objetivando o lucro, bem como satisfazer os anseios e desejos de seus clientes.

O sucesso no ramo da Corretagem de Seguros vem da definição do serviço que será prestado aos seus clientes, e a Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda., está há mais de 35 anos nesse setor, levando aos seus clientes qualidade e eficiência no seu atendimento.

A missão da empresa é prestar serviços aos seus clientes com a maior agilidade possível, administrando e oferecendo consultoria na área de seguros, para todos os ramos praticados, buscando sempre manter os melhores resultados frente aos seus concorrentes, superando as expectativas, anseios e fortalecendo a liderança no mercado de seguros.

A organização pouco se utiliza de tecnologia na área de recrutamento e seleção, pois a sua mão-de-obra é recrutada a partir de indicação dos funcionários e do próprio gestor da organização.

Ainda que sejam raras as corretoras de seguros que aplicam as ações de recrutamento e seleção, a organização sente a necessidade de ter um roteiro de recrutamento que auxilie para a escolha de novos funcionários, principalmente em área de vendas onde o processo de atendimento não tem padrões pré-estabelecidos.

A organização quer se manter forte nesse mercado tão concorrido de corretora de seguros, buscando fidelizar e conquistar novos clientes, melhorando sempre o seu processo de acordo com as exigências do ramo.

O conhecimento obtido nesta pesquisa tem relevância para a organização, pois tem como objetivo identificar as vantagens de se aplicar um novo processo de recrutamento e seleção na organização, fator importante na melhoria da qualidade dos serviços prestados, por ser uma empresa que atende muitos clientes de várias classes e quer manter a qualidade nas vendas e no pós-vendas.

Esta pesquisa também poderá ser utilizada como fonte de estudo para acadêmicos que pesquisam assuntos relacionados ao processo de recrutamento e seleção, como também para a agilidade na resolução de assuntos a serem

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

resolvidos, ou servir de modelo a futuras monografias ou pesquisas, comprovando a importância científica da investigação. As empresas passam constantemente por mudanças, uma atualização e uma preparação continua leva a organização a competir com empresas do mundo inteiro, devido ao reflexo da globalização, onde à agilidade e eficácia dos processos de melhorias tornam-se essenciais para um melhor desenvolvimento nas empresas.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2004) descreve que ao passar por vários anos até chegar no século XX, ocorreram três mudanças e transformações importantes na função de recursos humanos.

Na industrialização clássica veio o departamento pessoal, e logo após o departamento de relações industriais. Já na industrialização neoclássica surgira o departamento de recursos humanos que veio para substituir o departamento de relações industriais, além das mudanças de muitas tarefas e operações que ocorreram no setor. (CHIAVENATO, 2004).

Hoje tem-se a era da informação onde surgiu o setor de “gestão com pessoas”, que substitui o departamento de recursos humanos. Na era da informação gerenciar pessoas deixou de ser um problema para as organizações e passou a ser solução, deixando de ser desafio para ser vantagem e ao passar dos anos as mudanças serão mais velozes e intensas no ambiente, afetando diretamente a maneira na qual as empresas utilizam as pessoas. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004 p. 6) descreve que “gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização...”.

Já Xavier (2006 p. 17) caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Ribeiro (2005, p. 1) ainda complementa:

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Os profissionais da área de recursos humanos devem ter a capacidade de diferenciar as pessoas com as quais estão todos os dias, pois cada uma tem personalidade própria e que a distingue dos outros colaboradores. Todo profissional de recursos humanos deve ter uma formação humanista, mas sempre dotado de empatia profunda para estar sempre aproveitando a relação ao máximo seja com executivos ou com os próprios empregados. (RIBEIRO, 2005).

Para Vergara (2003, p. 9):

Gestão de Pessoas é um tema de maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de *marketing*, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Chiavenato (2004) corrobora com Vergara (2003) colocando que as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro da organização, e uma pessoa depende da outra para que o seu trabalho seja bem sucedido, ao final as pessoas dependem da empresa nas quais trabalham para poder atingir os seus objetivos e metas pessoais.

Chiavenato (2004, p. 98) explica que “processo seletivo nada mais é do que a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem”. Nesse processo de escolha há dois pontos primordiais a organização escolhe a pessoa e a pessoa só aceitará dependendo dos seus objetivos e necessidades, ou seja, uma escolha recíproca.

Dutra (2006 p. 23) descreve que “ao colocarmos organizações e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências”. Desta forma, tanto a organização quando as pessoas vão trocar conhecimentos, pois a empresa passará a informação e o funcionário passará para a empresa seu aprendizado adquirido com o tempo.

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Recrutamento é o conjunto de procedimentos onde se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre as necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. (CHIAVENATO, 2004).

Para Pontes (2004) o recrutamento determina a composição dos colaboradores frente as necessidades da empresa, mostrando quando e quantas pessoas o cargo deve empregar, contudo cada processo de recrutamento baseia-se em conceitos de adequação ou contratação de novos membros.

Na visão de Milkovich e Boudreau (2000), os recursos humanos são importantes para qualquer organização que queira produzir produtos ou serviços, pois trazem brilho e principalmente criatividade para a empresa que necessita de pessoas eficazes.

Para Xavier (2006 p. 33) “há inúmeras fontes de recrutamento de pessoal que poder ser acionadas, seja pela área de RH, seja pelo gestor com delegação para suprir diretamente suas demandas”.

Conforme Chiavenato (2004), a primeira etapa do recrutamento de pessoas é analisar se há funcionários na organização, após isso a empresa deve escolher e analisar as fontes que podem ser utilizadas, para fazer a melhor escolha de um novo colaborador.

Segundo Pontes (2004, p. 87) “são duas as fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho”.

Segundo Chiavenato (2002) o recrutamento interno procura preencher vagas em aberto na empresa, através do remanejamento de funcionários, oferecendo oportunidades para alguns colaboradores subirem de cargo, gerando assim uma valorização do mesmo e motivação para os outros como foco para um futuro promissor. O desenvolvimento de carreiras e os níveis hierárquicos estão obrigando ou levando algumas empresas a trocarem seus funcionários de cargo e contratarem outras para o antigo cargo do indivíduo, assim podendo entrar o recrutamento externo.

Após analisar todo o processo do recrutamento interno e rever todas as informações do cargo e da empresa, o recrutador deverá começar a pensar como fazer um recrutamento externo, frente a tantas opções que a de processo de seleção. (CHIAVENATO, 2002).

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Conforme Chiavenato (2002, p. 212) “o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora”. Havendo uma vaga em aberto, a organização busca o melhor meio de preencher essa lacuna buscando atingir seus objetivos.

