

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**INFLUÊNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NO ÍNDICE DE
ROTATIVIDADE DAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS**

Autor (a): Cristiane Zandoná

Orientador (a): Prof^a. Esp. Josimara Diolina Ferreira

JUÍNA/2011

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**INFLUÊNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NO ÍNDICE DE
ROTATIVIDADE DAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS**

Autor (a): Cristiane Zandoná

Orientador (a): Prof^a. Esp. Josimara Diolina Ferreira

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.”

JUÍNA/2011

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

Profª. Esp. Ângela Maria Dalberto

Profª. Mestre Terezinha Márcia de Carvalho Lino

Orientadora

Profª. Esp. Josimara Diolina Ferreira

Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos, meu namorado e a todos os meus colegas, professores e amigos que contribuíram para sua conclusão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus pela vida, pela força e esperança, agradeço também aos meus pais Ivanir Izabel Zandoná e Nelson Antônio Zandoná pela ajuda e pelo apoio incondicional. Agradeço aos meus irmãos Cristina Zandoná e Cristiano Zandoná e também ao meu amor Fernando Rodrigues Chiquito pela paciência.

Agradeço aos meus amigos: Michelle Freitas, Pathielly Posca, Mayara Alba, Rosangela Leidentz e Jaqueline Gascho por todos os bons momentos que passamos, pela ajuda e pela amizade.

Alem disso, agradeço a minha orientadora Josimara Diolina Ferreira que contribuiu para a elaboração deste trabalho, obrigada pela paciência, pela ajuda e calma. Agradeço também a Marcia Lino que lecionou a matéria de TCC com perfeição, pois nos ofereceu todo apoio e conhecimento necessário para a formulação e formatação desta monografia.

Agradeço a todos os professores, amigos e pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

Muito Obrigada!

“Diante do real, aquilo que cremos saber com clareza ofusca o que deveríamos saber” (BACHELAR, 2001, p.18).

RESUMO

Recrutamento e seleção são fatores importantes para o desenvolvimento e funcionamento de uma organização, pois são os funcionários os principais responsáveis pela formação do perfil da empresa. Selecionar pessoas com potencial, dispostas a assumirem responsabilidades para com a empresa e que demonstrem eficiência e profissionalismo, são alguns requisitos indispensáveis para a contratação. Vale destacar que o recrutamento e seleção fazem parte do primeiro passo para controlar a rotatividade no quadro de pessoal de uma organização. A baixa rotatividade de pessoal é fator determinante para o bom desempenho das atividades operacionais das empresas, garantindo padrão de produtividade e de qualidade nos produtos e/serviços oferecidos aos clientes. Nesse contexto, para a empresa atingir os lucros almejados, é preciso que ela tenha uma equipe capacitada, formada de funcionários motivados, com remuneração adequada, bonificação, além de um clima organizacional favorável. Com isso é necessário que as empresas invistam em programas de recrutamento e seleção eficaz, treinamento e desenvolvimento motivacional e formas de aperfeiçoar o ambiente empresarial. O presente trabalho teve como intuito detectar e analisar os métodos de recrutamento e seleção de pessoal utilizados em uma empresa familiar de pequeno porte, que oferta serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores, com a finalidade de apresentar sua influência no índice de rotatividade dos colaboradores. Foi realizada uma pesquisa exploratória, em forma de um estudo de caso. Os dados trabalhados são de natureza qualitativa e foram levantados por meio de um questionário com perguntas fechadas, direcionadas ao empregador e também aos empregados. Destaca-se que na análise realizada observou-se um grande índice de rotatividade, embora os funcionários estivessem satisfeitos com a oferta de remuneração apresentada pela empresa.

