

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### O processo de Recrutamento e Seleção nas franqueadas Domino's entrevistadas

#### RECRUITMENT AND SELECTION

The process of recruitment and selection in the Domino's franchisee interviewed

**Debora Marques Bandeira Barroso<sup>1</sup>, Karin Keller Medeiros de Moraes Casado<sup>1</sup>, Luís Carlos Spaziani<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Alunos do Curso de Gestão de Recursos Humanos

<sup>2</sup> Professor Doutor do Curso de Gestão de Recursos Humanos

#### Resumo

Na atualidade as organizações estão enfrentando o grande desafio de recrutar e selecionar candidatos capacitados e qualificados para ingressarem na organização. A organização deve conhecer as melhores maneiras de selecionar funcionários e saber avaliar os mesmos. O objetivo deste trabalho é analisar o processo de recrutamento e seleção e suas principais técnicas, identificando o perfil adequado de pessoas para compor o quadro de colaboradores de uma franquia de *fast food*, em especial a Domino's, utilizando entrevistas com a alta administração para levantar a real situação do franqueado. Os resultados da pesquisa mostraram que as franquias entrevistadas além de obedecerem às normas e procedimentos da franqueadora estão atentas as melhores técnicas de recrutamento e seleção determinadas pela administração de recursos humanos (ARH) na busca do perfil adequado para as vagas existentes acrescido do rodízio permanente das atuais funções.

**Palavras-Chave:** Recrutamento e Seleção; Recursos Humanos; Processo de Recrutamento e Seleção; Franqueados.

#### Abstract

At present organizations are facing the challenge of recruiting and selecting qualified and qualified candidates to join the organization. The organization should know the best ways to select employees and know how to evaluate them. The objective of this study is to analyze the process of recruitment and selection and its key techniques, identifying the right profile of people to make up the workforce of a fast food franchise, especially Domino's, using interviews with senior management to raise actual situation of the franchisee. The survey results showed that franchises interviewed in addition to obey the rules and procedures of the franchisor are given the best techniques of recruitment and selection determined by human resource management ( HRM ) in search of the appropriate profile for the existing vacancies plus the permanent rotation of current functions .

**Keywords:** Recruitment and Selection; Human Resources; Recruitment process and selection; Franchisees.

**Contato:** [deboram.barroso@icloud.com](mailto:deboram.barroso@icloud.com)  
[Karin.casado31@gmail.com](mailto:Karin.casado31@gmail.com)  
[spaziani@bcb.gov.br](mailto:spaziani@bcb.gov.br)

**Lattes:** Debora Marques B. Barroso <http://lattes.cnpq.br/2976170226260354>  
Karin Keller M. de M. Casado <http://lattes.cnpq.br/1409117479343676>

## INTRODUÇÃO

Na atualidade o processo de Recrutamento e Seleção passa por varias mudanças desafiando os gestores de Recursos Humanos a sempre serem ágeis e criativos. Sendo assim, as organizações estão percebendo que o maior potencial para o seu desenvolvimento no mercado reside nas perspectivas humanas. Com o grande desenvolvimento tecnológico e o aumento de fluxo das informações, obtêm-se a necessidade de pessoas qualificadas e capacitadas para compor as diversas organizações, no intuito de enfrentar desafios e isso só é possível através de um processo de recrutamento e seleção bem aplicado. Esse processo tem início com a necessidade de contratar um novo colaborador para agregar no quadro de funcionários, a criação de um novo cargo ou a substituição de alguma vaga em aberto. Normalmente quem identifica essa necessidade é o gestor da área competente e não a área de gestão

de pessoas, ou seja, a área de Recursos Humanos – RH.

Nos dias atuais, a dificuldade de recrutar e selecionar pessoas qualificadas e capacitadas se dá pela falta de profissionais especializados para um mercado altamente competitivo e exigente, por outro lado as pessoas vêm buscando, também, por organizações que proporcionem, além do salário que compense uma remuneração completa com diferentes benefícios. Tanto as organizações precisam das pessoas para gerar bens e serviços tornando-se participantes e colaboradoras da mesma, como também as pessoas necessitam delas para alcançarem seus objetivos pessoais, pois sem esses profissionais, as organizações não poderiam alcançar tais esforços e objetivos sozinhos.

"O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da

organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.” (CHIAVENATO, 2002 p. 198).

A seleção se dá por um processo eliminatório permitindo apenas os candidatos que apresentam características desejadas pela organização ingressem na mesma. A competição é um fato nas organizações, a disputa por profissionais qualificados é tendência no mercado global sendo um fator decisório no diferencial dos mesmos, principalmente na busca por inovação primando pela qualidade dos processos e serviços. O recrutamento e seleção torna-se ferramenta fundamental para o alcance deste êxito.

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de recrutamento e seleção e suas principais técnicas, identificando o perfil adequado de pessoas para compor o quadro de colaboradores de uma franquia de *fast food*, em especial a Domino's, utilizando entrevistas com a alta administração para levantar a real situação do franqueado.

Atualmente com o aumento da competitividade, as organizações estão sempre em busca de inovações, visando qualidade na prestação de serviços e melhor atendimento, assim como maiores lucros e oportunidades para vencer este grande desafio no mercado. Para que isso ocorra é necessário que haja aplicação e monitoramento das pessoas que estão agregadas no meio organizacional, pois estas são responsáveis pela existência da empresa, formando um verdadeiro capital humano. Sendo assim, atrair pessoas certas para ocuparem as funções corretas para o franqueado hoje se torna fundamental para a melhoria dos processos e a excelência no atendimento.

O papel da área de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção aos candidatos a franqueados de uma organização de grande porte será um grande passo a ser dado, pois os franqueados possuem uma estrutura física de qualidade que aliado com a proposta de planejamento de recursos humanos formará uma organização com potencial tornando-se mais competitiva no mercado.

Chiavenato (2004) preconiza para que haja um processo bem-sucedido tem que haver um ajuste entre o profissional de RH e a franquia atraindo o candidato fazendo com que o mesmo trabalhe no franqueado tornando-se um parceiro de negócios.

Dentre os autores destaca-se Chiavenato, França, Gil, Lacombe e Marras que são referências teóricas fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

## PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

A ausência de um processo de recrutamento e seleção na organização, a falha na colocação de pessoas adequadas para ocupar o cargo certo e desempenhar bem as funções, a falta de um planejamento de recursos humanos assim como a inexistência de um processo de recrutamento e seleção pode provocar falha no atendimento aos clientes.

A sequência de decisões tomadas para o processo de recrutamento e seleção pode trazer grandes oportunidades de agregar valor ou grandes riscos, dependendo da forma com que essas decisões forem tomadas. Precisam estar integradas com outras atividades de RH para ser eficaz. As carreiras podem ser a mais poderosa ferramenta para o desenvolvimento de futuros talentos, habilidade e valores (BOUDREAU E MILKOVICH, 2000).