O processo do recrutamento externo é formado por candidatos desconhecidos que não fazem parte da organização e da cultura de empresa, mas que serão classificados e contratados por alguma forma de recrutamento selecionado pelos recrutadores. (CHIAVENATO, 2002).

Para Chiavenato (2002 p. 218), “na prática, as empresas nunca fazem apenas o recrutamento interno ou apenas recrutamento externo”. Todo o conteúdo de recrutamento externo e interno pode ser trocado por um recrutamento misto, mais conseqüentemente a maioria utiliza esse processo mas não descreve por esse nome até por não ser muito conhecido.

Segundo Chiavenato (2002) a seleção de pessoas vem após o recrutamento, sendo um processo integrado, onde o funcionário tem que estar de acordo com os objetivos e as regras da empresa, já que tudo é formado por um processo contínuo.

Xavier (2006) apresenta que existem vários erros que podem ser cometidos, ou seja; que não são relevantes em um processo, mas na área de seleção de novas pessoas o pior momento é quando seleciona um colaborador errado ou fora dos padrões do cargo e que possam trazer problemas futuros.

Xavier (2006 p. 42) complementa descrevendo “o desempenho do gestor advém também da sua equipe. Logo, formar uma equipe de valor é tarefa das mais estratégicas para ele”. Ou seja, para se ter um bom desempenho do processo de seleção e não ter dificuldades futuras à empresa deve ter profissional qualificado no setor de recursos humano.

Deste modo todo o processo vai depender exclusivamente do recrutador da empresa que terá de ser engajado, mostrando os objetivos da empresa e colocando frente ao entrevistado todas as barreiras e exigências da organização, seja em forma de perguntas ou de testes.

A escolha da técnica de seleção será feita seguindo as necessidades a serem preenchidas da função, analisando quais as técnicas que serão viáveis para encontrar um novo colaborador para a organização, criando alguns materiais que possam mensurar os recrutados e demonstrar o seu grau de conhecimento quanto à função. (CHIAVENATO, 2002).

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Segundo a descrição de Milkovick e Boudreau (2000, p. 215) “os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas”.

Lodi (1991, p. 89) descreve que “a entrevista é um dos mais antigos procedimentos para a obtenção de dados e durante muito tempo foi o único modo de obtê-los”. Ainda apresenta que a primeira função da entrevista é obter informações sobre aspectos não mensuráveis, e a segunda é para comprovar as informações passadas pelo entrevistado, já na terceira é uma função integradora, contendo as aptidões da pessoa recrutada.

Para Gil (2006, p. 117) entrevista é quando “o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

Após o término da entrevista a primeira atitude do entrevistador é fazer sua avaliação sobre o candidato, analisando as suas competências e comparando as respostas pela escala de avaliação. (ALMEIDA, 2004).

O treinamento tanto pode servir para funcionários existentes na empresa como para novos membros da organização, para os colaboradores que estão a tempo na empresa tanto pode servir para aprimorar os seus conhecimentos frente ao mercado ou como motivação. Já para novos funcionários, servirá como meio de conhecimentos das normas da organização, já que o novo funcionário não tem informações sobre o seu cargo e técnicas existentes. (CHIAVENATO, 2006).

Deste modo a partir do momento que a empresa investe em um colaborador, estará desenvolvendo um funcionário com eficiência e que possa trazer ganhos para a organização futuramente ou muitas vezes levar a empresa a ficar a frente de seus concorrentes.

Maximiniano (2000, p.107) definiu que:

Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber; e sentir-se relação a esses problemas.

Motivação é a força que estimula as pessoas a agirem da melhor forma para com a organização, tendo sempre como origem uma necessidade, podendo levar a

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

empresa a criar condições para identificar as necessidades dos empregados, fazendo um ambiente de trabalho que seja capaz de satisfazer. (GIL, 2001).

Segundo Gil (2001, p. 220) “liderança nada mais é que a forma de direção baseada no prestígio pessoas e na aceitação dos subordinados”. O processo de liderança é muito complexo, pois abrange várias abordagens, sendo que há três que são as mais descuidadas:

- a) abordagem dos traços de líderes;
- b) abordagem do comportamento; e
- c) abordagem situacional.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 324):

O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Uma perfeita relação de custo-benefício. Por sua vez, o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho no cargo é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente.

A avaliação de desempenho e do potencial para o futuro de uma pessoa depende exclusivamente de cada funcionário e dos seus esforços para alcançar os seus objetivos, pois todo o processo de avaliação terá como maior missão ver o desempenho dos papéis dentro da organização e que podem ser vistas de várias formas, conforme Chiavenato (2002, p. 325) descreve as abordagens em “avaliação de desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional etc”.

Portanto a avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante, que vai auxiliar na análise do desempenho do profissional na área onde ele está trabalhando, tendo como objetivo final contribuir para o desenvolvimento tanto do membro contratado, como para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho terão caráter descritivo, pois servirão como embasamento para estudo na empresa Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda.

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Para realizar o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada uma investigação de pesquisa descritiva de campo, onde serão empregadas sugestões de melhorias no processo de recrutamento e seleção de um novo funcionário para a organização.

Dentre todas as investigações, a mais adequada para a organização será a de pesquisa descritiva de campo, pois segundo Gil (1991, p. 46), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relação entre variáveis”.

O autor ainda emprega que “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”. (GIL, 1991 p. 46).

Para Lakatos (2001, p. 186) a pesquisa quando é realizada em campo tem como objetivo “[...] conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar [...]”.

A pesquisa descritiva é considerada assim um estudo de caso, já que as informações que vão ser coletadas serão adquiridas na própria organização, para conseguir da melhor forma atingir os objetivos e pressupostos de acordo com o melhor método científico. (LAKATOS, 2001).

O campo de observação deste trabalho foi abordado na empresa Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda., localizado na Rua: Frei Lucínio Korte, nº 48 no Bairro: Vila Nova em Blumenau-SC, formada por uma equipe de 28 colaboradores.

A área de abrangência deste estudo foi todos os âmbitos da organização, pois não há um setor específico que faça o processo de recrutamento e seleção dos novos

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho é o questionário, sendo aplicado a todos os colaboradores da empresa do dia 01 de abril/2009 á 10 de abril/2009. Verificando a necessidade de haver um processo fixo de recrutamento e seleção.

Foi aplicada uma entrevista com o gestor da empresa para saber sua opinião sobre o processo de recrutamento e seleção para responder o objetivo específico **b**.

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Os dados estão apresentados e avaliados em forma de relatórios e gráficos, com suas respectivas análises. Baseados em todas as análises dos dados foi possível fazer um novo processo de recrutamento e seleção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo será apresentado todos os passos para o desenvolvimento do projeto que foi elaborado na empresa Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda.