Palavras-chave: Recursos humanos, recrutamento e seleção, rotatividade.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Admissões, demissões e rotatividade em 2009 - 2010.....	35
GRÁFICO 2 - Principais Causas de Desligamentos.....	39
GRÁFICO 3 - Faixa etária dos funcionários.	40
GRÁFICO 4 - Nível de satisfação na função atual.	41
GRÁFICO 5 - Tempo de serviço na empresa.....	41
GRÁFICO 6 - Método de recrutamento utilizado para a contratação.....	42
GRÁFICO 7 - Incentivo a vaga.....	43
GRÁFICO 8 - Técnicas de seleção utilizadas pela empresa.....	43

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 - Índice de rotatividade em 2009 - 2010	35
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Vantagens e desvantagens da entrevista de seleção	25
QUADRO 2 - Classificação das fontes de recrutamento	37
QUADRO 3 - Principais qualidades requisitadas pela organização	37
QUADRO 4 - Características pessoais avaliadas pela organização	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	13
1.5 JUSTIFICATIVA.....	14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL	17
2.2.1 RECRUTAMENTO	18
2.2.1.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO	19
2.2.2 SELEÇÃO	22
2.2.2.1 PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL.....	23
2.2.2.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	24
2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (TURNOVER).....	26
2.3.1 CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL	27
2.3.2 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS	31
3.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	32
3.3 DESCRIÇÃO DO CASO	33
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	34
5 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIA.....	48
APÊNDICE.....	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As empresas familiares estão em grande número no mercado brasileiro. Apresentam um modo peculiar na gestão dos negócios, utilizando de processos empíricos e impondo um pouco do modo de ser de seu proprietário.

É neste contexto que se encaixa o objeto de estudo desta pesquisa, o qual refere-se a uma empresa familiar de pequeno porte que oferta ao mercado serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores.

Assim, Oliveira (2010, p. 5), enfatiza que as empresas familiares transmitem uma imagem agradável e acolhedora para os clientes, e ainda no quesito qualidade são melhores que as outras empresas, já que o nome da família é associado aos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

No tocante ao recrutamento, verifica-se que nesta etapa são determinadas as fontes, as formas e as técnicas imprescindíveis para a convocação de novos colaboradores. Levando assim os candidatos que passaram pelo recrutamento a chegarem à fase de seleção. Nesta fase existem alguns critérios e padrões de qualidade necessários para a admissão do novo funcionário, como aptidões físicas e intelectuais, englobando a experiência profissional e o potencial de desenvolvimento do candidato, utilizando-se dos métodos de seleção disponíveis em cada empresa. As decisões sobre a contratação de funcionários são também influenciadas pelos valores culturais que cada candidato apresenta como a moral, o comprometimento diante da empresa, o relacionamento com os colegas e a conduta diante de determinada situação.

Por outro lado, existe a rotatividade de pessoal, diretamente relacionada com as entradas e saídas de colaboradores dentro da organização, que caso não seja controlada futuramente pode se tornar um risco para a empresa, pois geram custos, perda de produção e tempo com os processos de contratação, treinamento e adaptação a rotina da empresa.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como intuito, evidenciar a relação que a ausência dos métodos de recrutamento e seleção de pessoas tem sobre o índice de rotatividade da organização pesquisada.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

De acordo com Gonçalves e Meirelles, (2004), problema pode ser definido como tudo aquilo que de alguma forma, causa incômodos, constituindo-se como elemento central e fundamental da pesquisa, alvo e foco da concentração de seus esforços.

Nota-se que muitas empresas sofrem com a constante rotatividade de funcionários, pois esta pode propiciar vários problemas para as organizações como custos com desligamento, por exemplo, perda de produção até a substituição por outro colaborador, gastos com a atração, seleção e contratação, e também custos com registro e documentação, integração e gastos com o treinamento de novos funcionários. Assim, com a saída de colaboradores da empresa, verifica-se a perda de talentos, conhecimentos, habilidades, experiência profissional, valores culturais, produtividade e a confiabilidade de seus clientes,

