

Área Temática: Gestão de Pessoas

**O PROCESSO DE RECRUTAR PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES  
FARMACÊUTICAS DE ALTA FLORESTA E PARANAÍTA - MT**

## **Resumo**

O recrutamento é o conjunto de práticas utilizadas para atrair os candidatos para a vaga, consiste na primeira etapa de um processo que se concretiza na contratação de um colaborador. O objetivo norteador deste artigo é verificar como se dá o processo de recrutamento nas organizações farmacêuticas de Alta Floresta e Paranaíta - MT. Buscando responder ao seguinte questionamento: Como é realizado na prática o recrutamento nas organizações farmacêuticas de Alta Floresta e Paranaíta? Para responder tal questão foi utilizado questionário como meio de coleta de dados, baseando-se em uma pesquisa de caráter exploratório-descritiva e com abordagem qualitativa. Os principais resultados do artigo mostram que as farmácias têm deficiências quanto ao recrutamento de pessoas, pois grande parte desconhece o conceito de “recrutamento”, e não possuem descrição de cargos e nem um setor ou departamento de Recursos Humanos.

**Palavras-chave:** Organizações; Recrutamento; Farmácias.

## **Abstract**

Recruitment is the set of practices used to attract candidates to the vacancy, it consists of the first stage of a process that takes the form of hiring an employee. The guiding objective of this article is to verify how the recruitment process takes place in the pharmaceutical organizations of Alta Floresta and Paranaíta - MT. Seeking to answer the following question: How is recruitment carried out in the pharmaceutical organizations of Alta Floresta and Paranaíta in practice? To answer this question, a questionnaire was used as a means of data collection, based on an exploratory-descriptive research with a qualitative approach. The main results of the article show that pharmacies have deficiencies in the recruitment of people, as most of them are unaware of the concept of “recruitment”, and do not have a job description or a sector or Human Resources department.

**Keywords:** Organizations; Recruitment; Pharmacies.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas passou por várias etapas, primeiramente a raiz das teorias administrativas obteve princípio no final do século XIX e o início do XX, é caracterizado pela racionalização do trabalho, essa fase recebeu o nome de Taylorismo por ser um método de planejamento e controle dos tempos e movimentos do trabalho desenvolvido por Frederick W. Taylor, com influência direta da Revolução Industrial a qual mecanizou a indústria e passou a implementar o aço, a eletricidade e o petróleo (SANTOS; FRANCO, 2018; ANDRADE; AMBONI, 2017).

Consecutivamente a escola clássica da administração, a qual tem a ideia central de que o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como suas consequências. Por isso, pode escolher sempre a melhor alternativa para maximizar os resultados de sua decisão, o que ficou conhecido como *homo economicus*. Logo, o ser humano passou a ser visto como um ser simples e previsível, cujo comportamento não havia variabilidade, essa etapa foi marcada por incentivos financeiros, constante vigilância e treinamento para garantir boa produtividade (MOTTA; VASCONCELOS, 2015).

Posteriormente para Motta e Vasconcelos (2015), às causas para o surgimento da teoria das relações humanas foram os estudos realizados por professores das universidades de Harvard na Western Electric, em Hawthorne a partir de 1927. Essa escola faz críticas implacáveis ao *homo economicus*, por isso sugeriu substituir para o modelo de *homo socialis*, diante disso, há três características desse modelo, as quais o homem não pode ser apresentado como um ser reduzido a esquemas mecanicistas; o homem é condicionado pelo sistema social e ordem biológica; possuindo necessidade de segurança, afeto, aprovação social e auto realização.

Na sequência surge a teoria burocrática, de acordo com Soares (2015, p. 55),

A Teoria Burocrática surgiu a partir de 1940 em decorrência da necessidade de organizar as empresas que cresceram em complexidade e tamanho e da necessidade de criar um modelo organizacional. Para esse modelo consideram-se todos os aspectos organizacionais (humanos e estruturais) e buscou-se uma estrutura organizada por normas escritas visando a racionalidade e garantindo tratamento igual para todos, a fim de assegurar a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos pretendidos. Este movimento inicia-se na Europa e inspira-se em Max Weber.

Os autores Santos e Franco (2018, p. 184-185) destacam que após essas escolas,

as mudanças dentro das organizações tornaram-se mais rápidas, intensas e pouco previsíveis, foi marcada pelo desenvolvimento das seguintes escolas de pensamento: Teoria Estruturalista, Teoria Neoclássica, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência. Essa era estendeu-se de 1950 a 1990, iniciando a partir da Segunda Guerra Mundial.

Como destaque dessas escolas surge a abordagem contingencial, em que a primeira pesquisa foi realizada por Joan Woodward em 1958 a qual se acreditava que o ambiente determina o comportamento da organização, e se o ambiente é mutável tende-se estar preparado para as contingências (ARAÚJO, 2014).

