

RELATO DE EXPERIÊNCIA/PRÁTICA PROFISSIONAL

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE EMPACOTADORES EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS

Lucila Moraes Cardoso

Profa. Dra. no Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio (CEUNSP)

Suellen de Oliveira Pinto

Graduada em psicologia pela Faculdade de Americana (FAM)

Cyntia Kamila Silighini

Graduada em psicologia pela Faculdade de Americana (FAM)

Victor Fernandes Montalto

Estudante de psicologia no Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio (CEUNSP)

Mariana Calonego

Estudante de psicologia no Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio (CEUNSP)

Resumo

O processo de recrutamento e seleção é uma prática comum para a contratação de pessoas nas organizações. O objetivo deste trabalho é relatar e refletir sobre a experiência de recrutamento e seleção numa rede de supermercados, que atua no segmento varejista de alimentos e não alimentos no interior do estado de São Paulo. A finalidade da intervenção foi facilitar o processo de recrutamento e seleção para a vaga de empacotador. Após a intervenção, foi possível verificar a melhoria na qualidade do processo de contratação, a adequação das condições trabalhistas dos empacotadores e a redução da rotatividade.

Palavras-chave: psicologia organizacional; seleção de recursos humanos; rotatividade de pessoal.

RECRUITMENT AND SELECTION FOR THE PACKER POSITION IN A SUPERMARKET NETWORK

The method of personnel recruitment and selection is a common practice to hire people in organizations. The goal of this study is to report and to reflect about this process in a supermarket chain, which operates in food and non-food retail in the state of Sao Paulo. The purpose of the present intervention was to facilitate the recruitment and selection process for the packer position. After the intervention, we noticed an improvement on the hiring process, on the working conditions and a turnover reduction in this position.

Keywords: organizational psychology; personnel selection; employee turnover.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL ENVASADORES EN UNA CADENA DE SUPERMERCADOS

El proceso de reclutamiento y selección es una práctica común para la contratación de personas en las organizaciones. El objetivo de este estudio es reportar y reflexionar sobre la experiencia de reclutamiento y selección en una cadena de supermercados, que opera en el segmento minorista de alimentos y no alimentos en el interior del São Paulo. La finalidad de la intervención fuera facilitar el proceso de reclutamiento y selección para la vacante del envasador. Después de la intervención, fue posible verificar la mejora en la calidad del proceso de contratación, la adecuación de las condiciones de trabajo de los envasadores y la reducción de lo turnover.

Palabras claves: psicología de las organizaciones; selección de personal; rotatividad de personal.

INTRODUÇÃO

O recrutamento e a seleção de pessoas tratam do processo de encontrar colaboradores para suprir necessidades existentes nas organizações, sendo atividades complementares de um bom processo de gestão. O uso de técnicas diversificadas e adequadas proporciona maior eficácia e agilidade na contratação de bons profissionais (Chiavenato, 2009; Pereira, Primi & Cobêro, 2003), sendo um processo fundamental para o funcionamento satisfatório de uma companhia (Ribeiro, 2005).

O recrutamento é o processo de atrair e captar candidatos interessados em ocupar determinada vaga, enquanto a seleção se refere a comparação e decisão em que serão contempladas as exigências da vaga e selecionado o candidato cujo perfil corresponde às expectativas. Ou seja, a escolha final do candidato se dá na seleção (Chiavenato, 2009 e Cunha & Cavalcanti, 2012).

Os métodos de recrutamento e seleção são fundamentais para empresa e funcionários se selecionarem, porém muitos deles são conduzidos de maneira mecânica, sem reflexão e preocupação com a possibilidade de inovação (Milkovich & Boudreau, 2000). Uma das razões para que muitas organizações atribuam pouca importância a esse processo é devido ao baixo número de empregos oferecidos em comparação à quantidade de trabalhadores buscando ofício. Esse fato faz com que muitas vezes os trabalhadores aceitem condições trabalhistas inadequadas para assegurarem a renda familiar (Antunes, 2006).

Uma maneira de assegurar as condições mínimas de trabalho foi a Consolidação das Leis do Trabalho, a CLT, na qual todos os trabalhadores têm seus direitos garantidos (CLT, Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943). Um

dos direitos assegurados por essas leis, por exemplo, é que nenhum trabalhador poderá ganhar menos que o piso de sua categoria.

Ainda que haja uma lei que regulamenta o direito dos trabalhadores, são comuns os relatos de jovens que trabalham diariamente e mesmo assim são considerados *freelancer* quando na realidade não possuem nenhum tipo de registro como autônomo. Essa situação é observada com frequência no setor varejista, mais especificamente para vaga de empacotador.