Dessa forma, o problema que norteia esta pesquisa é: como a ausência das técnicas de recrutamento e seleção de pessoal contribuem para o aumento da rotatividade de colaboradores de uma organização?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Detectar e analisar os métodos de recrutamento e seleção de pessoal utilizados pela empresa pesquisada, com o intuito de verificar sua influência no índice de rotatividade dos colaboradores.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- conhecer o processo de recrutamento e seleção utilizado pela organização pesquisada, para a contratação de seus colaboradores;
- identificar a influência das técnicas de recrutamento e seleção de pessoal na redução do índice de rotatividade de colaboradores;
- mostrar o índice de “*turnover*” e sua relação direta com o recrutamento e seleção.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A área de gestão de pessoas abrange vários fatores, entre eles encontra-se o subsistema de provisão de recursos humanos no qual refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal respectivamente responsáveis pela convocação e escolha de candidatos para compor o quadro de funcionários das organizações e a rotatividade de pessoal, na qual esta relacionada ao movimento de entrada e saída de colaboradores dentro das empresa. Daí, surge à proposta em analisar a influência que os processos de recrutamento e seleção de pessoal pode exercer sobre a rotatividade de funcionários dentro de uma organização.

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso elaborado mediante pesquisa exploratória na empresa X instalada na cidade de Juina – MT. Sua principal atividade econômica é a prestação de serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores.

Nesta perspectiva utilizou-se para a elaboração do estudo um referencial teórico fundamentado em livros e analisado por meio de questionário aplicado a empresa pesquisada.

1.5 JUSTIFICATIVA

O índice de rotatividade de pessoal ou índice de *Turnover* pode ser considerado um termômetro para a organização, sendo capaz de indicar se a empresa está ou não trabalhando de forma satisfatória no que diz respeito à definição do perfil adequado para os cargos, além da escolha criteriosa da forma de proceder ao recrutamento e seleção de pessoal. Sabe-se que a rotatividade não é a causa, mas sim a consequência de fenômenos internos ou externos a empresa. Assim, para diagnosticar essas causas e corrigir as falhas que provocam os desligamentos, são aplicadas entrevistas de desligamentos.

Nesta perspectiva a elevação deste índice, normalmente significa que algo está errado na organização, provocando essa movimentação sem controle de admissões e desligamentos, na qual gera danos à empresa, como gastos com a elaboração e aplicação de programas de recrutamento e seleção de novos funcionários, desencadeando também custos com contratação, treinamento e perda de produção até a substituição, dentre outros.

Já que os processos de recrutamento e seleção de pessoal são os principais responsáveis pela convocação e contratação de funcionários, e estes estão diretamente relacionados com a personalidade e a imagem da empresa no mercado, surge então à idéia do estudo em questão, que se justifica pela tentativa de identificar a possível influência que a ausência destes processos de contratação de colaboradores pode exercer sobre o índice de rotatividade na empresa pesquisada.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Introdução: Inicialmente este capítulo demonstra a contextualização do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, delimitação da pesquisa, a justificativa e a estrutura do trabalho.

Referencial Teórico: Apresenta pensamentos e conceitos de autores a respeito da Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção de Pessoal e por fim a Rotatividade.

Metodologia: Evidencia a metodologia de pesquisa utilizada para a elaboração do estudo, bem como as características metodológicas, método de coleta de dados, método de análise dos dados e descrição do caso.

Análise e Resultados: São apresentados e tabulados os dados obtidos por intermédio de aplicação de questionários e análise documental em livros da empresa, sendo também proporcionada nesta fase a análise dos dados, utilizando-se de tabelas, quadros e gráficos para maior entendimento.

Conclusão: Por fim, neste capítulo encontra-se a conclusão do estudo, na qual se exprime os resultados obtidos com a pesquisa, as considerações finais e sugestões de melhoramento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a revisão da bibliografia acessada, fundamentada em idéias e conceitos de autores, destinado à elaboração do quadro teórico que embasa a presente investigação, essencialmente relacionada com a área da Administração, sendo dividida em três capítulos.