Em 1961 Tom Burns e G. M. Stalker, fizeram pesquisas em 20 empresas, do relatório final entenderam que há dois tipos de organização, a mecânica a qual se encontra em ambientes pouco mutáveis, e as orgânicas as quais situam-se em meios completamente mutáveis (ARAÚJO, 2014).

Portanto, a partir dessas teorias pode-se verificar que, até chegar aos moldes atuais, a administração, especificamente, as relações humanas, passaram por várias mudanças, em que foram inspirados por diversos autores em suas obras, as quais influenciam na forma como são desenvolvidas as atividades administrativas.

Por conseguinte, neste trabalho será abordado a seguinte temática, o processo de recrutar pessoas nas organizações Farmacêuticas de Alta Floresta e Paranaíta - MT. Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2003, p. 3), “o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”.

De acordo com Marras (2011), o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do setor de recursos humanos, que tem por finalidade a captação de pessoal interno, externo ou uma combinação de ambos. Nesse sentido, recrutar significa designar cargos a pessoas adequadas e qualificadas que se encontrem dentro ou fora da organização e que possam preencher as vagas disponíveis. Assim, o tema abordado tem como base a justificativa de contribuir com o conhecimento prático sobre as formas que as organizações farmacêuticas de Alta Floresta e Paranaíta realizam seus recrutamentos. O tema no setor farmacêutico foi escolhido devido a falta de pesquisas na área, bem como a quantia considerável de amostra que possibilita uma boa pesquisa.

Por isso, busca-se responder ao seguinte questionamento: Como é realizado na prática o recrutamento nas organizações farmacêuticas de Alta Floresta e Paranaíta? Desta forma, o objetivo geral é verificar como se dá o processo de recrutamento nas organizações farmacêuticas, especificamente: a) Analisar qual o tipo de recrutamento mais usado nas organizações farmacêuticas de Alta Floresta e Paranaíta; b) Quais são as técnicas usadas no recrutamento; e, c) Observar quais são as falhas do recrutamento, tanto interno, externo ou misto.

Para responder tal questão de pesquisa este artigo se divide em quatro seções: a primeira delas é a presente introdução; na segunda desenvolve-se a fundamentação teórica que dá base conceitual ao estudo; na terceira expõe-se o percurso metodológico utilizado e na quarta apresenta-se a discussão dos resultados seguida pelas considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para a construção da fundamentação teórica, buscou-se em livros e artigos da área, acessando o site do periódicos Capes, nenhum resultado foi encontrado para a pesquisa “recrutamento em farmácia”, no entanto, buscando apenas a palavra “recrutamento” foi encontrado 4 (quatro) artigos voltados para a área de administração nas páginas de resultados encontrados no período de 2016-2019.

Posteriormente também se pesquisou na plataforma do Google Acadêmico, no qual não se obteve nenhum resultado para as palavras “recrutamento em farmácias”, entretanto buscou-se apenas pelo termo recrutamento e alcançou os

resultados tanto de livros como de artigos, em que especificamente encontrou-se um livro e 12 artigos nas páginas de conteúdo no período de 2016-2019.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO E O PAPEL DO ADMINISTRADOR

Segundo Wagner e Hollenbeck (2014) administrar é o processo de influenciar comportamentos em organizações nas quais propósitos comuns são identificados, trabalhados em conjunto e realizados. Pode-se definir a administração como processo de organizar, planejar e controlar os recursos das empresas com o intuito de alcançar metas ou até mesmos.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2014), administradores ou gestores, são pessoas que planejam, organizam, dirigem e controlam de modo a administrar organizações e unidades organizacionais. Os gestores estabelecem as direções a serem seguidas, alocam pessoas e recursos entre tarefas, supervisionam desempenhos individuais, grupais e organizacionais e avaliam o progresso rumo às metas e objetivos.

## 2.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2014), o cargo do administrador se dá substancialmente em quatro principais funções básicas, na qual pode-se destacar: planejamento, organização, direção e controle (PODC), conforme pode ser visto a seguir:

1- Planejamento: é o processo que a empresa passa a planejar seus objetivos, metas e antecipar seus resultados esperados. O planejamento passa a ser muito considerável para as organizações pelo motivo de abranger a preparação, organização e estruturação e dos objetivos esperados; 2- Organização: é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos. É o processo de ordenar os recursos que facilite o alcance dos objetivos, o resultado desse processo chama-se estrutura organizacional; 3- Direção: será o momento em que o gestor ou administrador irá conduzir as atividades dos indivíduos na empresa. É o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos; e 4- Controle: verifica se os objetivos estão sendo alcançados. Acompanha a execução comparando com o planejado (CHIAVENATO, 2014).

Contudo, segundo Chiavenato (2014) administrar é muito mais do que uma função de supervisão de pessoas, de recursos ou de atividades. Não se trata apenas de planejar, organizar, dirigir e controlar, mas principalmente de conduzir uma organização inteira rumo ao sucesso por meio de competitividade e da sustentabilidade de seu negócio.

