



UFSM

Universidade Federal de Santa Maria

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS E MARKETING – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO

PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM
SANTA MARIA/RS

Autor: Janaina Orso

Orientador: João C. Altíssimo

Santa Maria, RS - Outubro de 2004

PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM SANTA MARIA / RS

Autor: Janaina Orso

Orientador: João C. Altíssimo

RESUMO

Este estudo tem como objetivo apresentar alguns dos procedimentos utilizados no processo de recrutamento e seleção em empresas do ramo da Construção Civil de Santa Maria. Também surgiu a necessidade de verificar se este processo acontece da mesma forma que a teoria indica, já que uma empresa de Construção difere de outras empresas. Para tal, foi realizada uma pesquisa com quinze empresas do ramo em Santa Maria, tendo como instrumento um questionário não-estruturado direto. Os objetivos foram alcançados, pois foi possível descobrir alguns desdobramentos do processo, como a constatação de que não há requisitos rigorosos para a seleção de um funcionário, como em uma organização onde este processo é bem estruturado. Foi possível averiguar que a teoria difere um pouco da prática, mas ainda assim, ela é aplicável a este ramo.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Construção civil; empresas.

ABSTRACT

This study has as its main objective to present some of the procedures used in the conscription process and election in civil construction companies in Santa Maria - RS. Also the necessity appeared to verify if this process happens the same way the theory indicates, since a Construction Company differs from other companies. For such, a research with fifteen companies in Santa Maria was accomplished, having as instrument a direct non structured questionnaire. The objectives have been reached, therefore it was possible to discover some unfoldings of the process, as the confirmation that it does not have rigorous requirements for the election of an employee, as in an organization where this process is well structuralized. It was possible to notice that the theory differs a little from the practice, but still, it is suitable in this case.

Key words: Conscription and Election; Civil construction; companies.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

A competitividade cada vez mais acirrada entre as organizações, o desenvolvimento da sociedade, trazendo como consequência um exigente mercado de trabalho, obriga as empresas a uma incessante busca pelo aperfeiçoamento interno (de pessoal) e externo (de tecnologia).

Ao mesmo tempo, a oferta de mão-de-obra é abundante em um cenário preocupado com a qualidade e eficácia nas relações e interações pessoais. Cabe ao subsistema de provisão de recursos humanos recrutar e selecionar, no mercado, pessoas capazes de qualificar o quadro de colaboradores das empresas. Encontrar profissionais adequados aos diversos cargos e funções, pessoas que com suas peculiaridades enriqueçam o contexto organizacional e façam a diferença é o desafio da área de recursos humanos.

Pensando na escolha destas pessoas para a formação do quadro de colaboradores de uma empresa, é que esta pesquisa é necessária e importante. Pretende-se descobrir quais os procedimentos utilizados no processo de recrutamento e seleção nas empresas de Construção Civil de Santa Maria. O questionamento surgiu da necessidade de comparar este processo com o conhecimento bibliográfico existente, já que não há ênfase na literatura para o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de construção civil.

Santa Maria é uma cidade que proporciona este tipo de estudo, já que é um dos grandes pólos no ramo da Construção Civil na Região Central do RS. Na cidade, é um dos setores que mais gera empregos, embora, nos últimos anos, o

nível de emprego nesta área tenha reduzido consideravelmente, segundo dados do SINDUSCON – SM.

Algumas hipóteses foram formuladas:

- Não é utilizado processo seletivo, as escolhas são feitas por indicação;
- O processo seletivo é feito por equipe especializada da casa;
- O processo seletivo é feito por equipe especializada terceirizada.

Para descobrir qual das hipóteses responde ao questionamento que deu início a este estudo foi realizada uma pesquisa com 15 empresas do ramo da Construção Civil de Santa Maria, em um universo de 32 construtoras, escolhidas aleatoriamente. O instrumento utilizado foi o questionário não-estruturado direto, já que as entrevistas foram realizadas por telefone, o que possibilitou a flexibilidade do questionário. Com o questionário respondido, iniciou-se a fase da análise e interpretação dos dados.

O Recrutamento de Pessoal “é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Chiavenato, 1999,p. 53).

A partir do momento em que há vaga em uma determinada empresa para determinado cargo inicia o processo de recrutamento de pessoal, cuja finalidade é atrair candidatos que se encaixem no perfil do cargo a ser preenchido. De acordo com Chiavenato (1999), ele é feito com base nas necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e envolve atividades, ou técnicas, capazes de fornecer à organização o número suficiente de pessoas, entre as quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização.