O primeiro introduz de maneira sintética e resumida aspectos da gestão de pessoas, já o segundo, apresenta definições e concepções acerca dos métodos de recrutamento e seleção de pessoal e, por fim, o terceiro contempla aspectos relativos à rotatividade de pessoal (*turnover*).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é formada por organizações e pessoas, na qual uma depende da outra para sobreviver, ou ainda, as pessoas precisam das organizações para alcançar o sucesso pessoal e individual, assim como a organização depende direta e irremediavelmente das pessoas para funcionar e para atingir suas metas globais e individuais (CHIAVENATO, 2004, p. 4 - 5).

Com isso, entende-se que o papel das pessoas foi ganhando mais importância com o passar do tempo, e atualmente as pessoas foram consideradas elementos de grande valia para a empresa, sendo empregado para promover o crescimento organizacional (ZAVAGLIA, 2006, 10 - 11).

A definição de Chiavenato (2004) corrobora com o conceito de Maximiliano (2004, p. 31), quando coloca que a “A função de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita”. Utilizando-se de sistemas formais para administrar e orientar colaboradores em uma empresa.

Neste contexto, o autor Chiavenato (2004), diz que o setor de recursos humanos é responsável pelo planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas, capazes de estimular o desempenho eficiente

do pessoal. Assim, tenta extrair o máximo de seus colaboradores, mantendo-os trabalhando satisfeitos, motivados e desejando continuar na organização. Seus objetivos derivam dos objetivos da organização como um todo, dessa forma, uma das principais finalidades de qualquer empresa, é a criação e distribuição de algum serviço ou produto.

Conforme Andrade (2008), a gestão de pessoas está relacionada a políticas e práticas que visam orientar o comportamento humano e as relações interpessoais dentro da organização, pois norteia um processo que inicia na contratação do colaborador é finalizado no desligamento.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo de recrutamento e seleção de pessoal é encarregado pela convocação e escolha de candidatos para ocupar as vagas estabelecidas pela organização. Assim Andrade (2008, p. 73), salienta que “contratar pessoas para trabalhar na empresa não é uma tarefa muito simples. Pelo contrario, exige capacitação e programação do ato”

Neste contexto, Dutra (2002) *apud* Zavaglia (2006, p.65), ressalta que primeiramente é necessário “[...] saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação deve ser estabelecida entre a pessoa e a empresa”.

Assim, a autora Zavaglia (2006, p. 65), se atenta para o fato de que “[...] a área de gestão de pessoas deve ter clareza das necessidades da organização”, para que o recrutamento e seleção alcance suas metas.

Devendo-se então segundo Dutra (2002, *apud* ZAVAGLIA, 2006, p. 65), considerar os seguintes aspectos para a elaboração do plano de recrutamento e seleção de pessoal:

1. **Perfil profissional:** nesta etapa, são determinadas as características dos candidatos exigidas pela empresa para preencher o cargo disponível, tais como conhecimento, habilidade e experiências;

2. **Perfil comportamental:** são definidos os comportamentos dos candidatos à vaga, considerando o contexto político, social e cultural almejáveis para o cargo;

3. **Expectativas:** devem ser determinadas quais serão as expectativas esperada pelos candidatos no presente e no seu futuro, para terem certeza que a pessoa que ocupara a vaga disponível será capaz de atender todas as exigências estabelecidas pela organização, isto no processo de recrutamento e seleção;

4. **Condições de trabalho:** são definidos nesta etapa, os recursos e condições de trabalho;

5. **Condições de desenvolvimento:** nesta fase são determinados os investimentos que a organização disponibilizara para o desenvolvimento do potencial humano do candidato que ocupara o cargo;

6. **Condições contratuais:** são estabelecidos os vínculos contratuais utilizados para a realização do seu trabalho.

Dessa forma, para que o resultado do processo seja positivo é necessário que as ações de atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar os colaboradores envolvidos estejam integradas, pois um está relacionado ao outro (ANDRADE, 2008, p. 74).