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS E SEUS PROCESSOS

Na visão de Chiavenato (2009) a “administração de Recursos Humanos (ARH) consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas”. Complementa dizendo que os principais objetivos da ARH são:

1-criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; 2- criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação,

desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; 3-alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis (CHIAVENATO, 2009, p. 275).

Quanto aos processos de gestão de pessoas, pode ser compreendido como interações entre partes como objetivos previamente definidos, já esses objetivos são classificados em função da sua natureza, conforme pode ser visto na figura 1, destaca-se a movimentação; o desenvolvimento e a valorização (DUTRA, 2016).

Figura 1 - Processos de gestão de pessoas



Fonte: Dutra (2016, p. 47).

Esmiuçando a figura apresentada, segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), os processos classificados na categoria de movimentação têm como objetivos básicos, oferecer suporte a toda ação de movimento de pessoas, que estabelece uma relação com a empresa, independentemente de seu vínculo empregatício. Essa categoria compreende as seguintes práticas: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação.

As práticas agrupadas na categoria de desenvolvimento são, treinamento e capacitação, carreira e conciliação de expectativas, ou seja, processos que fomentam a criação de condições para o desenvolvimento das pessoas vinculadas à organização (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Quanto à categoria de valorização, segundo Dutra (2016) é um processo no qual abrange as práticas de remuneração, serviços e facilidades e premiação, as quais tem o objetivo de estabelecer procedimentos para valorizar e distinguir as pessoas relacionadas com a organização.

Vale ressaltar que o presente artigo trata-se do processo de movimentação, e às práticas de captação de pessoas. Para Dutra (2016, p. 95), “A captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade de organização para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras”. E dentro dessas práticas tratar do processo de recrutamento de pessoas, pormenorizado a seguir.

## 2.4 PROCESSO DE RECRUTAR PESSOAS

Lacombe (2011) define o recrutamento como o conjunto de práticas e processos que são utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Sendo assim, “o recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência” (LACOMBE, 2011, p. 81).

Segundo Lacombe (2011) para possibilitar o recrutamento, no entanto, um ponto norteador é conhecer o perfil do cargo em questão, pois sabendo sobre este, estará bem mais claro quem se procura para ocupá-lo.

O processo de recrutamento, “inicia-se com a requisição de pessoal” (LACOMBE, 2011, p. 95). Após a requisição e ter o conhecimento do perfil do cargo, avança-se para o recrutamento. Nele, o objetivo é atrair o maior número de candidatos que tenham habilidades e competências que se encaixem no perfil da vaga.

Segundo Pontes e Serrano (2005), o recrutamento é um processo de “atração de mão-de-obra”, onde quanto melhor for a imagem de uma empresa, maior será sua facilidade no recrutamento externo. Associar a isso aspectos como remuneração oferecida, carreira, segurança etc., levará a empresa a ter maior facilidade na disputa pelos melhores profissionais do mercado de trabalho.

O recrutamento “é basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga oportunidades de emprego que pretende preencher” (PONTES; SERRANO, 2005, p. 42). Ainda Pontes e Serrano (2005) definem que há duas formas de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho. Há também uma terceira forma, a mista, onde é englobado tanto a forma interna como a externa, ou seja, os dois públicos são bem-vindos.

O recrutamento interno, nada mais é do que aproveitar o próprio pessoal da empresa. Neste caso, é feita a divulgação das vagas na empresa. Lacombe afirma que “um ponto importante a ser considerado em qualquer recrutamento é a prioridade que se deve dar ao recrutamento interno” (LACOMBE, 2011, p. 85).

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 pelo colegas (LACOMBE, 2011, p. 85).

Ou seja, além de ser rápido e mais barato, atua como facilitador, uma vez que, já se tem um conhecimento dos colaboradores e sabe-se suas competências e habilidades. No entanto é preciso se ter cuidado, pois para que o recrutamento seja vantajoso, é “necessária uma boa avaliação do pessoal” (LACOMBE, 2011, p. 85).

Banov (2015) sugere o jornal interno, *intranet*, banco de recursos humanos na empresa, cartazes dentro da empresa e memorandos internos para as chefias

divulgarem. Estes são os meios sugeridos por Banov, para que seja feito o recrutamento interno.

Por outro lado, o recrutamento externo também tem suas vantagens, segundo Banov (2015) é o processo de divulgar as vagas externamente – fora da empresa – para atrair e captar pessoas com o perfil desejado. Lacombe (2011) complementa dizendo que, o recrutamento externo traz pessoas com novas experiências e percepções, assim como novos conhecimentos, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e o mercado.