O setor de varejo adquire relevância devido à quantidade de empregos que gera, sendo o cargo de empacotador uma das principais portas de entrada para a carreira em supermercados (SENAC, 2003). Em muitos estabelecimentos comerciais, o fato da função não exigir muitos requisitos técnicos faz com que o cargo seja pouco valorizado, tendo o salário e os benefícios abaixo do piso e das condições adequadas de uma profissão.

As condições precárias de trabalho do empacotador colaboram para uma rotatividade elevada. Os altos índices de rotatividade estão diretamente relacionados à administração de recursos humanos, por isso é preciso atenção para que tal índice, quando elevado, não prejudique as metas da organização (Chiavenato, 2009).

RELATO DE EXPERIÊNCIA E DISCUSSÃO

Este relato trata da intervenção realizada no período de março até novembro numa rede de supermercados que possui dez lojas distribuídas em seis cidades do interior paulista. A rede existe há 20 anos, sendo considerada uma das maiores redes de supermercado de médio porte da região. No período da intervenção, a rede não possuía um organograma de todas as lojas, de modo que cada loja tinha um organograma próprio com variação no número de funcionários, pode-se dizer que há uma média de 160 funcionários por loja, sendo de 10 a 20 na função de empacotador. Nesta rede, 50% dos empacotadores trabalhavam como *freelancer* e havia elevada rotatividade no cargo, sendo que raramente esses empacotadores completavam um mês na função.

As analistas de recursos humanos relatavam sobrecarga de trabalho e, por isso, deixavam o recrutamento e a seleção dos empacotadores para serem conduzidos pelo encarregado do setor. Os encarregados, por sua vez, não gostavam de realizar essa tarefa, pois ocorria com frequência e demandava

tempo. Eles executavam essa tarefa rotineiramente e o mais rápido possível, contrariando o princípio de que os responsáveis por qualquer seleção devem questionar realizações mecânicas e com pouco espaço para reflexão e inovação, conforme apontado por Milcovich e Boudreau (2000).

Na primeira fase da intervenção, observou-se a rotina de trabalho do empacotador e o método de recrutamento externo tal como era feito pelos encarregados. Verificou-se que raramente o trabalho do empacotador era valorizado e que o cargo exige algumas características, tais como agilidade, organização, atenção, flexibilidade e bom relacionamento. O recrutamento era realizado na rede de supermercados sempre que os empacotadores faltavam dois dias consecutivos sem justificar.

Em algumas lojas existia um banco de currículos armazenados e a seleção era feita pelo encarregado unicamente pela análise de currículo. Nas lojas que não tinham um banco de currículos, diante da necessidade de contratação o empregador passava o dia observando e conversando com os jovens que entravam na loja. A conversa tinha como objetivo inicial verificar se o jovem preenchia os requisitos e posteriormente fazer a proposta do emprego.

Na segunda fase da intervenção, foi elaborada a descrição e o perfil do cargo de empacotador considerando-se as observações anteriores e organizaram-se os currículos por ordem alfabética. Os requisitos indispensáveis eram de que o jovem tivesse idade entre 16 e 18 anos, estivesse cursando o Ensino Médio e residisse próximo ao local de trabalho. As intervenções ocorreram somente nas lojas da rede que tinham banco de currículo, por isso não houve necessidade de intervir no processo de recrutamento.

Em seguida, foi elaborada uma estratégia de seleção específica para vaga de empacotador. Considerando que o uso de técnicas diversificadas são essenciais para a contratação de profissionais que possuam características adequadas ao cargo (Chiavenato, 2009) e que nenhum método de seleção deve ser utilizado de forma isolada (Pereira, Primi & Cobêro, 2003), planejou-se usar uma dinâmica de grupo, um teste prático e a uma entrevista não-estruturada. De acordo com Cunha e Cavalcanti (2012), essas técnicas são, ao lado dos testes psicológicos, as ferramentas mais utilizadas por psicólogos no processo de seleção.

Todas as etapas poderiam ter caráter eliminatório. O principal critério de eliminação dos candidatos em cada uma das etapas era a inexistência das

características que foram consideradas essenciais na descrição do cargo, a saber, demonstrar cuidado e agilidade no manuseio de produtos e na interação com os pares e clientes, ser atencioso e flexível com as pessoas com que interage durante as tarefas individuais e em equipe, manifestar comprometimento e engajamento com as tarefas solicitadas e demonstrar organização. Além disso, foi considerado desejável que o empacotador também fosse observador, tivesse boa fluência verbal e interagisse com simpatia.

Outro aspecto que interferiu na eliminação dos candidatos nas primeiras etapas foi a relação entre o número de candidatos e número de vagas disponíveis. Estimava-se, inicialmente, que para entrevista final iriam de dois a três candidatos para cada vaga. Por exemplo, se houvessem duas vagas, chegariam para entrevista de quatro a seis dos candidatos. Essa medida era importante, pois as entrevistas demandavam mais tempo e havia urgência no processo de seleção.