## JUSTIFICATIVA

Atualmente as organizações estão sempre a procura por melhores resultados, excelência em qualidade nos serviços prestados assim como no atendimento almejando maiores lucros e oportunidades. Isto só acontece quando há o desenvolvimento das pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, por serem responsáveis pela existência da organização. Sendo assim atrair pessoas certas para ocuparem as funções corretas só é possível através de um processo de recrutamento e seleção eficaz.

Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância da condução do processo de seleção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga. Sendo assim, torna-se essencial saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo seletivo planejado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos. (OLIVEIRA, 2008, p.01)

Através deste estudo de caso, dessa pesquisa, justifica-se o desenvolvimento de tal projeto e a forma com que são aplicadas as técnicas de recrutamento e seleção nas franquias Domino's, uma vez que cada franqueado possui uma configuração apropriada para contratar empregados adequados para o desempenho e necessidades do cargo e da organização.

## ORGANIZAÇÃO

Conforme Lacombe (2003) por organização entende-se que é o agrupamento de pessoas, que ao reunir-se estruturalmente, determinante e em concordância traçam metas para atingirem os objetivos planejados e comuns a todas as suas partes. De acordo com Moraes (2004):

(...) organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros e dirigida por

objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca (MORAES, 2004, p.91).

Conforme citado por Moraes (2004) pode-se afirmar, que objetivos e recursos são fatores que fornecem os mecanismos para conseguir o atendimento das necessidades definidas pelas organizações.

Segundo Chiavenato (2006) uma organização somente existe quando há comunicação entre as pessoas e estas devem estar dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

Existem diversos tipos de organizações e as que mais possuem destaque são as que produzem bens e/ou produtos como aquelas que prestam serviços especializados. As organizações têm sua missão, visão e valores definidos na Cultura Organizacional.

Entre os diversos tipos de organização há os que são modelos de negócios baseado no sucesso de uma atividade, sendo assim o que mais se adequa nesse perfil chama-se franquia.

## FRANQUIA

Franquia Empresarial, conforme definição contida no art. 2º da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que regularizou a *franchising* (sistema de comércio – tradução livre) no Brasil. O art. 2º:

(...) é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de concessão da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas operacionais desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Franquia é uma espécie de extensão do negócio do franqueador, num local divergente da matriz. Esse tipo de negócio permite ao franqueado um investimento menor na abertura de seu próprio negócio utilizando a marca e patente da empresa já reconhecida no mercado.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional é um fator determinante no sucesso ou fracasso de uma organização, portanto é todo um conjunto de ideias, técnicas, comportamentos, que a conduz. Ela caracteriza-se pela filosofia que guia suas diretrizes, pelos valores que acreditam e pela influência mútua tanto de seus colaboradores entre si como pelos *stakeholder* externos. “Enquanto há empresas que valorizam, por exemplo, o uso do uniforme e enfatizam a conformidade às normas, há outras que se caracterizam pelo estímulo à individualidade, pela autonomia de seus membros” (GIL 2014, p.43). As empresas que permitem ajustes na sua cultura consideram às modificações sociais e ambientais e têm melhores resultados e possibilidade de desenvolvimento.

Chiavenato (2004) preconiza a Cultura Organizacional como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores e atitudes e são decisões de uma empresa tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura.

De acordo com Cury (2013) a cultura da organização inclui um conjunto de características viventes no espaço de trabalho que devem ser abarcadas pelos membros da organização. Normas, valores, prêmios e poder, assim como o conjunto de regras informais, direcionam o comportamento e condicionam as atitudes de cada pessoa dentro da organização. A cultura é intrínseca e é própria de cada organização.

É fato conhecido que as prioridades dos valores variam de uma organização para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional, que se bem definida garante coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores oportunidades para alcançar as metas determinadas pelo nível estratégico da organização.

Entre os vários conceitos de cultura organizacional destaca-se aquela que a define como sendo o conjunto de valores em vigor numa organização, sua relação e sua hierarquia, que permitem definir os padrões de comportamentos e atitudes que governam as diretrizes julgadas mais importantes pela alta administração. Cabe acrescentar que as crenças em relação ao que é importante na vida e na expectativa dos membros da organização esta em relação à cultura da mesma.

Outra definição importante sobre cultura organizacional é que a trata como conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamentos e forma de fazer negócio, que são adotados por cada organização que oportuniza definir um padrão geral para as atividades, decisões e ações empresariais e descrevem os padrões claramente do comportamento das emoções, mesmo que oculto, que caracterizam a vida da organização.

Para Lacombe (2011), comportamento organizacional são conjuntos de crenças e atitudes das organizações considerando a importância das pessoas e a disponibilidade dos administradores, com aceitação do não conformismo, a clareza dos padrões, o empenho em relação ao treinamento e conseqüentemente ao desenvolvimento dos colaboradores, a intimidade, os valores éticos e morais, a competição interna, a orientação das empresas para o mercado, cliente ou produção, a comunicação interna, a capacidade de ação e adaptação às mudanças externas.

A cultura Organizacional ajuíza a individualidade dos sujeitos que alcançam a organização, podendo adiantar suas atitudes e comportamentos. A maneira de liderança, o costume de realizar tarefas, a concepção de estratégias, entre outros aspectos

importantes no ambiente organizacional são representações da cultura específica da organização (BUONO e BOWDITCH, 2014).

Em referência ao padrão de suposições e valores básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, a medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A definição de Edgar Schein indica de que maneira a cultura costuma ser formada. A cultura organizacional está intimamente vinculada às premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais e as políticas de uma organização, sendo assim, a cultura condiciona, portanto, as políticas que orientam as ações e decisões.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Segundo Chiavenato (2000) clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Nos dizeres de Likierd segundo Lacombe (2011) clima organizacional é o reflexo do grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno organizacional. Está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, é um ambiente onde as pessoas executam seu trabalho. O clima pode se referir dentro da organização inteira, ou em uma parte dela, como em cada departamento. Ele influencia de forma importante na atuação e no empenho dos colaboradores da empresa.

O clima organizacional é um conceito notado pelos colaboradores e tem influência na produtividade, na motivação, e no comportamento dos mesmos. Tem efeitos positivos e negativos sobre o comportamento das pessoas no local de trabalho, assim como, a estrutura da empresa influencia fortemente o clima organizacional na mesma. Sendo assim segundo Chiavenato (2004) o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e é desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Independente de o clima ser agradável ou não há sempre a possibilidade de se conviver com

conflitos que podem ser considerados positivos ou negativos, o primeiro agrega-se valor e o segundo é considerado ruim para um ambiente saudável originando instabilidade e incerteza. A comunicação pode ser um instrumento para amenizar conflitos desnecessários, apesar de ainda ser um processo embrionário e ainda desafiante para as organizações. (ARAUJO E GARCIA 2009)

## **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Uma das maiores responsabilidades dos gestores é a Administração de Recursos Humanos (ARH), visto que esta é responsável pela seleção, formação, integração e aperfeiçoamento de um grupo de colaboradores com objetivo de formarem uma equipe com metas definidas e com a elaboração da matriz de atribuições e responsabilidades definidas permitindo, portanto que cada membro da equipe tenha conhecimento das suas tarefas. É correto afirmar que as organizações têm consciência da importância dos colaboradores e não como simples recursos humanos, mas também como pessoas que têm necessidades de serem felizes na busca contínua da melhoria de qualidade de vida. Mesmo com o avanço da Administração de Recursos Humanos ainda se observa muitas empresas que ainda tem em sua cultura enraizada nos modelos tradicionais, pois ainda tratam os colaboradores como objetos caracterizados apenas como custos. (LACOMBE, 2011).