Como meios de divulgação para o recrutamento externo, tem-se:

- a) assessoria em recursos humanos (ou agência de empregos); b) consultorias; c) internet; d) Networking; e) jornais; f) placas colocadas na entrada da empresa; g) anúncios em emissoras de rádio; h) serviços de alto-falante; i) cartazes em universidades, faculdades ou escolas técnicas; j) empresas especializadas em captar estagiários; k) contato com sindicatos e associações de classe; l) programa portas abertas ou casa aberta; m) empresas do mesmo segmento; e, n) feira e eventos (BANOV, 2015, p. 44-54).

O recrutamento misto, é uma terceira opção de recrutamento. Ele vai além dos dois supracitados e ao mesmo tempo engloba ambos, pois “faz uso, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto do recrutamento interno quanto externo” (BANOV, 2015, p. 55).

O recrutamento misto, deve ser feito com objetivo de complementação, ou seja, caso seja feito o recrutamento interno, mas no final do processo, não seja escolhido ninguém com o perfil para ocupar o cargo, faz-se então o recrutamento externo como forma de complementação do recrutamento interno (BANOV, 2015).

Com base nos autores citados, há várias maneiras de divulgação para fazer essa “atração de mão-de-obra”, quando for escolhido o recrutamento interno, pode-se fazer a divulgação por meio de cartazes, anúncios ou outros. O recrutamento externo pode ser divulgado por meio de agências, jornais, cartazes ou banners em universidade, por exemplo, entre outros. Já o recrutamento misto, combina os dois métodos citados anteriormente.

Quanto às etapas do processo de recrutamento, Banov (2015) define em quatro etapas: a coleta de dados, o planejamento, a execução de recrutamento e a avaliação do recrutamento.

Na coleta de dados, é feito “detalhamento do perfil de cargo, mapeamento das competências, tempo disponível para preencher a vaga, recursos financeiros destinados ao recrutamento, situação de mercado de trabalho etc” (BANOV, 2015, p. 42).

No planejamento, Banov (2015) diz que ocorrerá o recrutamento (interno, externo ou misto), a escolha dos meios de divulgação, previsão dos custos, definição do conteúdo da divulgação, responsabilidades sobre o processo etc. Já a execução do recrutamento, é simplesmente a divulgação da vaga.

E por fim, a avaliação do recrutamento, onde Banov (2015) diz que será feito o levantamento de dados, como o número de candidatos que responderam ao recrutamento, e assim mostraram interesse e enviaram, por exemplo, o currículo.

Banov (2015, p. 42-43), por fim, lembra que “os meios utilizados para a divulgação das vagas são dependentes do *status* do cargo, da urgência do preenchimento da vaga e das condições econômicas da empresa”, e destaca as

possibilidade de recrutamento, podendo ser interno, externo ou misto, conforme pode ser visto anteriormente.

Dado o exposto é importante ressaltar, que para um recrutamento eficaz, faz-se necessário um bom desempenho do gestor, que conheça seu papel, assim como os processos que envolvem administrar, que saiba gerir pessoas e os processos, além de saber, conhecer e dominar os processos ligados ao recrutamento de pessoas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a metodologia detalha os procedimentos desenvolvidos durante o trabalho, quanto à abordagem, este artigo se apresenta como uma pesquisa qualitativa, pois tem como finalidade o delineamento e análise das características de um determinado fenômeno, neste caso o processo de recrutamento, nas empresas farmacêuticas em Alta Floresta e Paranaíta.

Classificando a pesquisa quanto sua finalidade, de acordo com Gil (2017, p. 26) pode-se apontá-la como uma pesquisa aplicada, “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação de uma situação específica”.

Quanto aos fins, caracteriza-se como pesquisa exploratória-descritiva, pois esse foi com propósito acadêmico, já que visa construir hipóteses, maior familiaridade com o problema, além de ser desenvolvida a partir de uma pesquisa bibliográfica, entrevista e análise de situações análogas para compreensão (GIL, 2017). Consecutivamente, de acordo com Severino (2016, p. 132), uma pesquisa exploratória “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições e manifestações desse objeto”. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo central a caracterização de uma população ou fenômeno, por meio da padronização na coleta de dados, e que quando unida a pesquisa exploratória desenvolve um caráter de atuação prática (GIL, 2017).

A pesquisa utilizará como meio de coleta de dados o questionário fechado, o qual na concepção de Severino (2016, p. 134) questionário,

é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas.

A finalidade deste artigo é verificar como se dá o processo de recrutamento nas organizações. Para isso, será averiguado os erros mais frequentes cometidos por elas, onde questionários fechados serão aplicados em todas as organizações em ambas cidades.

O presente artigo utilizará de estudos de casos múltiplos, pois na visão de Gil (2017), são aqueles que o pesquisador utiliza mais de um caso para investigar determinada ocorrência. Segundo Yin (2014), às evidências dos casos múltiplos é, muitas vezes, considerada mais vigorosa e os estudos, em geral, é por essa razão, visto como mais robustez.