A dinâmica de grupo utilizada foi "Escravos de Jó" por possibilitar observar o trabalho em equipe, a concentração, a espontaneidade e a forma de se comunicarem. Além disso, o teste prático permitiu avaliar a agilidade e a adequação para embalar, habilidades essenciais para o cargo de empacotador (SENAC, 2003).

O teste prático consistia na simulação de uma compra realizada por um cliente e o candidato deveria empacotar os produtos, entre eles ovos, frutas, copos, caixas, latas e produtos de limpeza. Tomou-se o cuidado de misturar produtos alimentício com produtos de limpeza, frágeis com pesados e grandes com pequenos. Após a armazenagem da compra, os candidatos eram convidados a refletir sobre seu desempenho no processo, apontando aspectos que poderiam ter feito de modo diferente. Essa etapa possibilitou avaliar algumas habilidades tais como agilidade, atenção, interesse, cuidado no manuseio dos produtos e o processo reflexivo do candidato ao executar a tarefa.

A entrevista possuía caráter complementar às demais etapas e objetivou obter informações sobre as experiências prévias e formação do candidato, além de conhecer as motivações e representação que possuíam sobre trabalhar como empacotador num supermercado.

Tabela 1.
Processo de recrutamento e seleção antes e depois da intervenção.

	Antes	Depois
Recrutamento	- Banco de currículos - Encarregado observar adolescentes que entrevam na loja	- Banco de currículos - Encarregado observar adolescentes que entrevam na loja
Seleção	- Conversa informal com os candidatos	- Dinâmica de grupo "Escravos de Jó" - Teste prático que simulava os principais afazeres exigidos para a vaga - Entrevista não-estruturada

A intervenção foi realizada em quatro lojas da rede de supermercados e após notar os ganhos na qualidade do trabalho, a líder das lojas solicitou um treinamento para os encarregados responsáveis pela contratação dos empacotadores. No treinamento, além da apresentação de cada uma das etapas da seleção os encarregados participaram delas para exemplificar como deveria ser a condução da seleção. Foi demonstrada aos encarregados a importância de observar nos candidatos as características descritas no perfil do cargo.

Os encarregados das lojas em que a intervenção foi realizada emitiram suas opiniões sobre a atividade e relataram a diminuição de 90% no índice da rotatividade por mês, sendo que o principal motivo de abandono da função passou a ser promoção ou remanejamento de cargo. Frente a esse relato, os demais encarregados demonstraram interesse em conhecer o processo e tirar dúvidas. Ao final da intervenção, as condições trabalhistas dos empacotadores havia melhorado em diversos aspectos.

Primeiramente, todos os empacotadores tinham características e habilidades correspondentes ao perfil do cargo e em pouco tempo foram devidamente registrados com um salário e carga horária de trabalho ajustados às especificações da categoria. O registro acarretou na motivação dos empacotadores, na melhoria de desempenho na função e na diminuição da rotatividade. Os funcionários também ficaram mais motivados pela possibilidade

de ascensão de cargo, pois ao surgirem vagas em outros setores eles eram promovidos caso se adequassem ao perfil de cargo da vaga em aberto.

Ao observar a qualidade no trabalhado dos funcionários, os líderes aumentaram o investimento em programas de treinamentos e capacitação. De acordo com Ribeiro (2005), a seleção de recursos humanos tem como objetivo não apenas contratar novos funcionários para suprir a necessidade emergente de ocupar uma função, mas principalmente de aumentar a produtividade e alcançar maiores resultados para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intervenção contribuiu para uma transformação na relação empacotador - supermercado. De um lado, o empacotador passou a ser mais valorizado e a usufruir dos seus direitos, e, de outro lado, os donos da rede de supermercado constataram a diminuição de rotatividade, que contribui para melhoria no relacionamento interpessoal e qualificação dos profissionais.

Além dos ganhos observados tanto para os funcionários quanto para empresa, destaca-se tratar-se de um processo simples e com técnicas facilmente replicáveis em diferentes organizações, cargos e contextos. Assim, esse processo é um exemplo de prática que com pequenos ajustes pode ser utilizado em diferentes situações.

REFERÊNCIAS

- Antunes, R. (2006). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. Barueri: Manole.
- Cunha, A., S.; Cavalcanti, F., R. (2012). Recrutamento e seleção de pessoal: Análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública. *Revista Espaço Acadêmico*, 11(131), 76-80.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. 1ed. São Paulo: Atlas.
- Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pesoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática*, 5(2), 83-98.
- Ribeiro, A. D. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (2003). *O trabalho no supermercado: Setores, funções e carreira profissional*. Rio de Janeiro: Senac Nacional.

Contato: lucilamcardoso@yahoo.com.br

Recebido em: 27/03/2013

Revisado em: 05/05/2013

Aceito em: 26/06/2013