Para responder a questão problema do estudo e atingir os objetivos propostos, foram feitos alguns estudos na organização, sobre a forma que é utilizada para recrutar e selecionar novos profissionais.

Percebeu-se a necessidade de buscar profissionais mais próximos as necessidades da empresa, levando aos seus clientes funcionários especializados, que tenham afinidades com o produto e que possam atender da melhor forma seu comprador.

Desta forma o primeiro objetivo deste projeto foi analisar o atual processo de recrutamento e seleção. Todo o processo utilizado na organização foi elaborado de acordo com o conhecimento do diretor da organização:

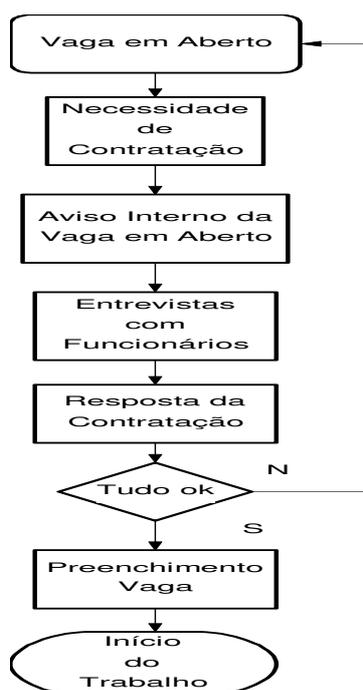


Figura 1 - Fluxograma Processo de Recrutamento e Seleção

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Conforme a figura 4 é um processo simples e muito utilizado em várias empresas, primeiramente abre uma nova vaga na organização, seja por meio de expansão da organização ou por saída de antigos funcionários, vindo assim a necessidade de contratação de um novo colaborador. Posteriormente haverá a indicação de funcionário da própria organização, conforme solicitado pelo gestor, assim terá a entrevista com selecionados e a resposta no ato da entrevista.

Para Dutra (2006) há várias formas de a empresa contatar o mercado para se contratar um novo funcionários e que podem ampliar essa escolha tão importante, mas a mais utilizada hoje pelas organizações é feita por meio de indicação.

Na organização esse meio não é diferente, pois é utilizado somente indicação interna, mas a seleção desses novos funcionários é feito de uma forma errôneo e sem fundamentos, pois não se tem o acompanhamento de pessoas especializadas do setor de recursos humanos, mas que a muitos anos é utilizado pela organização e só hoje com toda as mudanças do mercado é que vem a necessidade de um novo processo.

Para ter uma melhor visão do processo de recrutamento e seleção utilizado pela organização e analisar a percepção dos colaboradores, foi feita uma pesquisa em forma de questionário com todos da organização para poder responder o objetivo deste estudo **b) como os colaboradores e gestores da Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda., vêem o processo de recrutamento e seleção utilizado na empresa.**

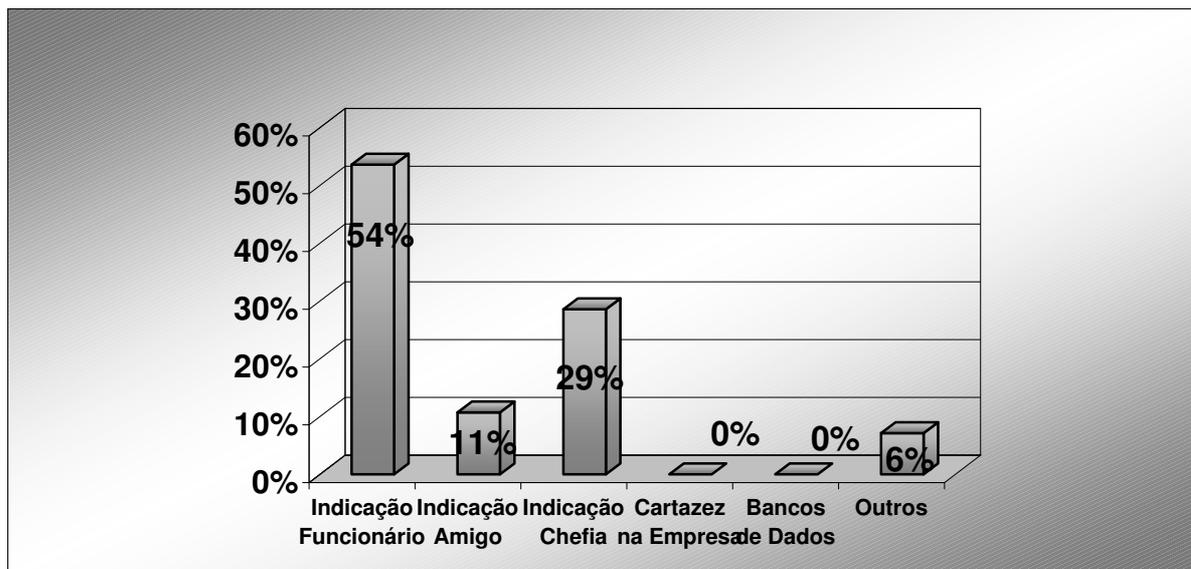


Gráfico 1 - Como Soube da Vaga

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

O gráfico 6 demonstra que a Bonança procura contratar pessoas através de indicação seja de funcionários ou da própria chefia, ou seja; 54% é por recomendação de funcionários e 29% é da própria chefia, como é um ramo muito concorrido a maioria das empresas procura contratar colaboradores que já tenham conhecimento na área ou que tenha uma noção de como funciona esse mercado. Mas os funcionários são contratados por meio de indicação de amigos, muitas vezes que já fazem parte de alguma corretora e acabam sabendo da vaga.