Para Severino (2016), os dados devem ser coletados e registrados seguindo os procedimentos da pesquisa, mediante análise rigorosa, apresentados em relatórios qualitativos, à escolha do caso deve ser significativa e representativa.

Quanto a análise dos dados, “a metodologia de análise de conteúdo se destina a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo suas características a elementos-chave, de modo com que sejam comparáveis a uma série de outros elementos” (CARLOMAGNO; ROCHA, 2006).

De acordo com Gil (2017), o pré-teste de uma pesquisa é em sua versão preliminar, buscando garantir a validade, clareza dos termos e precisão.

O pré-teste do questionário foi aplicado no início de agosto de 2019 com profissionais/acadêmicos com formação na área de Recursos Humanos, foi solicitado a medição do tempo gasto com a leitura e a resposta do questionário, resultando em média de 5 à 10 minutos, ainda através do pré-teste, foi averiguado a compreensão de termos, permitindo reformulação das perguntas mediante sugestões dos envolvidos.

Já a aplicação do questionário nas farmácias ocorreu na última semana do mês de agosto de 2019, posteriormente a análise dos dados coletados deste artigo foi realizado de maneira qualitativa, visto que, é objeto de estudo das ciências sociais é provido de consciência histórica, ratificando que a mesma é complexa, e possui diversos fatores. Ademais, a “visão de mundo do pesquisador e dos atores sociais estão implicadas em todo o processo de conhecimento, desde a concepção do objeto até o resultado do trabalho” (MINAYO, 1996, p. 20-21).

Desta maneira, considerando todos os métodos escolhidos e explicados nesta seção do artigo, quanto ao que refere-se aos procedimentos metodológicos, estes são os procedimentos adotados para serem aplicados e assim obter dados, conforme exposto a seguir.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Na sequência são apresentados os resultados e discussões que surgiram a partir da análise de dados coletados através de questionários. Para a melhor compreensão dos mesmos, fez-se a tabulação com o intuito de facilitar o entendimento, bem como, fez-se a descrição dos dados sobre o perfil dos entrevistados e das organizações; os tipos de recrutamento; as técnicas utilizadas; e, por fim a identificação de falhas no processo de recrutamento das farmácias abordadas.

### **4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DAS ORGANIZAÇÕES**

Consecutivamente, a pesquisa tinha como universo 35 estabelecimentos, dos quais 2 (dois) negaram-se a responder, sendo assim, obteve-se uma amostra de 33 empresas, representando um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 4% (SurveyMonkey<sup>1</sup>). Para Fink (1995, apud Freitas et al., 2000), o tamanho da amostra refere-se ao número de respostas para que os resultados sejam precisos e confiáveis, segundo o autor, para que isso aconteça no mínimo o nível de confiança deverá ser de 95% e a margem de erro 5%, no caso deste artigo, obteve-se uma margem de 4%.

---

1

[https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/?ut\\_source=mp&ut\\_source2=sample\\_size\\_calculator](https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/?ut_source=mp&ut_source2=sample_size_calculator)

Para realizar esta análise se utilizou um questionário composto por 18 questões objetivas mais 9 questões básicas representando a caracterização do perfil do entrevistado como o da empresa. Os dados das organizações de Alta Floresta e Paranaíta, ambas localizadas no Norte do Mato Grosso foram averiguados por meio do rol informativo do site da Câmara de Dirigentes Lojistas de Alta Floresta (CDL).

Analisando os dados obtidos por meio da pesquisa realizada via questionário fechado, constatou-se que o perfil dos representantes das farmácias é composto por 67% de pessoas do sexo masculino e 30% do sexo feminino e 3% não responderam, com o tempo de atuação de até 5 anos sendo 31%; de 5 a 10 (27%); de 15 a 20 (12%), com a carga de experiência acima de 20 anos (27%) e 3% não responderam.

Com idades que variam da seguinte forma: de 18 a 20 anos – 6%; 20 a 25 anos – 18%; 25 a 30 anos – 12%; 30 a 35 anos – 21% e 43% com idade acima de 35 anos.

Consecutivamente, os cargos de ocupação são demonstrados no quadro a seguir:

Quadro 1- Número de entrevistados por cargo

| <b>Cargo</b> | <b>Nº</b> | <b>%</b> |
|--------------|-----------|----------|
| Proprietário | 10        | 30       |
| Gerente      | 10        | 30       |
| Outros       | 13        | 40       |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

Observando o quadro acima se percebe que os proprietários e gerentes, principais alvos da aplicação da pesquisa, somam um percentual de apenas 45%, sendo 30% proprietários e 30% gerentes, e outros 40% que ocupam cargos diversos não relacionados à gestão, os quais variam entre auxiliar administrativo e financeiro, estes responderam ao questionário pela ausência do gestor ou responsável na empresa, por meio de uma autorização verbal deixada pelo mesmo.