A gestão de pessoas na atualidade econômica, social e política é uma das funções essenciais dos gestores que tem sob sua responsabilidade a administração de recursos de serviços e produção.

A gestão de RH tradicional ficava restrita somente aos trabalhos burocráticos, onde a mesma era voltada à hierarquia, ao poder e os colaboradores eram submissos aos empregadores. Antigamente a gestão de pessoas era responsável apenas pela contratação do colaborador, anotação da carteira de trabalho, cálculo de férias e pagamentos em gerais. A antiga administração de recursos humanos dá espaço para a Gestão de Pessoas. Para Chiavenato (2005), lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações.

Nos dias atuais as organizações identificaram que as pessoas as quais participam do quadro de funcionários não são apenas máquinas e sim são vistas como algo inovador, produtivo e acreditam que é parte integrante no sucesso da organização. À medida que os diretores e/ou administradores entendem que seus colaboradores podem ser os recursos mais preciosos da organização, os gestores de RH passam a ocupar um papel cada vez mais proeminente no planejamento estratégico da mesma.

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

A ideia inicial é a de que cada colaborador saiba ou possa aprender a identificar suas competências, habilidades, pontos fortes e fracos e também quais suas metas, sendo este a única pessoa capaz de decidir o que é melhor para si próprio. A tarefa dos gestores da área de recursos humanos, que [...] “define suas estratégias para possibilitar a realização das estratégias corporativas” (MAXIMIANO, 2008, p. 362), torna-se o de auxiliar os colaboradores a demonstrar seu desempenho, habilidades e à realidade dentro da organização.

No entanto, se faz necessário aos gestores a aquisição ou aumento de algumas competências que permitam ao colaborador investir em seu desenvolvimento para que este possa oferecer à organização respostas desejadas, pensamentos estratégicos, busca por resultados, fidelização de clientes, poder de negociação e habilidade para trabalhar em equipe. (CARVALHO, 2007).

Entende-se que a gestão por competência é um processo que tem em vista motivar os colaboradores a alcançarem seu desenvolvimento profissional, agregando valores, habilidades e o crescimento das já existentes.

Identificam-se por competências os conhecimentos, as características individuais e habilidades que apontam os profissionais de grande desempenho, distinguindo-os dos demais de menor desempenho.

A gestão por competências tem por objetivo trocar o modelo tradicional de levantamento de necessidade e falhas de treinamento sob o ponto de vista das obrigações de negócio e das formas como os envolvidos no processo acrescentarão valor à empresa. Neste sentido, o gerenciamento que tem seu alicerce nas competências ou mais corriqueiramente denominado de gestão por competência é um instrumento que proporciona identificar as competências necessárias, bem como as habilidades e, ainda, as informações provocadoras da energia necessária ao profissional aliado a qualificação de cada participe, oportunizando a disponibilização para o constante aperfeiçoamento das habilidades. Pelo exposto o que de fato se espera é um grupo de profissionais mais bem preparados e com maior produtividade uma vez que a gestão por competência permite um avanço interessante na produção de cada indivíduo, propiciando ambientes saudáveis, assertivos, motivados e comprometidos com os diferentes níveis hierárquicos. Valendo-se do explicado, pode-se conjecturar que a habilidade, conhecimento e atitude estão presentes e são as formas avaliadas positivamente no desempenho das competências que pode ser observada internamente plugada na forma como a tarefa é administrada (MASCARENHAS, 2008).

De outra forma, Chiavenato (2006) preconiza como definição do termo competência como alguma característica que determinado colaborador tem e que é observada por outros, fato esse que se evidencia na necessidade que os outros tenham essa percepção. Em grande parte das vezes é a percepção do gerente sobre o funcionário que,

após análise, verifica e tipifica a competência dele, entretanto considera-se relevante ao colaborador se for corretamente percebida, porém é possível que o colaborador não tenha essa habilidade, isso provoca resultado distorcido com visão apenas parcial das gerências, enquanto se faz necessário se ter equipes mais fortes, valorizando o capital humano.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Atualmente o mercado de pessoas é extremamente competitivo, pessoas e organizações vivem num contínuo processo de atrair uns aos outros. Do mesmo modo que as pessoas atraem e selecionam organizações compondo e obtendo opiniões sobre elas, as organizações também procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para verificar sobre o interesse de admiti-los ou não.

Chiavenato (2002) preconiza que recrutamento é um processo que tem como objetivo buscar pessoas qualificadas, dentre as quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização, achar pessoas certas para ocupar os cargos certos não é tarefa fácil. Sendo assim, o recrutamento de pessoas adequadas para serem colocadas nas posições adequadas é, talvez, uma das tarefas mais difíceis para uma organização.

Araújo e Garcia (2010) abordam que o recrutamento é uma maneira das organizações suprirem suas necessidades de RH para que possam alcançar os objetivos desejados, por meio das pessoas. No entanto, esse objetivo só poderá ser atingido se houver um bom planejamento de pessoas.

[...] A resposta é mais simples do que pode parecer, basta pensar que para isso é necessário, como em todo estudo, um bom planejamento, não esquecendo que aqui nos referimos a um bom planejamento de pessoas para a organização (ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 14).

Conforme citado por Milkovich e Boudreau (2000) recrutamento é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. Já para Gil (2001) o recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Chiavenato (2004) preconiza que recrutamento é um conjunto de normas e procedimentos que objetiva buscar profissionais com competências e qualidades capacitados para serem inseridos no quadro de colaboradores da organização.

Marras (2007) afirma que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade do setor de recursos humanos com a finalidade de captar pessoas interna ou externamente à organização tendo por objetivo suprir as necessidades de pessoas na empresa. O recrutamento se faz dentro

do contexto do mercado de trabalho, onde ocorre a sinergia entre as organizações, as pessoas e o mercado de recursos humanos, que significa o envolvimento de pessoas que estão comprometidas a trabalhar e também as que já estão em exercício de suas atividades.

Para Milkovich (2000) o recrutamento divide-se em três etapas: pesquisa interna das necessidades da organização, pesquisa interna a respeito do mercado e a definição das técnicas de recrutamento a serem utilizadas, formando assim o planejamento em concordância com as necessidades do setor de recursos humanos.