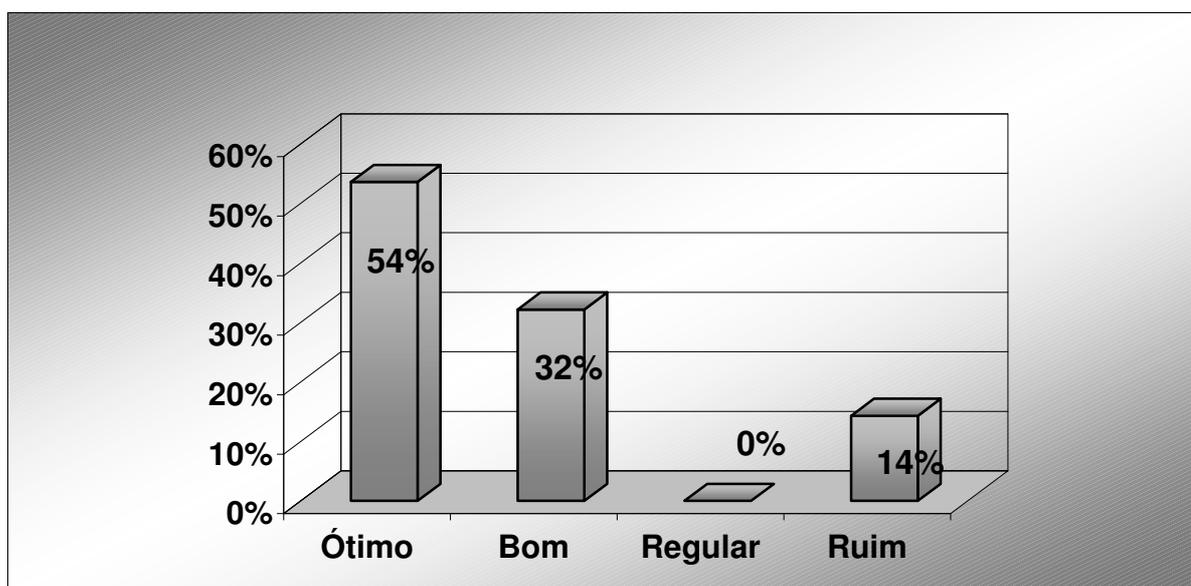


Gráfico 2 - Importância do Recrutamento Interno

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

O gráfico 8 demonstra o grau de importância de se haver recrutamento interno por parte dos colaboradores, já que é um meio de motivação da empresa para com o funcionário.

Dos 28 funcionários pesquisados 15 concordam e acham ótimo primeiramente haver recrutamento interno antes de contratar novos funcionários, e 9 acham bom.

Ou seja, o recrutamento interno é a melhor opção para a organização não ter uma desmotivação dos seus funcionários já existentes, e principalmente para não haver a falta de interesse do mesmo nas atividades realizadas na empresa, por isso é algo que precisa ser estudado e analisado dentro de qualquer empresa para não se ter problemas futuros e muitas vezes perder um bom funcionário por um processo errôneo realizado.

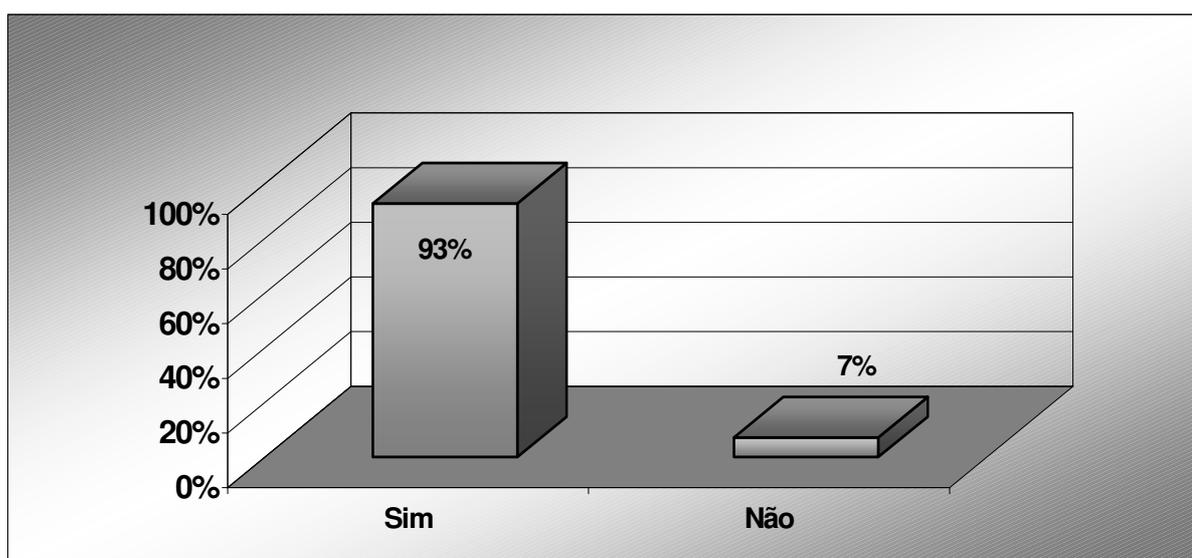


Gráfico 3 - Participação do Diretor ou Gerente no Processo de Recrutamento Interno

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

O gráfico 8 demonstra que 93% dos colaboradores, sendo portanto sua maioria ouve a participação do próprio gestor da empresa, mostrando um grande interesse do mesmo na contratação dos novos funcionários. O diretor da organização é o único a participar do processo, não é aplicado nenhum teste comportamental para ver se o candidato está apto a vaga, podendo assim trazer

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

problemas futuros para a organização, pois é necessário e de grande importância que haja a contribuição de profissionais do setor de gestão de pessoas.

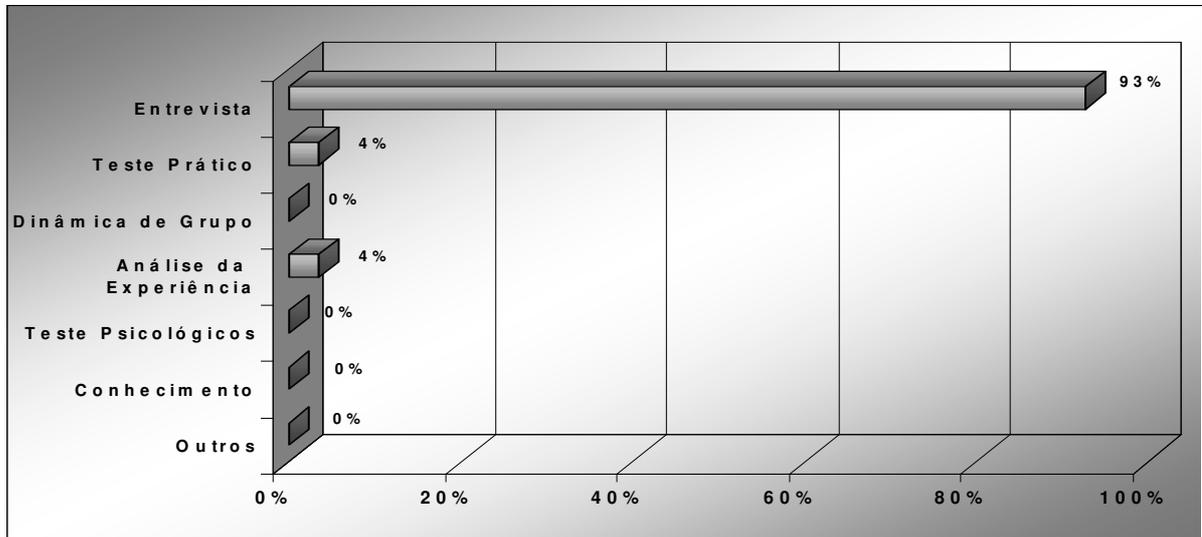


Gráfico 4 - Processo de Seleção Utilizado

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

O gráfico 9 demonstra que 93% dos funcionários contratados pela empresa, tiveram como processo de seleção a utilização da entrevista, entre outros 4% sejam alcançados e as necessidades da empresa sejam atendidas.