Ademais, entre os entrevistados, apenas 3% possuem formação na área de Recursos Humanos, e 82% não possuem nenhuma formação específica na área de RH e 15% não responderam. Dentre os entrevistados percebeu-se que 3% possuem formação apenas no ensino fundamental; 58% com ensino médio completo; 39% superior completo nas áreas de Bioquímica, Farmácia, Saúde, Farmacêutica Generalista, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis e inclusive Recursos Humanos. Ou seja, o percentual de entrevistados formados em RH, que atuam no ramo farmacêutico é muito reduzido comparado ao total.

Encontrou-se uma exceção na pesquisa realizada, em que uma colaboradora de uma determinada organização farmacêutica possui 15 anos de experiência na área de Recursos Humanos, mas atualmente não executa essa função no emprego em que desenvolve suas atividades.

Posteriormente, das 33 farmácias pesquisadas 16 são empresas familiares e as 17 restantes não. Destas 33 farmácias, 21% estão no mercado de 0-5 anos, 31% estão de 5-10 anos, 9% estão de 10-15 anos, 15% estão de 15-20 e outros 24% estão no ramo acima de 20 anos. Além disso, 23 abriram suas empresas por oportunidade, 3 por necessidade, 4 foram abertas por ser a área de formação de seus proprietários e outros 3 por serem empresa familiar.

Assim, percebe-se que o perfil dos representantes das farmácias são na maioria gestores do sexo masculino, com atuação acima de 5 anos, tendo idade superior a 35 anos. Quanto aos entrevistados, a maior parte ocupa outros cargos [que não são relacionados à gestão ou atendimento ao público], não possuem formação na área de Recursos Humanos nem ensino superior. Quanto às farmácias, mais da metade não são familiares, estando no ramo acima de 20 anos, as quais adentraram no mercado por oportunidades.

## 4.2 RECRUTAMENTO

Segundo a pesquisa realizada, o tipo de recrutamento mais utilizado nas farmácias é o recrutamento misto (46%), os demais apresentam-se como, recrutamento interno (15%); externo (27%); há os que não fazem o processo de recrutamento (9%) e 3% que utilizam a indicação.

Nota-se que a maioria das organizações utiliza como principal meio de recrutamento o misto, no entanto, na concepção de Banov (2015) o recrutamento misto, deve ser feito com objetivo de complementação, ou seja, caso seja feito o recrutamento interno, mas no final do processo, não seja escolhido ninguém com o perfil para ocupar o cargo, faz-se então o recrutamento externo como forma de complementação do recrutamento interno.

O recrutamento para cargos de nível estratégico, o qual, segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2014), é congregado pelos responsáveis formulação de objetivos gerais das organizações e de políticas para atingir estes objetivos. A presente pesquisa demonstrou que para esses tipo de cargo opta pelo, recrutamento misto (30%); os demais optaram por utilizar o recrutamento interno (27%); 6% externo; e, 37% não fazem.

O nível tático ou gerencial é o responsável pela supervisionar e coordenar o desempenho dos colaboradores do nível operacional (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014). Para o recrutamento desses profissionais as farmácias observadas disponibilizam vagas para colaboradores de dentro da organização (recrutamento interno) em 40%; 27% misto; 3% externo; e, 30% não fazem recrutamento para cargos desse nível.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2014), o nível operacional atua em tarefas específicas, trabalhando mais fisicamente para a produção de bens ou serviços da organização e sem a responsabilidade de supervisionar outros colaboradores. Para tal, o recrutamento misto – assim como no nível gerencial – são mais utilizados e isso correspondendo a um percentual de 55%; interno 21%; externo 15%; e, 9% não fazem.

Logo, é evidente que o recrutamento misto são os mais utilizados nas farmácias, principalmente para os cargos dos níveis gerencial e operacional, enquanto que no nível estratégico, a maioria não fazem o recrutamento de nenhuma forma. Observa-se, ainda, que tanto o nível estratégico como o gerencial, não realizam qualquer tipo de recrutamento, sendo esse percentual mais de um terço.

## 4.3 TÉCNICAS

Corroborando com a autora Banov (2015), os meios de divulgação mais utilizados pelas empresas estão descritos no quadro abaixo, em que se pode verificar que há um número de 24% das empresas que divulgam suas vagas em

redes sociais; 19% que divulgam a vaga via rádio; e, outros 21% que não fazem nenhum tipo de divulgação. Além disso, das 33 empresas, 10 utilizam mais de um meio para divulgar suas vagas.