Para Chiavenato (2009), o planejamento de pessoal é um processo decisório a respeito dos recursos humanos necessários para alcançar os objetivos organizacionais em determinado período de tempo. O processo de Recrutamento e Seleção é de suma importância, devendo seguir processos e metodologias próprias, não devendo apresentar caráter subjetivo, sabendo que a atividade de recrutar e selecionar pessoas é estratégico.

Conforme citado por Banov (2012) o recrutamento se faz de acordo com o que é necessário para a demanda de um planejamento específico na qual constitui uma sequência de etapas:

- **1° - Etapa – Coleta de dados:** Detalhamento do perfil de cargo, mapeamento das competências, tempo disponível para preencher a vaga, recursos financeiros propostos ao recrutamento, cenário do mercado de trabalho e etc.
- **2° - Etapa – Planejamento:** Quando haverá o recrutamento, os tipos (interno, externo ou misto), meios de divulgação da vaga, previsão de custos, definição do conteúdo, etc.
- **3° - Etapa – Execução do recrutamento:** Divulgação da vaga
- **4° Etapa – Avaliação do recrutamento:** Quantos candidatos responderam ao processo de recrutamento (recebimento de currículos, preenchimentos de fichas), avaliação dos candidatos qualificados para a vaga. Constatar o preenchimento das vagas. Analisar se as etapas utilizadas foram eficazes e eficientes.

A área de RH deve estar preparada para realizar os processos de modo a satisfazer a real necessidade das áreas requisitantes da vaga. Sendo assim, o que se pode perceber é que os cargos devem ser preenchidos por pessoas que possuam as competências necessárias para desenvolverem suas atividades e o recrutamento é um processo que busca candidatos para ocupar a vaga existente. Caso a organização não dê ênfase nesse processo poderá ocasionar problemas futuros à organização.

Segundo Karen Caçador e Rodolfo dos

Santos (2008), todo profissional deve agir com ética, ou seja, agir dentro dos padrões convencionais, proceder bem e não prejudicar o próximo. Ser ético é cumprir os valores estabelecidos pela sociedade em que se vive.

Karen Caçador e Rodolfo dos Santos (2008) afirmam ser de suma importância que o recrutador siga alguns passos para que não ocorra nenhuma situação embaraçosa para o candidato ou para a organização:

- a) Planejar as entrevistas, evitando que os candidatos fiquem por muito tempo aguardando ser chamado;
- b) Atender com respeito e educação aos candidatos;
- c) Deixar que os candidatos fiquem a vontade na entrevista;
- d) Jamais adotar postura arrogante;
- e) Não divulgar em hipótese alguma informação confidencial;
- f) Assegurar que os trabalhos sejam feitos em tempo hábil e com qualidade;
- g) Trabalhar de acordo com a legislação trabalhista;
- h) Dar *feedback* aos candidatos.

As fontes de recrutamento são áreas do mercado de RH que após a escolha do perfil definido para a vaga em aberto, inicia-se o processo utilizando os seguintes tipos de recrutamento: Recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto e o mais atual Recrutamento Online.

## RECRUTAMENTO INTERNO

Chiavenato (2004) corrobora que o recrutamento interno ocorre quando a organização busca preencher as vagas através das redistribuições de seus colaboradores podendo ele ser transferido ou promovido.

Chiavenato (2004) ainda afirma que a divulgação das oportunidades, ou seja, das vagas em aberto, dá-se por meio de avisos, memorandos ou cartazes, em todos os quadros de avisos da organização, com as características exigidas pelo cargo, solicitando aos interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise pelo setor RH da mesma.

França (2010) destaca que as principais vias que conduzem o recrutamento interno são divididas em:

- a) **Promoção:** o funcionário durante o seu tempo de empresa vai adquirindo experiência em sua função juntamente o amadurecimento profissional que é necessário para assumir cargos superiores que exigem um grau maior de conhecimento

da empresa e das funções novas que serão desempenhadas;

- b) Transferência: a uma solicitação de preenchimento de vaga pela empresa. Antes de se fazer um recrutamento externo para suprir a vaga em aberto é feita uma pesquisa no quadro de pessoal da empresa onde é analisada a formação dos funcionários que é necessária para assumir posteriormente a função vaga; e
- c) Remanejamento de pessoal: seria feito a capacitação do funcionário para que ele atue no mesmo setor só que em um cargo hierárquico superior, onde estaria preparado para desempenhar qualquer atividade.

Conforme citado por Gil (2001), processo de recrutamento e seleção interno tem por objetivo motivar os funcionários, oportunizar o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da empresa. Para Marras (2000), o processo interno pode ser uma ferramenta de extrema importância, se aplicada com transparência, adequada política e objetivos da empresa, somente dessa forma será possível alcançar-se os resultados positivos que refletem na administração de RH e no processo produtivo.

Chiavenato (2004) fala que o recrutamento interno tem que ter uma grande relação entre os gestores de RH que são responsáveis pelo recrutamento e seleção juntamente com psicólogos e gerentes de cada área de atuação da organização. Devem estar entrelaçados com auxílio de um banco de dados onde tem informações de cada colaborador que serão necessários ser avaliados, conhecido como banco de talentos. De acordo com Chiavenato (2004):

[...] O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la, através do remanejamento dos seus empregados, pela transferência e promoção que podem ser promovidos (movimentação vertical ou transferido com promoção movimentação vertical) (CHIAVENATO 2004, pg. 174).

A situação se agrava quando precisa fazer o recrutamento interno nas posições de alto nível, como gerência e diretoria de primeira linha, pois faltam candidatos qualificados e com isso esses cargos ficam vagos. Mesmo fazendo recrutamento externo é perceptível a falta de candidatos para assumir os cargos de alta chefia por não ter a qualificação necessária, seja por parte do colaborador que não tem interesse em buscar cursos de capacitação por estarem acomodados ou por falta de planos de incentivos das organizações, que tem medo de proporcionar cursos que capacitam seus colaboradores e depois de um tempo pedem demissão e levam esse conhecimento adquirido para outra organização gerando custos e tempo perdido. (CHIAVENATO,

2004).

Segundo Gil (2001) recrutamento interno apresenta uma segurança bem maior do que o recrutamento externo, pois há uma motivação bem maior pelos colaboradores. Uma desvantagem é que há muitas exigências para poderem exercer as funções de um determinado cargo e muitas vezes o funcionário não está apto para exercer a função.

Para Chiavenato (2006) o recrutamento interno poderia bloquear a entrada de novas ideias, expectativas e experiências, assim como funcionar como um sistema de reciclagem contínua.