Nesta perspectiva, para selecionar e recrutar pessoas é necessário que sejam preestabelecidos os requisitos necessários para o preenchimento das vagas, a fim de agregar valor ao processo e render bons resultados.

2.2.1 RECRUTAMENTO

A eficiência do processo de recrutamento de pessoal é fator essencial para a constituição de um bom quadro de funcionários. Conforme Muchinsky (2004, p. 144), salienta que “a função do recrutamento é atrair pessoas para se candidatar a um emprego”.

Sendo assim, “cuida de desenvolver um conjunto disponível de candidatos que combine com o plano de recursos humanos” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 276).

Neste sentido, o recrutamento trata de conseguir o maior número de candidatos, para permitir que a seleção faça uma boa escolha. Verifica-se então, que

o recrutamento basicamente comunica e divulga a disponibilidade de um cargo no mercado, atraindo os candidatos para a etapa de seleção (CHIAVENATO, 2004, p. 112 - 113).

Desse modo, Freitas (1991), considera o recrutamento uma pré-seleção, já que para que os candidatos sejam recrutados existem alguns requisitos básicos, como por exemplo, o limite de idade, grau de instrução, experiência e outros.

Nesta perspectiva “contratar as pessoas certas e obter seu desempenho motivado são fatores essenciais para atingir o potencial de qualquer negócio” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 446).

A autora Andrade (2008), ressalta que o planejamento das formas de recrutamento deve ser elaborado de forma a facilitar o processo de seleção, prevendo redução de tempo e dos custos operacionais.

Baseando-se neste pensamento, as formas mais utilizadas para atrair candidatos são, por exemplo, os meios de comunicação (jornal, rádio, TV, internet), banco de currículos, indicações e outros.

Deve-se assim, considerar que para Andrade (2008, p. 80), agregar valor a empresa e às pessoas é o principal desafio do recrutamento, e “[...] por isso a avaliação dos resultados do recrutamento é indispensável para verificar a relação de custos/benefícios dessa importante atividade.” A autora acima ainda sugere que o recrutamento seja planejado e executado corretamente, para a organização obter bons resultados deste processo.

2.2.1.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Existem dois tipos de recrutamento possíveis de serem executados pela organização, são eles: Recrutamento interno e externo.

- **Recrutamento Interno**

Este tipo de recrutamento é aplicado na própria empresa, que busca entre seus colaboradores o perfil adequado para o preenchimento da vaga existente.

Assim Chiavenato (2004, p. 113), explica que “O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários - para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras”.

O autor Chiavenato (2004, p. 115), aborda ainda as características que compõem o recrutamento interno.

Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização; os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização; os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho; as oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização. (CHIAVENATO, 2004, p.115)

Dessa forma, os seguintes meios de recrutamento interno podem ser utilizados pelas organizações para a convocação dos candidatos: quadro de avisos ao pessoal; uso de banco de dados interno; comunicação interna dirigidas aos funcionários e gerentes; reuniões com empregados interessados; divulgação em holerites das vagas e etc. (Zavaglia, 2006, p.68-69).

Segundo Chiavenato (2004, p. 114), o recrutamento interno oferece vantagens à organização, como aproveitar o potencial humano de seus atuais colaboradores, além de aumentar a motivação, incentivar a permanência e a lealdade de seus profissionais à empresa. Este tipo de recrutamento custa menos comparado ao recrutamento externo, pois provoca pouca mudança ambiental, não requer solicitação de novos funcionários e a seleção se torna mais simples já que os candidatos são conhecidos.

Neste contexto, Bateman e Snell (2006, p. 324), ressaltam que “a oportunidade de promoção dentro da organização pode encorajar os funcionários a permanecer na empresa, a esforçar-se no trabalho e a apresentar bons resultados”. Assim, a chance de crescimento na organização estimula seus funcionários, a melhorar e aumentar a qualidade na execução de suas funções, assim o progresso no desempenho tem como finalidade o reconhecimento de seu trabalho.