Quadro 2 - Questão 9: em quais localidades e meios a empresa divulga as vagas ofertadas.

| <b>Meios de divulgação</b> | <b>Número</b>  | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------------|--|--------------------|
| Site da empresa            | 4  | 7%                 |
| Site de anúncios           | 3  | 6%                 |
| Rádio                      | 10   | 19%                |
| Tv                         | 1  | 2%                 |
| Panfletos                  | 1  | 2%                 |
| Jornal                     | 3  | 6%                 |
| Redes sociais              | 13   | 24%                |
| Mural                      | 1  | 2%                 |
| E-mail                     | 2  | 4%                 |
| Não faz as divulgações     | 11   | 21%                |
| Outros                     | Sine, indicações,<br>profissionais da área e<br>sindicato. | 7%                 |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Para Pombinho (2016) as novas tecnologias geraram mudanças na vida das pessoas e das organizações, já que houve uma crescente utilização da internet para procurar oportunidades de emprego e, por outro lado, os gestores utilizam os recursos e funcionalidades para pesquisar os candidatos que necessitam. Verificou-se que cerca de 33% fazem as divulgações das vagas em redes sociais, outros 61% não fazem e mais 6% dizem que a divulgação nas redes sociais irá variar conforme o cargo. No entanto houve uma discrepância por parte dos entrevistados, pois foi realizado uma questão referente aos meios pelo qual a empresa divulga suas vagas (Quadro 2) e outra especificamente se a empresa divulga suas vagas em redes sociais contendo apenas três respostas possíveis (sim, não e depende do cargo), dessa forma as porcentagens referentes a essas questões não correspondem ao mesmo valor.

Além disso, 76% aceitam sugestões de seus colaboradores para a contratação de novos empregados e outros 24% dizem não levar em consideração a opinião de seus funcionários.

Posteriormente, a maioria dos candidatos contratados são por meio de currículo englobando 55% das respostas obtidas, 35% utilizam o meio de indicação e apenas 10% o recrutamento interno. Além disso, 79% das organizações não possuem um software para integrar o processo de recrutamento e apenas 21% afirmam possuir um sistema integrado ao recrutamento.

De acordo com Kenoby (2018), o sistema integrado ao recrutamento é um software que otimiza o controle do processo seletivo. Facilita as etapas iniciais, como a requisição de vagas pelos gestores de linha, até as etapas finais, como a mensuração das métricas e indicadores da contratação. Dentre as principais funções dessa tecnologia, é possível destacar: 1-requisição de novas vagas; 2-veiculação de forma centralizada nos principais portais de vaga; 3-triagem automatizada dos candidatos com base nas competências; 4-criação de cronogramas para as atividades seletivas; 5-mensuração dos principais indicadores de recrutamento e seleção.

Considerando os dados, a técnica mais utilizada pelas organizações é o recrutamento misto, representando 46%, onde usa-se as redes sociais para divulgar os cargos, onde a maioria utiliza esse tipo de divulgação agregado a outros tipos (jornais, sites da organização e anúncios no facebook da empresa). No entanto, 11 organizações não fazem nenhuma divulgação, o que corresponde  $\frac{1}{3}$  da amostra pesquisada. Ademais, a maioria aceitam as sugestões de seus colaboradores (indicação), o que resulta na maioria das contratações, juntamente com o currículo. Por fim, percebe-se que mais da metade (quase  $\frac{4}{5}$ ) não possuem nenhum tipo de *software* que integre o processo de recrutamento.

#### 4.4 FALHAS

Segundo Pontes e Serrano (2005), o recrutamento é um processo de “atração de mão-de-obra”, em que quanto melhor for a imagem de uma empresa, maior será sua facilidade no recrutamento externo.

No entanto, 12% conhecem o conceito de recrutamento, enquanto 88% dos entrevistados responderam com alternativas equivocadas o que realmente representa o processo de recrutamento. Dos 88% que responderam equivocadamente, 37% responderam que o recrutamento refere-se “ao conjunto de documentos seletivos que mostra o trabalho, a experiência e o crescimento dos colaboradores”; 33% “ao processo de divulgação das vagas fora da empresa para captar pessoas com o perfil desejado”; 18% “aos instrumentos utilizados para avaliar o nível de conhecimento do candidato relacionado ao cargo”.

Lacombe (2011) diz que para possibilitar o recrutamento, um ponto norteador é conhecer o perfil do cargo em questão, pois sabendo sobre este, estará bem mais claro quem se procura para ocupá-lo. Ademais 33% da amostra de farmácias não o fez, enquanto 67% possuem a descrição de cargo.

A ausência da descrição de cargos pode ter relação com a falta de um departamento específico de recursos humanos por parte de 49% das farmácias, enquanto apenas 24% possuem esse departamento, e 27% que optaram pela terceirização.

Além disso, 76% das farmácias encarregam a gerência para realizar o recrutamento 6% o nível estratégico (proprietários); outros 9% não possui nenhum departamento ou pessoa responsável por realizar o recrutamento e 9% dizem ser pelo departamento de RH, no entanto há uma discrepância entre as respostas dos entrevistados, pois 24% afirmam possuir o departamento de RH contudo apenas 9% utilizam o próprio departamento.