Em cada organização o recrutamento acontece de forma diferente, pois vai depender da necessidade do setor de determinada organização. O papel dele na vida da empresa é tão importante como qualquer outro setor ou área, portanto, deve haver um engajamento de toda a empresa neste processo, pois as pessoas recrutadas e selecionadas farão parte da organização, daí a importância do entrosamento entre as áreas.

A primeira constatação que pode ser feita após a realização da pesquisa são as peculiaridades da estrutura de RH predominante nas empresas de Construção Civil de Santa Maria. Ao contrário do processo tradicional de recrutamento e seleção utilizado em organizações – com todos seus passos e etapas -, no ramo da Construção Civil o recrutamento e seleção é um mero detalhe para a contratação de um funcionário.

Todas as empresas pesquisadas possuem Área de RH, mesmo que muitas vezes seja representado por uma pessoa. Da mesma forma, todas afirmam dispor do processo de recrutamento e seleção, mesmo que terceirizado – por agências recrutadoras.

Conforme Chiavenato (1999), o recrutamento deve ser planejado, consistindo em três fases: o que a organização necessita em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, onde localizar as fontes de recrutamento no mercado de RH e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

O início do processo depende, como já foi visto, da necessidade de um setor da organização. O primeiro passo é o preenchimento de um documento

interno conhecido como requisição de pessoal ou requisição de empregado, conforme Chiavenato (1999). Este documento deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher a vaga. As informações devem ser precisas, pois o sucesso da seleção depende delas.

No setor da construção civil este documento não é utilizado, das 15 empresas pesquisadas cinco recorrem a agências de recrutamento e seleção para uma pré-seleção. A seleção final é realizada na empresa contratante através de entrevista individual com os pré-selecionados. Para a realização do recrutamento nas agências, as empresas solicitantes fornecem o perfil desejado para o preenchimento da vaga.

O recrutamento pode ser interno ou externo. “O recrutamento interno compreende utilizar os recursos disponíveis na própria empresa(...), a empresa procura preencher a vaga por intermédio do remanejamento de seus próprios empregados internos” (Silva e Nunes, p. 30-31). Este processo pode ser vantajoso por ser mais rápido e econômico, e ainda por estimular o auto-aperfeiçoamento, já que o funcionário tem condições de desenvolver e crescer dentro da empresa.

O recrutamento é externo quando a organização preenche as vagas com pessoas estranhas/externas à organização. Entre as vantagens deste processo está a reciclagem no quadro de funcionários e a renovação de pessoal. Há alguns meios para o recrutamento externo, entre os quais:

- Apresentação espontânea: o candidato procura espontaneamente a empresa, sem necessidade de chamada para preenchimento de vagas;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;

- Recrutamento por meio de funcionários;
- Intercâmbio com outras empresas;
- Anúncios de Imprensa: jornais, revistas;
- Consulta aos arquivos de candidatos;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contatos com universidades, escolas;
- Agencias de recrutamento.

No setor da construção civil, a procura é maior que a oferta, ou seja, há volume intenso de candidatos para preencher pouquíssimas vagas disponíveis. Como conseqüência, os investimentos em recrutamento e seleção são baixos, pois os candidatos procuram espontaneamente as organizações. É o que acontece na maior parte das empresas pesquisadas, logo que os candidatos percebem o início de uma construção procuram a organização, se há vagas disponíveis, eles são empregados, após entrevista e verificação das referências (a etapa da entrevista nem sempre é fundamental, dependendo da necessidade imediata da empresa). É muito comum encontrar placas de “Não Há Vagas” penduradas junto à porta das obras, evitando a apresentação espontânea do indivíduo, entretanto, é importante receber os candidatos, mesmo que não existam vagas, pois o recrutamento e seleção é um processo ininterrupto, mesmo quando não é necessário. Além de possibilitar um estoque de candidatos, para qualquer eventualidade futura. As empresas que não dispõem de vagas, arquivam as fichas.

O recrutamento mais utilizado nas empresas pesquisadas é o recrutamento externo, embora grande parte dos funcionários já sejam conhecidos das construtoras, por terem trabalhado em outras obras. Algumas vezes pode

acontecer o recrutamento interno, quando, por exemplo, um funcionário evolui de servente de pedreiro a pedreiro.

Chiavenato (1999) aponta ainda o recrutamento misto, onde a empresa utiliza os dois processos, um deve complementar o outro. Aborda tanto fontes externas quanto internas de recursos humanos.