Desta forma para se ter um bom processo toda empresa além da entrevista deve fazer testes práticos ou de conhecimento, para que se possa saber as reais habilidades dos funcionários que vão ser contratados e analisas as suas experiências, se coincidem com a exigência e requisitos da vaga.

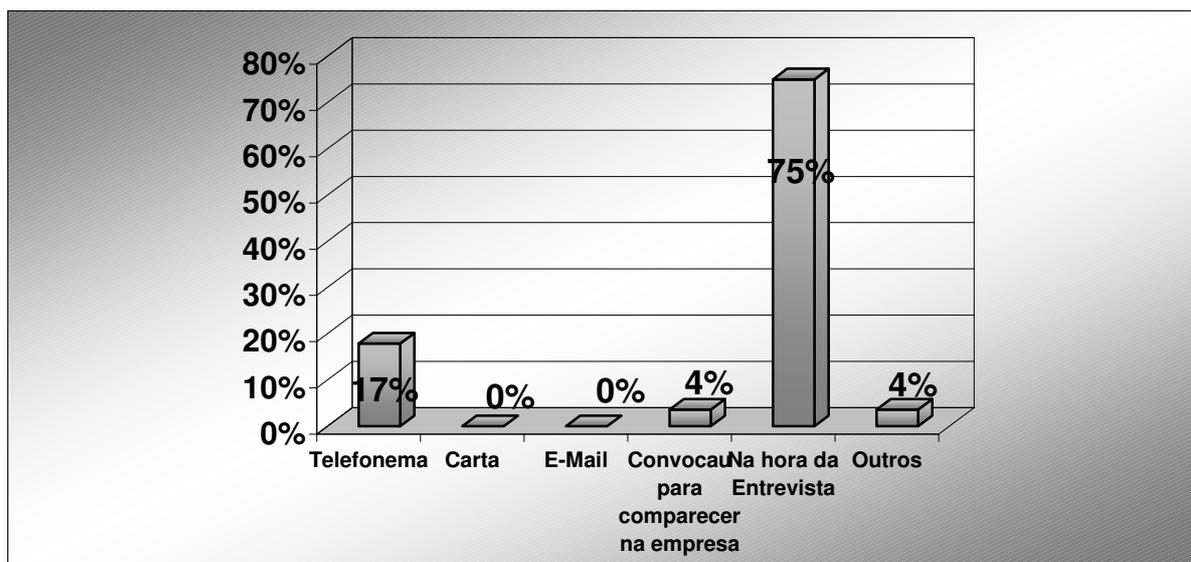


Gráfico 5 - Forma de Aviso da Contratação

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

O gráfico 11 demonstra os itens julgados importantes e mais utilizados na forma de comunicação na contratação da vaga.

Os funcionários colocam que 75% dos entrevistados soube da contratação para a vaga na hora da entrevista, outros 17% foi através de telefonema, que hoje é um dos meios mais utilizados de contratação por outras empresas por ser um meio rápido e prático, nenhum dos funcionários soube da vaga por e-mail ou por carta, até porque os gastos ou a urgência não viabiliza essas formas para a empresa.

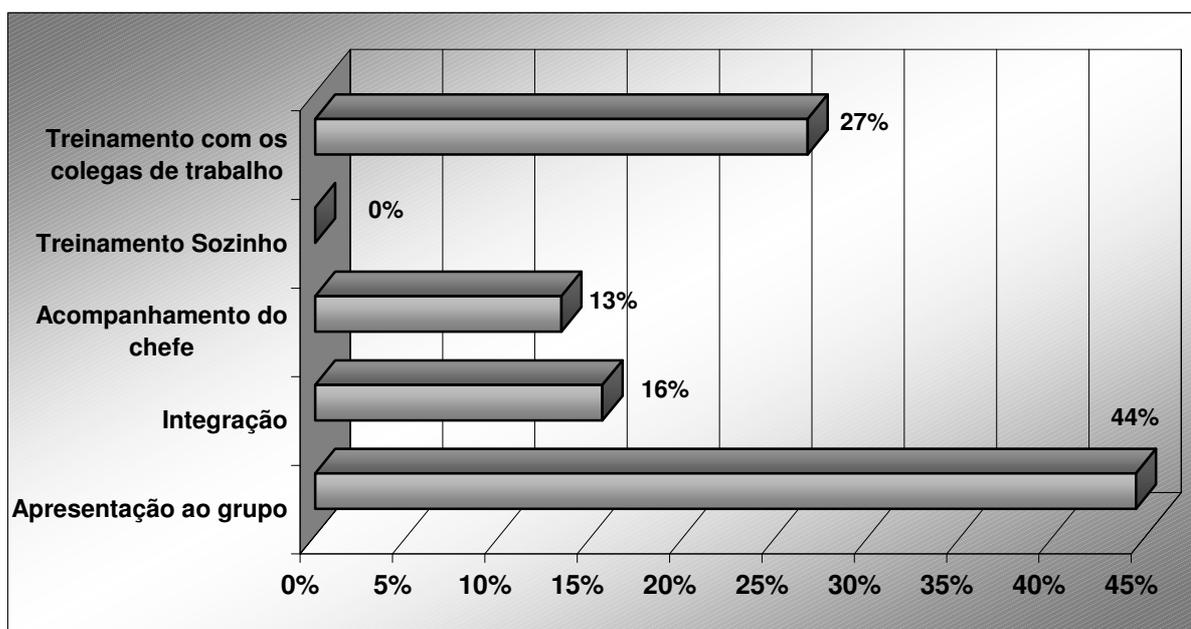


Gráfico 6 - Houve acompanhamento no Início das Atividades, Como:

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Após encerrado todo o processo e havendo contratação do funcionário, o gráfico 14 coloca que 44% dos funcionários da Bonança foram primeiramente apresentados ao grupo, e 27% tiveram um treinamento com outro membro do mesmo setor.

Após a pesquisa aplicada com os funcionários, foi aplicada uma entrevista junto ao gestor da organização, aonde foram feitas algumas perguntas:

2) Utiliza 1º o recrutamento interno?