Portanto, as principais falhas identificadas foram o desconhecimento sobre o que é recrutamento e sua importância; a falta de descrição de cargos; e, a ausência

de um setor ou departamento de RH próprio, sendo este terceirizado em muitas farmácias.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo buscou apresentar como o recrutamento é entendido e praticado por organizações, especificamente do ramo farmacêutico de Alta Floresta e Paranaíta-MT, a fim de construir um conhecimento mais aprofundado do tema. Cabe lembrar, que as considerações deste trabalho foram feitas a partir da análise e discussão dos dados obtidos por meio de questionários aplicados.

A maioria (88%) das empresas abordadas desconhecem o conceito de recrutamento, mas ao mesmo tempo que desconhecem o conceito, realizam o recrutamento em si, seja diretamente, por meio da própria empresa ou indiretamente, por meio da terceirização.

Percebeu-se, no entanto, que o tipo de recrutamento mais utilizado nas organizações farmacêuticas é o recrutamento misto (46%), o qual está bem empregado, pois deve ser considerado e que trata-se de um ramo onde é necessário a formação específica dos colaboradores na área da saúde, com exceção de alguns cargos do nível operacional. Logo, para atrair a mão de obra qualificada necessária, que não possuem internamente, usam do recrutamento externo.

Verificou-se com a pesquisa o grande uso de técnicas para realizar o recrutamento, em que as redes sociais (24%) são as mais utilizadas para divulgação das vagas, pois há um maior alcance de interessados. Contudo, não é a única utilizada, pois os gestores e responsáveis em conjunto com técnicas consideram as indicações dos colaboradores para o preenchimento de cargos (7%).

Quanto ao que diz respeito às falhas de recrutamento, observa-se que as três mais recorrentes nas farmácias dizem respeito, ao desconhecimento dos gestores e responsáveis pelo recrutamento, sobre o que é recrutamento, sua importância e relevância para a boa gestão; a ausência de descrição de cargos, a qual é fundamental no recrutamento para se saber qual o perfil de colaborador que se procura e assim fazer a divulgação se orientando pelo perfil desejado; a ausência de um setor/departamento de RH ou de alguém com formação na área que atue na função, para que faça o recrutamento, bem como a descrição de cargos, plano de substituições, planos de carreiras (caso haja), dentre outras essencialidades em uma organização.

Portanto, pode-se concluir que apesar de ser realizada a prática de recrutar pessoas nas farmácias de Alta Floresta, esta é feita por meio de empresas terceirizadas ou pelas próprias empresas, mas sem alguém especializado na área de RH, o que pode implicar em um recrutamento deficiente e falho.

Caso haja pesquisas futuras no ramo farmacêutico, sugere-se investigar os colaboradores, comparando as suas percepções e os procedimentos adotados pela organização, com possibilidades de aprofundamento com as organizações farmacêuticas da região.

Assim sendo, esta pesquisa mostrou-se relevante no que se refere ao estudo do recrutamento na área farmacêutica, tendo em vista sua localidade e a não publicação de trabalhos analisando essa área especificamente o tipo de empresa no qual dirigiu-se a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R.; AMBONI, N. **TGA–Teoria Geral da Administração**. Elsevier Brasil, 2017.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CÂMARA, P. B. da; GUERRA, P. B. ; RODRIGUES, J. V., **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.
- CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. da. **Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica**. 7. ed. Paraná: Revista Eletrônica de Ciência Política, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: Abordagens prescritivas e normativas**. 7 ed.São Paulo: Manole, 2014. 18 p.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos:fundamentos básicos**. 7 ed.São Paulo: Manole, 2009. 275 p.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 401 p.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. 496 p.
- FINK, A. **How to sample in surveys**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista da administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 173 p.
- GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. de O. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.
- KENOBY, B. **As melhores prática do recrutamento**. 2019. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/sistemas-de-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em: 09 out. 2019.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento - pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo - Rio de Janeiro: HICITEC - ABRASCO, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

POMBINHO, A. C. D`A. S. **O papel das redes sociais no recrutamento *online***. Vila Nova de Gaia: Isla, 2016.

PONTES, B. R.; SERRANO, C. A. **A arte de selecionar talentos**: planejamento, recrutamento e seleção por competência. 3. ed. São Paulo: DVS Editora, 2005.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014. 536 p. Tradução: Luciano Antonio Gomide.

SANTOS, A. M dos; FRANCO; S. A de M. **A administração e o surgimento da Gestão de pessoas [periódico]**. - Caçador-SC: Visão, 2018. - n. 2 | Vol. v. 7 | n. 2.

SEVERINO, A. J. **Metodologia de trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SOARES, T. C. L. **Introdução à Administração**. Cuiabá: Rede E-tec Brasil, 2015.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. 3.ed .São Paulo, 2014. 23 p.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.60 p.