Há ainda uma outra forma de recrutamento apontado por uma empresa, que é o recrutamento por meio de funcionários. Quando surge uma vaga, os responsáveis pelo recrutamento informam aos próprios funcionários, que indicam e levam amigos à organização. Esta empresa acredita que os funcionários não indicarão um candidato aquém das suas expectativas. Há confiança no funcionário, o que pode estimular o auto-aperfeiçoamento, existindo a possibilidade de crescimento de uma função à outra, como já foi citado.

O processo de recrutamento é realizado de forma diferente entre funcionários administrativos – como engenheiros, arquitetos -, e funcionários braçais. Na maioria das empresas pesquisadas os funcionários são indicados, inclusive por professores da UFSM, após é realizada uma entrevista por profissionais da própria organização. Cinco empresas afirmaram utilizar o mesmo processo para todos seus funcionários. Quando há vaga nestas empresas, é anunciada em jornais. Após a análise do perfil dos candidatos, ocorre a entrevista, as referências são retiradas, e se o candidato preenche os requisitos do cargo, é empregado.

O próximo passo é a Seleção de Pessoal, que de acordo com Chiavenato (1999), “pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou,

entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (p.81).

A seleção tem por objetivo a adequação, a eficiência e a satisfação da pessoa ao cargo e vice-versa. Não esquecendo que a seleção dependerá da análise e especificações do cargo a ser preenchido.

Na maioria das empresas pesquisadas não há um processo organizado, as contratações do setor administrativo são feitas por indicação e a única forma de seleção é a entrevista individual, sendo que todas as construtoras realizam a entrevista individual.

“O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências da seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão á seleção das pessoas para aquele cargo” (p.82).

Foi possível notar que o recrutamento é mais dispendioso em tempo do que a seleção propriamente dita. Esta é apenas uma continuação do recrutamento, culminando apenas com uma entrevista, mas é fundamental lembrar a importância deste instrumento em um processo seletivo. Talvez nenhuma outra forma de seleção possibilite o conhecimento do candidato a vaga que esta possibilita, uma vez que está diante do selecionador e todos os seus comportamentos, gestos e reações estão sendo observados.

O setor de seleção de pessoal não decide sobre os candidatos que serão os futuros colaboradores da organização, apenas seleciona aqueles que julga aptos, segundo o perfil solicitado, ao preenchimento da vaga. A decisão de escolha, de aceitação ou rejeição, conforme Silva e Nunes (2002), cabe ao departamento solicitante ou seu superior imediato.

Em algumas construtoras, a decisão parte do engenheiro ou alguém encarregado, dependendo da necessidade imediata da obra. Em duas empresas, há casos em que o engenheiro apenas avisa que selecionou um carpinteiro ou ferreiro. Evidentemente, as referências dos selecionados são checadas por este profissional.

Apesar de atuar como um filtro, o departamento de seleção “interfere no processo de decisão sempre que houver grande volume de candidatos, por meio de estudos de validade, no sentido de aumentar a probabilidade de acertos, procurando evitar e/ ou diminuir problemas futuros” (p.57). Não há esta rigidez no processo, segundo pesquisa realizada, não há estudo algum realizado acerca do futuro trabalhador, como já foi citado, o único estudo são as referências e a entrevista individual. Se o funcionário não satisfaz a construtora é demitido.

A partir da busca por candidatos que reúnam as características especificadas pelo setor solicitante, surgem três modelos de comportamento alternativos:

- Colocação: não há rejeição de candidatos. Há uma vaga para o único candidato apresentado. Segundo Silva e Nunes (2002), esta situação é comum quando o solicitante indica o candidato para o cargo vago. O

selecionador deve passar pelas etapas do processo e revelar sua real análise e conclusão quanto ao preenchimento do cargo, mesmo tendo conhecimento da aprovação do candidato.

- **Seleção:** quando há um cargo vago e vários candidatos. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido, podendo ocorrer aprovação ou rejeição.
- **Classificação:** há vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato.

Após a coleta de informações sobre o cargo, e sua conseqüente análise, é delineado a ficha profissiográfica, também conhecida por ficha de especificação, onde “as informações que o órgão recebe a respeito dos cargos e de seus ocupantes são transformados em uma ficha profissiográfica, que deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho satisfatório do ocupante no cargo considerado” (Chiavenato, p. 91).

O passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção mais adequadas. Chiavenato as classifica em cinco grupos: **Entrevistas de Seleção:** é a técnica mais utilizada nas pequenas, médias e grandes empresas. A entrevista pessoal é a que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos; **Provas de Conhecimento ou de Capacidade:** são instrumentos para avaliar os conhecimentos e habilidades adquiridas. Procura medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo; **Testes Psicométricos:** é um conjunto de provas aplicadas para apreciar o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades e conhecimentos das pessoas; **Testes de Personalidade:** servem

para analisar os traços de personalidade; **Técnicas de Simulação:** ocorre na forma da dramatização. “O candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento geralmente relacionado ao futuro papel que desempenhara na empresa, fornecendo uma expectativa mais realista acerca de seu comportamento no futuro cargo” (p.120).