O diretor da empresa afirma que há recrutamento interno na empresa, havendo a confirmação dos funcionários, pois muitos começaram em um setor e hoje estão em outras áreas da empresa.

Para Pontes (2004), as duas fontes são utilizadas, mas a primeira escolha que a empresa deve fazer é utilizar o recrutamento interno, analisando os cargos e os potenciais das pessoas dentro da própria organização para não haver uma desmotivação de funcionários antigos.

Desta forma o gestor da organização utiliza o recrutamento interno quando a empresa se expande ou o funcionário é alocado a outro setor superior, e o novo colaborador vai para a vaga que está em aberto. Lembrando que o mesmo ao ser alocado não passa por nenhum teste nem treinamento.

4) Sente necessidade de outras pessoas auxiliarem nesse processo de recrutamento, se não porque?

Para o gestor não. Segundo o diretor em virtude do tamanho da empresa, portando a necessidade de haver alguém especializado nessa área não seria necessário no seu ponto de vista.

Sr. Bráulio (2009) descreve “podemos até buscar terceirizar esse serviço em empresas de recrutamento, mas até o momento não vejo a necessidade”.

Um dos principais dilemas dos recrutadores segundo Almeida (2004, p. 113) é, “como realizar processos seletivos de forma eficiente e eficaz, pautando-se por uma conduta ética”.

Desta forma além de ser técnico em captação e seleção de talentos o recrutador precisa saber utilizar as novas tecnologias e ferramentas para estar

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

sempre se aprimorando de acordo com o mercado, mostrando assim a necessidade de se ter uma pessoa especializada na área que auxilie nesse processo.

6) Se sente a necessidade de ter colaboradores qualificados, ou não acha necessário?

No momento o diretor da empresa não sente a necessidade de contratar funcionários mais qualificados, com níveis superiores e com mais nível de conhecimento mais elevado. No seu parecer o que importa são pessoas que tenham conhecimento na área aonde vai atuar.

Segundo Xavier (2006 p. 42) descreve que "o desempenho do gestor advém também da sua equipe. Logo, formar uma equipe de valor é tarefa das mais estratégicas para ele".

Desta forma toda organização precisa de uma mão-de-obra qualificada que atenda as necessidades da empresa e principalmente que esteja de acordo com as necessidades do mercado, formando assim uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

7) Tem treinamento para os colaboradores em que periodicidade, seja das seguradoras ou a própria organização em termos de atendimento?

Segundo o gestor da Bonança os treinamentos tem data marcada com um período de antecedência de 1 mês, de acordo com as seguradoras que a empresa utiliza os programas para fazer cotação dos seguros.

Mas lembrando que não há nenhum treinamento para novos ou antigos funcionários em termos de atendimento aos clientes, ou seja, uma padronização no seu atendimento.

Chiavenato (2006, p. 31) define que "treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos". Muitas empresas não investem no processo de treinamento, pois é considerado um gasto, mas na verdade é um investimento em longo prazo onde a empresa estará criando funcionários qualificados e com capacidade específicas para as exigências do cargo.

Após análise do atual fluxograma do processo de recrutamento e seleção utilizado pela Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda., pode-se

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

perceber falhas existentes no método aplicado pelo gestor conforme metodologia estudada, ou seja; conseqüentemente não atingindo o resultado final do processo.

a) Área Administrativa:

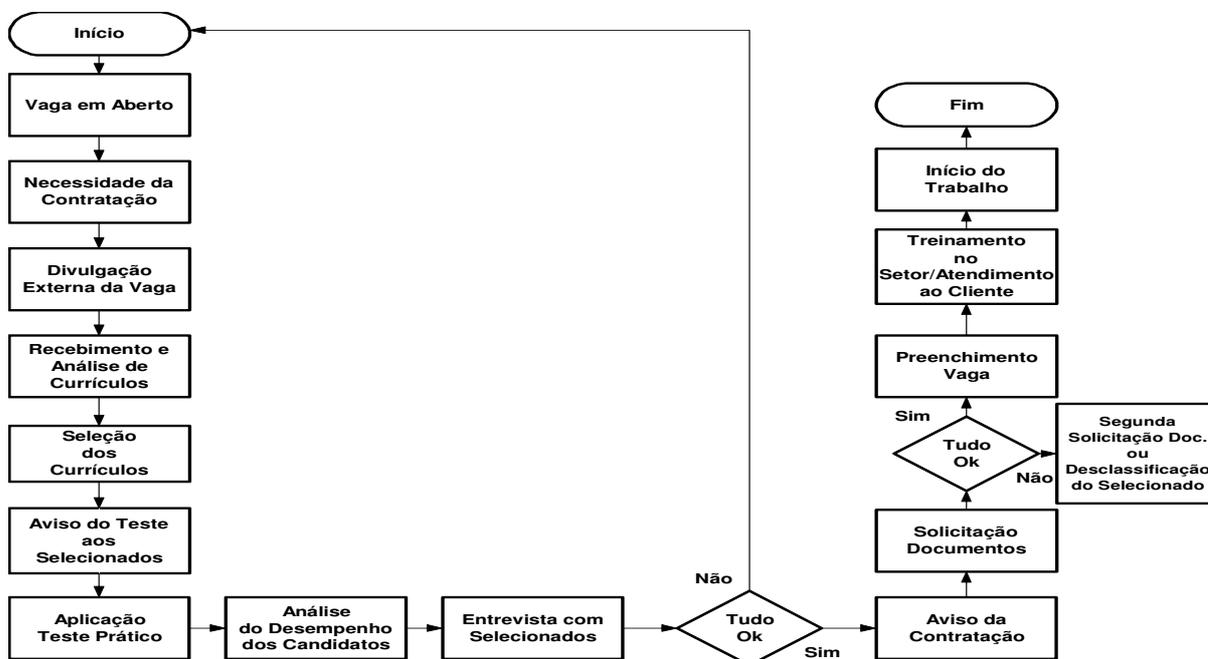


Figura 2 - Fluxograma Processo de Recrutamento e Seleção Proposto para a Área Administrativa

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Conforme a figura 5 demonstra o novo processo de recrutamento e seleção da área administrativa, foi montado a partir das necessidades que o setor requer de conhecimento.

No início do processo primeiramente tem-se uma vaga em aberto, após haverá a necessidade de contratação de um novo funcionário, vindo a ter inicialmente divulgação interna na empresa, desta forma pode surgir a pretensão de alguém internamente em trabalhar na vaga ou a indicação da própria diretoria.

A partir do momento em que não existir nenhum interesse interno nem da diretoria como do próprio funcionário, a empresa buscará externamente o colaborador qualificado em instituições de recrutamento. Depois de haver a divulgação da vaga, receber e analisar os currículos serão selecionados alguns de acordo com os seus conhecimentos e experiências exigidas para a vaga.