De acordo com Chiavenato (2006), as vantagens do recrutamento interno são:

- a) Aproveitar melhor o potencial humano da organização;
- b) Motivar e encorajar o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- c) Incentivar a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;
- d) Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- e) Não requer socialização organizacional de novos membros;
- f) Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- g) Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

E ainda de acordo com Chiavenato (2006) as desvantagens do recrutamento interno são:

- a) Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- b) Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- c) Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- d) Ideal para empresas burocrática e mecanicista;
- e) Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- f) Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

## RECRUTAMENTO EXTERNO

Recrutamento externo para Chiavenato (2009) é um conjunto de atividades que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados os quais estão espalhados no mercado, aqueles, portanto, que estão fora da organização e que se submeterão ao processo de seleção de pessoal a fim de ingressarem na mesma.

Segundo França (2010) o recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo.

A abrangência do mercado de recursos humanos é muito ampla, às vezes, o recrutamento

externo utiliza técnicas diferentes para chamar atenção dos candidatos tais como: “Anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, cartazes, apresentação de candidatos por indicação, anúncios na internet e consulta ao arquivo e banco de currículos da própria organização” (CHIAVENATO, 2006).

Chiavenato (2006) cita as vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo:

#### **Vantagens:**

- a) Introduce sangue novo na organização, talentos, habilidades expectativas;
- b) Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- c) Aumenta o capital intelectual por incluir novos conhecimentos;
- d) Renova a cultura organizacional;
- e) Enriquece com novas aspirações incentiva a interação da organização com o mercado;
- f) Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital.

#### **Desvantagens:**

- a) Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
- b) Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;
- c) Requer aplicação de técnicas e seletivas mais apuradas para escolha dos candidatos externos, isso significa custos operacionais;
- d) Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
- e) É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno. (CHIAVENATO, 2006)

### **RECRUTAMENTO MISTO**

Recrutamento misto é o processo onde os recrutamentos internos e externos devem se complementar (CHIAVENATO, 2009). As vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, possuindo as mesmas oportunidades, sendo que a avaliação dos mesmos é feita de maneira externa à organização para que a avaliação não sofra influências (AIRES, 2007)

Chiavenato (2009) cita três alternativas fundamentais que fazem parte do Recrutamento Misto: Inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno; inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo e recrutamento externo e interno concomitantemente.

### **RECRUTAMENTO ONLINE**

Jones (1998) afirma que com o aumento da tecnologia e o uso da internet cada vez mais as organizações estão desenvolvendo e utilizando

tendências inovadoras, como é o caso do recrutamento online, conhecido também por *e-recruitment* (recrutamento – tradução livre).

Alves (2010) preconiza que como todo processo de recrutamento, esse também possui vantagens e desvantagens:

#### **Vantagens:**

- a) Baixo custo;
- b) Banco de talentos atualizados;
- c) Possibilidade de obter vários tipos de candidatos.

#### **Desvantagens:**

- a) Elevado número de currículos;
- b) Processo impessoal. (ALVES, 2010)

Jannuzi (2010) afirma que as empresas utilizarão cada vez mais o recrutamento pela internet e isso vai forçar os recrutadores a obterem competências específicas. Com essa nova tendência os recrutadores necessitam ter bons conhecimentos em internet e pesquisas, assim como, deverá aprimorá-los.

O recrutamento online deve priorizar a ética, mantendo a privacidade e confidencialidade dos dados informados pelos candidatos.

### **SELEÇÃO**

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo a serem preenchidos de um lado e o perfil das características dos candidatos que se apresentam do outro lado. A variável é fornecida pela descrição e análise do cargo como primeira, enquanto é obtida por meio aplicação das técnicas de seleção é a segunda. O processo de seleção citado por Lacombe (2005)

(...) começa com a análise dos currículos dos candidatos. Quando se faz um recrutamento por meio de anúncios na mídia, costumam-se receber grande quantidade de currículos, mas a maioria, após uma simples leitura, é descartada sem mesmo entrar para o cadastro de candidatos (LACOMBE 2005, p. 80).

A seleção funciona como um filtro permitindo que apenas pessoas que apresentem características desejadas pela organização entrem na mesma. Atualmente as organizações passam por um momento de alta competitividade e a busca por profissionais qualificados e que agreguem valor, é um diferencial de qualidade das organizações. O recrutamento e seleção tornam-se ferramentas essenciais para o alcance deste objetivo.

Segundo Banov (2012) durante o processo de seleção é importante levantar o perfil dos candidatos a fim de constatar se os mesmos possuem competências para ocupar o cargo disponível. Na prática as organizações tentam verificar as diferenças individuais de cada

candidato para assim adaptá-los aos objetivos da organização e à sua cultura.

De acordo com Chiavenato (2006) a seleção de recursos humanos por ser um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade, isto é, o critério deve ser obtido através das características do cargo a ser preenchido.

Dessa forma, Chiavenato (2006) cita que a base para seleção são as informações do cargo e elas podem ser classificadas em 5 grupos:

- 1) Entrevista: A mais importante ferramenta no processo de seleção, sendo feita por um profissional qualificado e que identifique os fatores de ordem pessoal que podem atrapalhar o processo (antipatia, atração, rejeição, etc.). Recomenda-se que outros entrevistadores avaliem o mesmo candidato para diminuir este problema.
- 2) Provas de conhecimento: São específicas ou gerais. As provas específicas avaliam os conhecimentos que o candidato possui, sendo importante para o bom desempenho. As gerais avaliam o grau de cultura geral do candidato. Essas provas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, mas serve para entender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal-profissional.
- 3) Testes psicológicos: São testes padronizados que determinam e estimulam o comportamento do candidato. Servem para entrever o comportamento humano de acordo com que o teste revelou. Os testes psicológicos devem ser divididos em psicométricos, os quais são testes que tem o foco principal nas aptidões dos candidatos e os de personalidade, que são testes focados na avaliação das características do candidato assim como seu comportamento em diversas ocasiões.
- 4) Técnicas vivenciais: Exige que os candidatos interajam e participem ativamente das respostas. Podem ser classificadas em: (i) Provas situacionais que estão relacionadas com as tarefas dos cargos, (ii) Dinâmicas em grupo que envolve jogos interativos, sendo que essa técnica é muito utilizada para observar os problemas de relacionamento, integração social, liderança, etc, e (iii) Psicodrama tem como objetivo observar como o candidato se expressa de acordo com a linguagem e as dimensões do papel, trata-se de uma representação, onde o candidato é livre para expressar suas emoções, sentimentos e valores.
- 5) Avaliação de saúde: O médico deverá saber a função que o candidato irá exercer para poder avaliar se o mesmo tem condições de saúde e se está apto ou não para o

desempenho da função. (CHIAVENATO, 2006)

Os candidatos selecionados preenchem um formulário para padronização das informações sobre o candidato na organização, esse formulário de proposta de emprego ou formulário de inscrição tem por objetivo colher informações que a organização ajuíze importante para sua seleção e a análise preliminar que é obtida por meio dos currículos, completa as informações retiradas do formulário. Nesse formulário deve haver dados sobre a função almejada, informações pessoais, nível de escolaridade, cursos complementares, experiência profissional e habilidades.