A ficha profissiográfica, citada acima, existe, já que é uma norma estabelecida pela Medicina do Trabalho, mas não há utilização de testes psicológicos ou dinâmica/vivência em nenhuma das empresas pesquisadas, o que ratifica a peculiaridade deste processo no ramo da construção civil.

Apenas duas empresas revelaram utilizar intercâmbio entre empresas. Esta não é uma prática adotada pelas organizações de SM, pois a cidade proporciona o conhecimento entre as empresas, o que possibilita o fluxo de informações de forma fácil e contínua, não sendo necessária a utilização de intercâmbio. Entretanto, estas duas empresas beneficiam-se com esta prática, através da troca de funcionários, ou seja, o funcionário fica nas empresas de acordo com a necessidade delas – por exemplo, um eletricitista permanece na empresa por três meses, ou enquanto o trabalho é mais urgente, e depois vai para a outra empresa por mais alguns meses, volta para a primeira...., também acontece de ficar nas duas ao mesmo tempo, durante a manhã em uma e à tarde na outra (apenas uma delas assina a carteira, mas ambas dividem o salário, cada quinzena uma paga)

A rotatividade já foi mais intensa do que é na atualidade. O que deve ser levado em conta é o período de construção, o emprego é por tempo determinado, até a conclusão da obra, após este tempo, o serviço acaba, e os funcionários estão novamente desempregados. A alternativa é procurar outro emprego ou

esperar até que a mesma construtora inicie uma nova construção. Ao iniciá-la, a empresa já sabe quem chamar, aqueles com quem já trabalhou, por ter conhecimento do tipo de trabalho que executam. Nem sempre estão disponíveis, então dá-se início ao processo de recrutamento e seleção na construção civil.

Com a realização deste estudo, foi possível verificar que realmente existe processo de recrutamento e seleção no ramo da construção civil de Santa Maria, embora não de forma tão rigorosa como nas grandes empresas. Cada organização possui sua metodologia, embora muito semelhantes entre si.

O processo não acontece como a teoria indica, mas como a realidade destas organizações permite, prova disto é que a Construção civil proporciona 30% do emprego do país segundo dados do SINDUSCON/SM, embora nos últimos anos o mercado de trabalho enfrente uma redução de empregos, sendo que um dos setores mais atingidos é o da construção civil. Em Santa Maria, também é um dos setores que mais emprega.

Todas as hipóteses formuladas no início do estudo encaixam-se aqui, pois as contratações são feitas por indicação, o processo é realizado por indivíduos das próprias construtoras e por agências especializadas, quando há solicitação.

Em suma, 66% das empresas pesquisadas utilizam o recrutamento espontâneo; 34% utilizam agências. É importante apontar que mesmo as empresas que utilizam o serviço de agências também utilizam o recrutamento espontâneo, o mesmo acontece para aquelas que utilizam o espontâneo, porém o descrito acima é o mais regular.

100% das empresas possuem área de RH, mesmo que não seja departamentada; 46% contratam funcionários administrativos por indicação; 20% por anúncio e 33% da mesma forma que os outros funcionários. 13% utilizam intercâmbio e 100% não utilizam testes psicológicos ou dinâmicas de grupo.

Nos grandes centros do país, como São Paulo, Rio de Janeiro, o processo de recrutamento e seleção de pessoal é utilizado de forma bem estruturada, incluindo a realização de dinâmicas. Em Santa Maria, como a pesquisa pôde comprovar, ainda não há esta preocupação, embora seja inegável a necessidade de aperfeiçoamento neste quesito.

Contudo, a falta de preocupação no enriquecimento do processo não é um fator prejudicial a estas empresas, já que o ramo torna dispensável este processo de forma criteriosa. As empresas são capazes de crescer e desenvolver com a ausência de um processo de recrutamento e seleção bem estruturado, como acontece na maioria das organizações.

2 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** como agregar talentos à empresa. São Paulo:Ed. Atlas, 1999;

SILVA, Marilene L. ; NUNES, Gilvan S. **Recrutamento & Seleção de Pessoal.** São Paulo: Ed. Érica, 2002;

SINDUSCON / SM. **Informativo do Mercado Imobiliário de Santa Maria.** Março / 2004.