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Após as análises os selecionados serão avisados da vaga e já vão ser comunicados do teste prático que vai ser aplicado na própria organização, em seguida o teste será avaliado de acordo com os melhores desempenhos.

Ao final será marcada uma entrevista junto ao diretor da organização para uma conversa informal aonde vão se tiradas dúvidas que restarão, vindo assim o aviso da contratação junto com a solicitação de documentos, se tudo estiver correto haverá o preenchimento da vaga se não o selecionado terá uma nova chance podendo correr o risco de ser desclassificado.

Quando o novo funcionário for contratado para a área administrativa inicialmente passará por um treinamento interno no setor para conhecer o processo de trabalho, e após terá um breve treinamento com uma empresa para ter uma padronização no atendimento dos clientes da empresa Bonança.

b) Área de Vendas:

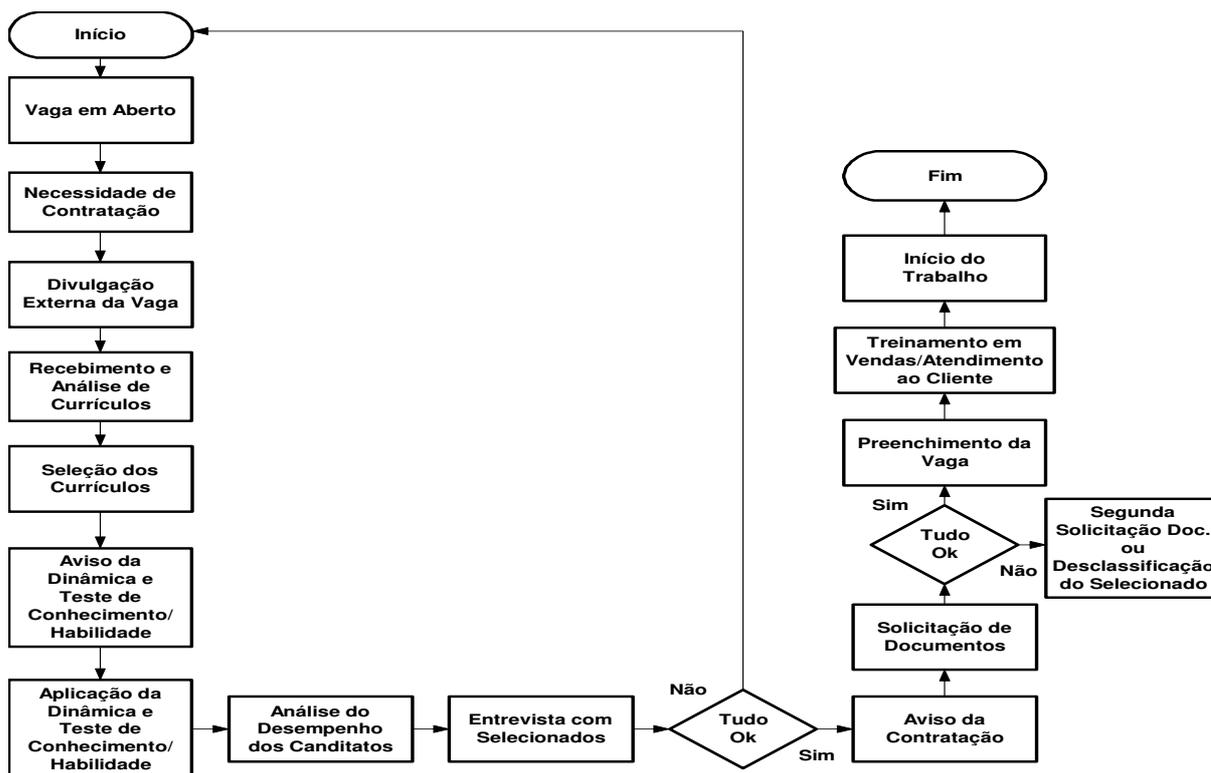


Figura 3 - Fluxograma Processo de Recrutamento e Seleção Proposto para Área de Vendas

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

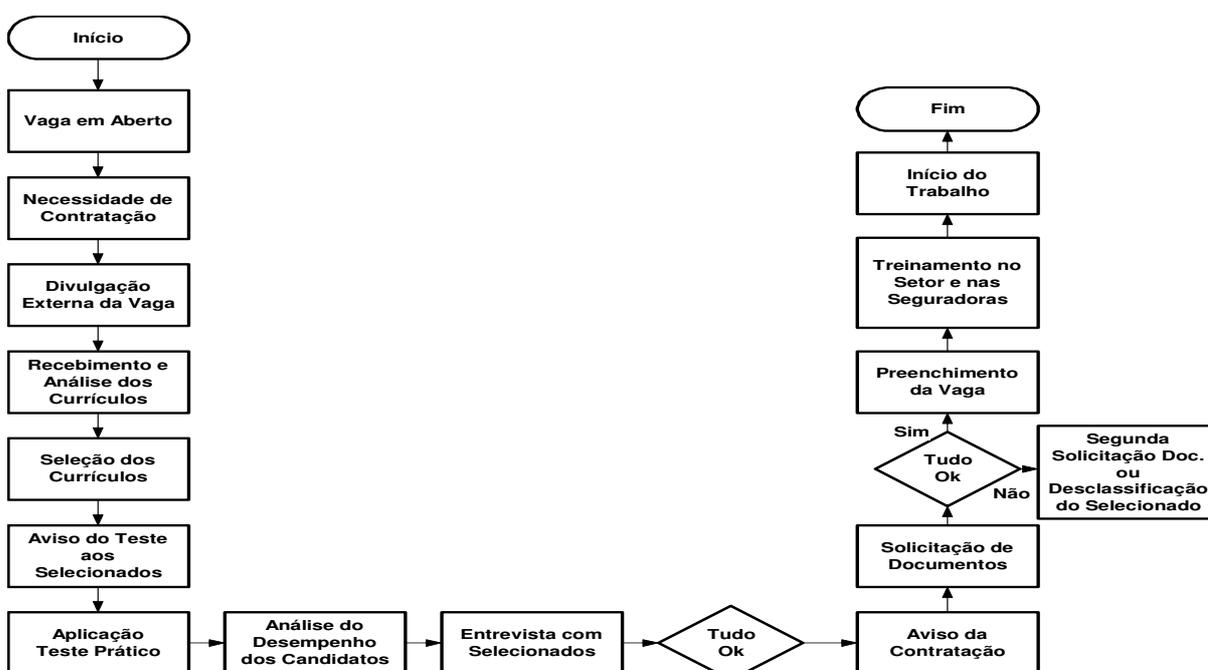
Na figura 6 o processo de recrutamento e seleção é da área de vendas, o procedimento vai iniciar idêntico ao processo administrativo, mas terá uma mudança após o recebimento do currículo, pois o recrutado será informado da dinâmica e do teste de conhecimento/habilidade.