A seleção é uma etapa determinante, portanto é imprescindível ter referências e informações concretas a respeito do candidato, de modo que não o constranja.

## SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Rabaglio (2001) preconiza que quando se trata de seleção por competência, segue-se metodologia especificamente destinada aos gestores para que consigam serem assertivos nas escolhas dos profissionais que estarão integrando suas respectivas equipes. A prerrogativa é que os gestores de recursos humanos tenham em mãos instrumentos o suficiente para mapear o perfil de competências. Esse instrumento está à disposição dos gerentes ou colaborador de recursos humanos que treinado contraia conhecimento suficiente das ferramentas utilizadas. Percebe-se, assim, que essa modalidade de seleção é possível àquelas empresas que são detentoras em seus processos e procedimentos a gestão por competências e, mesmo, aquelas que ainda não tiveram condições de implementar essa metodologia. Obviamente que terá maior facilidade de implementação à empresa que já tem implantada a gestão por competência.

O método tradicional de entrevistas, principalmente aquele baseado na intuição do selecionador como indicador do candidato certo, não garante uma contratação de sucesso. Uma qualidade essencial da seleção por competência é o fato de não se basear na intuição, no "bater do sino" para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento. Essa forma de trabalho irá trazer para a seleção maior segurança na contratação da pessoa certa para o lugar certo. (RABAGLIO, 2001, p. 33).

Chiavenato (2004) afirma a necessidade das organizações estarem preparadas para o mundo competitivo, além disso, terão que manter-se à frente da concorrência, harmonizando interesses, tendo como foco a educação continuada, atentas as exigências da função, percebendo, sempre, o processo humanístico, tem-se, portanto, a prioridade das organizações que são seus produtos finais, resgata-se aqui a observância por parte das empresas em serem reconhecidas não apenas pelos seus produtos ou serviços, mas sim pelas

competências essenciais no seu processo produtivo. Dessa forma, o processo seletivo calca-se no processo de competência com o objetivo de priorizar o processo de gestão de pessoas, permitindo, assim, subordinar à importância, nos processos seletivos, da variável competência.

## MATERIAIS E MÉTODOS

O método científico tem por objetivo descobrir a realidade dos fatos, definindo assim o uso do método. Portanto somente com a reflexão e análise dos fatos é possível adquirir respostas e compreender os acontecimentos. Através do método é provável alcançar determinando fim ou meios e entender a natureza de um problema, o método permite estudá-lo ou explicá-lo. (CERVO E BERVIAN, 1996) e (OLIVEIRA, 2002).

Quanto à finalidade a investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (Vergara, 2009, p.42), enquanto para Gil (2010, p.27) “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Ainda quanto a finalidade a pesquisa descritiva exibe particularidades de uma população ou acontecimento específico, não comprometendo em explicar os acontecimentos que descrevem, ainda que possa ser usada como base para esclarecimento dos mesmos. A pesquisa descritiva apenas observa os acontecimentos ou casos, registrando e procurando entender situações e relações que ocorram tanto com um indivíduo isolado, como com grupos ou sociedades no geral (VERGARA, 2009) e (CERVO E BERVIAN, 1996).

Em relação aos meios a pesquisa bibliográfica segundo (Oliveira 2002) tem por objetivo compreender as diversas formas de contribuição científicas realizadas ou publicadas em relação a um determinado tema e Gil (2010) preconiza que a pesquisa bibliográfica é preparada com base em material já publicado. Tradicionalmente, este método de pesquisa inclui material impresso tais como: livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Em continuação quanto aos meios de pesquisa Oliveira (2002) aborda que a pesquisa de campo se baseia na observação dos fatos e como eles acontecem na coleta de dados e no registro de informações importantes para análises futuras e segundo Vergara (2009) pesquisa de campo é uma investigação baseada na experiência realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Incluindo entrevistas, aplicação de questionário, testes e observação participante ou não.

A entrevista utilizada também como ferramenta de pesquisa deve seguir uma conversa

com objetivo estabelecido, no intuito de adquirir dados para a pesquisa. Deve haver planejamento para efetuar a entrevista, deter conhecimento sobre o entrevistado, avaliar o melhor momento, ouvir mais do que falar mantendo o foco na finalidade da entrevista. Realiza-se a entrevista quando é necessária uma fonte segura para as informações desejadas ou no intuito de complementar ou obter confirmação dos dados adquiridos em outros meios. A entrevista é um método onde o entrevistador realiza perguntas ao entrevistado ao qual responderá oralmente, podendo ser gravada, havendo a permissão do entrevistado, ou anotada podendo ser informal ou por pautas, mas sempre especificando o objetivo. (CERVO e BERVIAN, 1996) e (VERGARA, 2009).

A ferramenta de pesquisa utilizada foi a entrevista, elaborada com 5 perguntas e realizada nas 3 franqueadas (APÊNDICE 1), sendo denominada: empresa A no Jardim Botânico, a empresa B, em Aguas Claras e empresa C localizada no Sudoeste, com o objetivo de obter respostas claras, objetivas e seguras. As organizações atuam no ramo alimentício de fast-food e a pesquisa foi direcionada para a alta administração. As perguntas foram respondidas presencialmente nos dias (13/06/2016 e 14/06/2016) em que as pesquisadoras visitaram a empresa.



Imagem Ilustrativa Franqueado A



Imagem original Franqueado B



Imagem original Franqueado C

## AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada na empresa Domino's<sup>1</sup>, fundada nos Estados Unidos em 1960, sendo a maior rede de pizzaria *delivery* do mundo. A marca Domino's está baseada em cinco pilares que norteiam o posicionamento da marca no Brasil e no mundo: sabor, preço, velocidade, *delivery* e promoção. Isto quer dizer que, mesmo sendo uma marca conhecida mundialmente, a Domino's sabe da importância de agir localmente, de acordo com a particularidade de cada lugar. Desde 2004, o grupo *Spoletto*, atual Grupo Trigo, responsável pela operação das redes *Spoletto* e *Koni Store*, assumiu a direção da Domino's Pizza Brasil, garantindo a gestão ágil, moderna e segura de quem cuida de mais de 300 lojas em todo país. Presentes nas cidades do Rio de Janeiro, Brasília, São Paulo, Guarulhos, Natal, Campo Grande, Belo Horizonte, Volta Redonda, Petrópolis, Niterói, Porto Alegre, Curitiba, São Luís, Vitória, Vila Velha, Fortaleza, Uberlândia, Belém, Recife, Teresina e João Pessoa.

Neste trabalho foram realizadas entrevistas com a alta administração em 3 franqueados, associadas à reunião de ideias de autores diversos que abordam o tema como ferramenta de melhoria no recrutamento e seleção de qualquer organização, destaque especial neste trabalho.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Como a pesquisa busca a importância do recrutamento e seleção nas franquias, para realizar essa análise foi aplicado questionário com 5 questões com 3 franqueados da Domino's que atuam no ramo alimentício. Foram entrevistados 3 proprietários/franqueados e o instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista, cujas respostas foram objetivas.