Nesse processo da área de vendas foi selecionado a dinâmica, pois os vendedores terão que mostrar sua dinamicidade no atendimento, pois necessita ser uma pessoa espontânea, que não tenha vergonha e principalmente que tenha uma boa comunicação.

A dinâmica será aplicada em uma instituição de recrutamento, juntamente ao meio da dinâmica terá testes de conhecimento e habilidade, demonstrando e comprovando assim informações mais precisas referente ao candidato, além dos dados que estão no currículo.

Após todo o processo da dinâmica será analisado e escolhido o novo funcionário, podendo assim ter mais de uma escolha, dependendo da necessidade da empresa. Em seguida haverá a contratação do novo colaborador, e o mesmo passará por um treinamento no setor de vendas, juntamente com os outros funcionários e depois por um treinamento no atendimento ao cliente

c) Área Operacional:



MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Figura 4 - Fluxograma Processo de Recrutamento e Seleção Proposto para Área Operacional

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Conforme demonstra na figura 7 o processo de recrutamento e seleção da área operacional será quase igual ao do administrativo, pois terá testes aplicados no próprio setor.

A única mudança será após a contratação do novo colaborador, pois o mesmo passará por treinamentos com os próprios funcionários e terá treinamento nas seguradoras que a empresa trabalha.

Portanto os novos processos são simples e trarão uma padronização para a organização e principalmente não terá muitos gastos com os novos processos.

5 CONCLUSÃO

O mundo está passando por constantes transformações e com as organizações esse processo não é diferente, as grandes mudanças tecnológicas e atualizações do mercado estão levando as empresas a buscarem diferenças competitivos.

Os processos existentes nas organizações podem passar por vários setores, mais o que trará qualidade nos serviços prestado pela empresa é uma mão-de-obra qualificada e especializada.

A Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda., está a mais de 35 anos no mercado de seguros, e busca manter sua missão “Prestar serviços aos seus clientes com a maior agilidade possível, administrando e oferecendo consultoria na área de seguros, para todos os ramos praticados, buscando sempre manter os melhores resultados frente aos seus concorrentes, superando as expectativas, anseios e fortalecendo a liderança no mercado de seguros”.

Diante disso, foi elaborado uma proposta de estudo no setor de Recrutamento e Seleção da organização, pois no ramo de serviços a qualidade e agilidade no atendimento são primordiais para a empresa manter-se competitiva.

Portanto com uma nova sugestão de recrutamento e seleção será possível aumentar a satisfação de seus clientes e a organização buscará colocar a pessoa

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

certa na função certa, objetivando o lucro, bem como satisfazer os anseios e desejos de seus clientes.

O primeiro objetivo deste trabalho foi identificar o atual processo utilizado para recrutamento e seleção de pessoas, podendo assim verificar que é um processo simples e baseado somente na entrevista pelo próprio diretor da empresa, sem nenhum treinamento e sem alguma comprovação das habilidades do recrutado.

O segundo objetivo foi analisar como os colaboradores e o diretor da empresa vêem o processo de recrutamento e seleção utilizado na organização, foi feita uma pesquisa de campo e sabe-se que a um recrutamento interno, mas não é feito da maneira correta e principalmente é feito só pelo gestor da organização de acordo com os seus conhecimentos e principalmente sem nenhum teste.

No terceiro objetivo foi montado um novo processo de recrutamento e seleção, a partir dos problemas descobertos na pesquisa feita no objetivo b), bem como montado um processo pra cada área administrativa, vendas e operacional, visando ser simples e com custo baixo pois utilizara somente de fora da empresa as dinâmicas em instituições de recrutamento, pois a Bonança não teria capacidade de suprir esse processo. Os treinamentos da área administrativos e de vendas poderão ser feitos pelos próprios funcionários e nas seguradoras sem custo nenhum, já para atendimento ao cliente será feito com os antigos e com os novos colaboradores criando assim uma padronização no atendimento.

Assim, está análise respondera a questão problema que era identificar “Como um novo processo de recrutamento e seleção, poderá contribuir para a melhoria nos serviços prestados pelos funcionários contratados pela empresa Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda.?”. Ou seja, um processo de recrutamento e seleção adequado, melhora as chances de se ter um colaborador no cargo certo de acordo com os requisitos da vaga, refletindo assim nos serviços prestados pela organização.

Os pressupostos se confirmaram, pois o atual processo não vai de encontro a política de contratar profissionais qualificados, e o perfil atual dos colaboradores não vai de encontro ás necessidades dos clientes e está situação veio devido a um processo equivocado de recrutamento e seleção.

Conforme todo o processo de pesquisa os resultados positivos foram devidos a participação e colaboração de todos da organização em relação ao processo de pesquisa.

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Sendo assim, um novo processo mesmo simples pode trazer muitas vantagens competitivas e benefícios para a organização, e principalmente a satisfação dos que trabalham na empresa bem como manter os seus clientes satisfeitos.

ASPECTS MOTIVATIONES IN THE WORK ENVIRONMENT: STUDY OF CASE IN AN ENTERPRISE OF BLUMENAU SC

ABSTRACT

The impact of technology and the rapid economic changes are one of the biggest challenges organizations thus get qualified professionals is becoming vital for companies providing services, as the constant search for competitiveness requires that companies involving factors such as recruiting and select new people with high ability and knowledge, increasing your intellectual capital. This study demonstrates the improvements made in the process of recruitment and selection, the company Bonança Administradora e Corretora de Seguros Ltda. Was analyzed the existing process and further analysis was applied a questionnaire with the staff and the manager of the organization. Subsequent analysis of the questionnaires were drawn up new procedures for recruitment and selection for each sector of the organization, thereby assisting the manager and problem answering the question of this study, can achieve the end results before their procedures.

Key-words: *Process. Improvements. Recruitment. Selection.*

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** Como Agregar Talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática:** Os desafios a as soluções. São Paulo: Gente, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas:** Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHADO, Mirian Magnus; ALVES, Priscila Hoepers. Processo de recrutamento e seleção na Bonança Administradora e Corretora de Seguros LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.25-48, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOHLANDER, George; et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LODI, João Bosco. **A Entrevista: Teoria e Prática**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: Repensando a Teoria e a Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de Administração: Manual Compacto para Cursos de Formação Tecnológica e Seqüenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.