Segue questionário aplicado com as respectivas respostas.

### 1) A franquia Domino's possui um setor ou uma pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção de seus colaboradores?

### Quem é responsável por fazer contratações quando necessário?

Entrevistado A: Sim. O franqueado optou em utilizar os recursos da franqueadora (Grupo Trigo) para o processo de recrutamento e seleção.

Entrevistado B: Sim. O franqueado optou pela contratação de uma empresa terceirizada utilizando-se dos procedimentos recomendados pelo Grupo Trigo.

Entrevistado C: Sim. O franqueado optou por ele mesmo fazer o processo de recrutamento e seleção.

Cada franqueado tem a opção de escolher se quer fazer o processo com o Grupo Trigo, *holding* do grupo, pagando pelos custos ou o próprio franqueado fazer o processo seguindo as recomendações (Procedimentos) padronizadas da franqueadora. Nas três empresas amostradas o processo de recrutamento e seleção foi realizado de forma diferente.

Chiavenato (2004) preconiza que recrutamento é um conjunto de normas e procedimentos que objetiva buscar profissionais com competências e qualidades capacitados para serem inseridos no quadro de colaboradores da organização.

Os achados de pesquisa corroboram com os dizeres destacados por Chiavenato (2004) quando as normas e procedimentos no processo de recrutamento e seleção são padronizados e, portanto, devem ser obedecidos, conforme realizado pelas 3 empresas franqueadas sob a tutela do franqueador.

Nesse momento julgou-se importante avaliar qual o método utilizado pelas empresas no processo de recrutamento e seleção, as respostas estão abrangidas na questão seguinte.

### 2) Qual método de recrutamento é predominante na empresa?

Todos os entrevistados (A, B e C) afirmaram que utilizam o método por recrutamento externo, visto que a empresa franqueadora adota esse processo como padrão para toda rede franqueada.

Recrutamento externo para Chiavenato (2009) é um conjunto de atividades que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados os quais estão espalhados no mercado, aqueles, portanto, que estão fora da organização e que se submeterão ao processo de seleção de pessoal a fim de ingressarem na mesma e segundo França (2010) o recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo.

Seguindo essa linha de raciocínio as empresas percorrem a trajetória especificada pelos autores citados, Chiavenato (2009) e França (2010).

Analisando o método utilizado de recrutamento se tornou necessário avaliar como é

<sup>1</sup> Disponível em [www.Dominos.com.br](http://www.Dominos.com.br)

realizada a busca de talentos interessados no ingresso da rede franqueada. Este quesito está relatado na questão abaixo.

### **3) Como é realizado o processo de recrutamento, ou seja, como é a divulgação das vagas disponíveis?**

Seguindo a padronização da franqueadora os franqueados são obrigados a obedecer aos procedimentos que disseram ser necessário à divulgação, de três maneiras diferentes descritas a seguir: (i) Anúncios em jornais; (ii) *Sites* de empregos; e (iii) indicação por colaboradores da própria empresa.

Sendo assim, Chiavenato (2006) determina que a abrangência do mercado de recursos humanos é muito ampla, às vezes, o recrutamento externo utiliza técnicas diferentes para chamar atenção dos candidatos tais como: “Anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, cartazes, apresentação de candidatos por indicação, anúncios na internet e consulta ao arquivo e banco de currículos da própria organização” (CHIAVENATO, 2006).

No entanto as empresas estão em conformidade não só com a matriz, mas também com os dizeres do autor.

Satisfeitas as questões referentes ao recrutamento buscou-se avaliar o processo de seleção das franqueadas conforme as questões 4 e 5 descritas abaixo.

### **4) Quais as técnicas de seleção são utilizadas pela empresa?**

Entrevistado A: A técnica utilizada de seleção é por meio da apresentação de um vídeo que descreve todas as atividades da empresa, a partir desse ponto a psicóloga organizacional faz perguntas aos recrutados no intuito de avaliar se o perfil do candidato se adequa as vagas existentes.

Entrevistados B e C: Tem a mesma técnica de seleção que é feita por meio da entrevista estruturada. Seguem o padrão por meio de questões disponibilizadas pela franqueadora.

De acordo com Chiavenato (2006) a seleção de recursos humanos por ser um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade, isto é, o critério deve ser obtido através das características do cargo a ser preenchido e segundo Banov (2012) durante o processo de seleção é importante levantar o perfil dos candidatos a fim de constatar se os mesmos possuem competências para ocupar o cargo disponível. Na prática as organizações tentam verificar as diferenças individuais de cada candidato para assim adaptá-los aos objetivos da organização e à sua cultura.

As franqueadas seguem as melhores técnicas e ferramentas da gestão de pessoas no processo de seleção.

Se nesse processo mais de um candidato for selecionado para apenas uma vaga será necessário avaliar como a franqueada justifica sua

escolha conforme descrito na última pergunta realizada.

### **5) Se vários candidatos apresentarem condições de ocupar a vaga disponível, sendo que apenas um poderá ser admitido, qual a justificativa de escolha para quem está apto assumir o cargo em aberto?**

As franqueadas A, B e C responderam de forma similar destacando que o candidato a ser selecionado é o que apresenta o perfil mais condizente com a vaga a ser ocupada, a exemplo de um candidato a ser selecionado para a vaga de “caixa” que deve ser cortes e ágil, apesar dos candidatos serem considerados aptos as pessoas possuem diferentes características que devem ser observadas pelos gestores de RH. É procedimento padrão de todas franqueadas fazerem o rodízio periódico entre os diversos cargos existentes na mesma.

Rabaglio (2001) relata que quando se trata de seleção por competência, segue-se metodologia especificamente destinada aos gestores para que consigam serem assertivos nas escolhas dos profissionais que estarão integrando suas respectivas equipes. A prerrogativa é que os gestores de recursos humanos tenham em mãos instrumentos o suficiente para mapear o perfil de competências.

Em linha com a afirmativa do autor as franqueadas fazem seu processo de seleção buscando as competências mais adequadas as vagas existentes, ao fazer o rodízio oportuniza a adaptação às novas funções dos colaboradores já em exercício de suas atividades.

Observou-se pela pesquisa que as franqueadas além de obedecerem às normas e procedimentos da franqueadora estão atentas as melhores técnicas de recrutamento e seleção determinadas pela administração de recursos humanos (ARH) na busca do perfil adequado para as vagas existentes acrescido do rodízio permanente das atuais funções.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O suporte teórico mostrou que as organizações são compostas por pessoas que as utilizam para alcançar suas metas e objetivos. Contudo as pessoas, por sua vez, buscam atender seus objetivos e trilham conquistar o reconhecimento profissional. Estes fatos evidenciam o caminho percorrido por esta pesquisa, que teve por objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção e suas principais técnicas, identificando o perfil adequado de pessoas para compor o quadro de colaboradores de uma franquia de *fast food*, em especial a Domino's, utilizando de entrevistas com a alta administração para levantar a real situação do franqueado.

O objetivo foi atendido, visto que os achados de pesquisa obtidos por meio das entrevistas

realizadas com os franqueados permitiu destacar que o processo de recrutamento e seleção de pessoal é um fator essencial e que os procedimentos precisam ser utilizados de maneira correta, proporcionando a possibilidade de contratar a pessoa certa para o lugar certo, uma vez que os colaboradores desse tipo de empreendimento são essenciais no processo de atendimento e satisfação dos clientes da rede.

Cada franqueado optou por uma forma de realizar o processo de recrutamento e seleção, mas sempre seguindo o padrão da franqueadora que é a responsável pela Domino's no Brasil.

Em relação às técnicas de recrutamento todos os franqueados entrevistados utilizaram o método de recrutamento externo no momento da abertura de suas unidades, contudo após a equipe formada os proprietários/franqueados podem optar por utilizar a técnica de recrutamento misto.

Como a franqueadora, com conservadorismo, tem em seus procedimentos a forma como deve ser feita a contratação pelos franqueados, permitindo a eles, somente, que façam a contratação direta ou que utilizem os profissionais da própria franqueadora, porém, em ambos os casos, sempre com o compromisso do franqueador e franqueado em seguir as diretrizes impostas pelo franqueador. Os pesquisados, neste quesito, optaram pelas duas maneiras para realizar o processo de recrutamento e seleção, mas sempre seguindo o padrão da franqueadora, responsável pela Domino's no Brasil.

O resultado da pesquisa, portanto, mostrou que os franqueados adotam no processo de recrutamento externo por dois métodos, o primeiro é utilizando-se da psicóloga organizacional da franqueadora, enquanto o segundo se dá por meio de entrevistas realizadas pelo proprietário/franqueado, soma-se a esse fato, também, o uso constante do método de seleção por competências.

Foi evidenciado que no processo de recrutamento externo, a adaptação do perfil desejado, aquilo que a organização necessita, é de suma importância, pois esse fato, além de propiciar melhor qualidade de vida ao contratado, dá à empresa a oportunidade de aumentar a produtividade com a consequente redução de custos.

Observou-se, também que a seleção é feita por etapas e de acordo com as competências exigidas pelo cargo, considerando, também, as competências do candidato a provável colaborador, oportunizando que a efetivação do escolhido seja assertiva, trazendo para compor seu quadro de colaboradores profissionais gabaritados e capacitados para a condução dos negócios da empresa.

Esse contexto permitiu inferir que o recrutamento e seleção nos franqueados são feitos com eficiência e eficácia, permitindo ao recém-contratado dar retorno de forma rápida com crescente produtividade e com os resultados

desejados.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente ao nosso Deus por nos dar força, sabedoria e paciência. Agradecemos aos nossos familiares e amigos, por nos dar apoio em todos os momentos. Aos nossos professores e mestres pela ajuda durante esses 2 anos, dividindo conosco seus conhecimentos, um obrigado especial ao nosso orientador e mestre Luís Carlos Spaziani por sua generosidade, disponibilidade, atenção, conhecimentos e sua contribuição indispensável para a conclusão desse projeto tão almejado em nossas vidas. Agradecimento especial para Euridice Marques e Marcelo Costa que foram os financiadores dessa jornada.

## REFERÊNCIAS:

1. Alves R. eRecruitment: novos desafios para o recrutamento on-line. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/>. Acesso 14/06/2016
2. Araújo LCG, Garcia AA. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
3. \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
4. \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
5. Banov MR. Recrutamento, seleção e competências. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
6. Boas AAA, Andrade ROB. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
7. Boog G et al. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
8. Bowditch JL., Buono AF. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
9. Caçador K, Santos R. "Recrutamento e Seleção de pessoas", Capivari, CNEC, 2008.
10. Campos VF. O valor dos Recursos Humanos na era do conhecimento. 5. Ed. Belo Horizonte: INDG, 1995.
11. Carvalho MC. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2007.
12. Cervo AL, Bervian PA. Metodologia científica 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
13. Chiavenato I. Recursos Humanos. 6º ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.
14. \_\_\_\_\_. I. Recursos Humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
15. \_\_\_\_\_. I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
16. \_\_\_\_\_. I. Gestão de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
17. \_\_\_\_\_. I. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.
18. \_\_\_\_\_. I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
19. Cury A. Organizações e Métodos Uma visão Holística. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2013.
20. França ACL. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. – 1. Ed. – 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
21. Gil AC. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
22. \_\_\_\_ AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.
23. \_\_\_\_ AC. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais 1. Ed. 15. São Paulo: Atlas, 2014.
24. Januzzi L. Recrutamento on-line: uma realidade cada vez mais presente nas empresas. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler>. Acesso em 16/05/2016.
25. Jones, JonhW. Virtual HR. Crisp Publications, Califórnia, 1998
26. Lacombe FJ, Heilborn, Gilberto Luiz José. Administração - Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2003
27. \_\_\_\_\_. FJ. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.
28. \_\_\_\_\_. FJ. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva 2011.
29. Marras JP. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 12. Ed. São Paulo: Futura, 2007.
30. Mascarenhas AO. Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e critica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
31. Maximiano ACA. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2008.
32. Milkovich GT, Boudreau JW. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
33. Moraes AMP. Introdução à Administração. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
34. Oliveira SL. Metodologia científica aplicada ao direito. São Paulo: Cengage Learning, 2002.
35. Oliveira SR. A importância do processo de recrutamento e seleção. 2008. Disponível em: <<http://so-rayaromano.wordpress.com/2008/08/06/aimportancia-do-processo-de-recrutamento-e-selecao/>>. Acessado em: 13 de jun.2016.
36. Rabaglio MO. Seleção por competência. 5 ed., São Paulo: Educador 2001.
37. Vergara SC. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 11º ed. São Paulo: Atlas, 2009.
38. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm). Acesso: 19/06/2016

## APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este questionário tem por objetivo coletar informações sobre como as empresas Domino's – DF realiza o processo de recrutamento e seleção de pessoal. Essas informações serão de grande importância ao nosso estudo acadêmico. Agradecemos a todos pela colaboração.

1) A franquia Domino's possui um setor ou uma pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção de seus colaboradores? Quem é responsável por fazer contratações quando necessário?

---

---

---

2) Qual método de recrutamento é predominante na empresa?

---

---

---

3) Como é realizado o processo de recrutamento, ou seja, como é a divulgação das vagas disponíveis?

---

---

---

4) Quais as técnicas de seleção são utilizadas pela empresa?

---

---

---

5) Se vários candidatos apresentarem condições de ocupar a vaga disponível, sendo que apenas um poderá ser admitido, qual a justificativa de escolha para quem está apto assumir o cargo em aberto?

---

---

---