É relevante, considerar prováveis desvantagens no recrutamento interno, tais como, pode impedir a entrada de novas culturas, idéias, experiências e expectativas na organização. Também favorece o conservadorismo, ideal para empresas burocráticas e mecanísticas, pois mantém a cultura organizacional e o patrimônio humano praticamente inalterado, funcionando como um sistema fechado de reciclagem contínua (CHIAVENATO, 2004, p. 114).

Como por exemplo, autores Bateman e Snell (2006) comentam que se os colaboradores atuais não têm habilidade ou talentos, o processo de recrutamento interno se torna ineficiente, por haver limitação de candidatos, tornando as decisões do processo de seleção improdutivas.

- **Recrutamento Externo**

Andrade (2008), ressalta que o recrutamento externo ocorre quando existe uma vaga e a organização não tem interesse ou não possui em seu quadro de funcionários candidatos capacitados, ou ainda procura alguém com potencialidades no mercado para ocupar a vaga.

Neste contexto, Chiavenato (2004), destaca que o recrutamento externo opera sobre os candidatos que estão fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção. Desse modo, a seguir Chiavenato (2004, p. 115), evidencia as características que compõem o recrutamento externo.

os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização; os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos; os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam se testados e avaliados pelo processo seletivo; as oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las (CHIAVENATO, 2004, p.115).

O autor Chiavenato (2004), enfatiza ainda algumas vantagens que o recrutamento externo pode oferecer, tais como: enriquecer o capital humano e intelectual da organização, pois agrega novos talentos, habilidade e expectativas ao incluir novos conhecimentos no quadro de funcionários da empresa, além de renovar a cultura organizacional.

Existem também conforme Chiavenato (2004), algumas desvantagens que este tipo de recrutamento pode proporcionar a organização: afeta a motivação de

forma negativa e reduz a fidelidade dos atuais colaboradores ao oferecer oportunidades a candidatos externos, gera custos operacionais, pois é necessário utilizar técnicas de seleção para escolher os candidatos, além de esquemas de socialização organizacionais para os novos colaboradores, sendo para a empresa, mais custoso que o recrutamento interno, mais demorado e inseguro.

Conforme argumentam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 448), para recrutar candidatos de maneira eficaz, é preciso saber onde e como encontrar candidatos qualificados para a vaga, considerando que “As fontes são numerosas, e é impossível generalizar sobre a melhor, tendo em vista das variações nos requisitos de pessoal e na qualidade de fontes de uma localidade para outra”.

Valendo-se assim de variadas técnicas para atrair candidatos, onde primeiramente o candidato preenche e entrega seu currículo a empresa, contendo seus dados pessoais, endereço e telefones para contato, escolaridade, experiência profissional, conhecimentos e referências (CHIAVENATO, 2004, p. 115).

Neste sentido, o autor ainda apresenta algumas técnicas de recrutamento externo que são aplicados pelas empresas para convocar candidatos: Anúncios em jornais e revistas especializadas; Agências de recrutamento; Contratos com escolas, universidades; Cartazes ou anúncios em locais visíveis; Apresentação de candidatos por indicação de funcionários; Consulta aos arquivos de candidatos; Banco de dados de candidatos (CHIAVENATO, 2004, p.116 - 120).

Segundo Andrade (2008, p.79), “normalmente as organizações utilizam os dois modos de recrutamento simultaneamente o que enriquece a seleção”. Assim, após a conclusão da etapa de recrutamento, todos os candidatos são convocados para a fase de seleção, que visa escolher a pessoa mais qualificada para trabalhar na organização.

2.2.2 SELEÇÃO

Seleção de pessoal é o procedimento utilizado para identificar dentre um grupo de candidatos recrutados aqueles que receberam a oferta de emprego. Tendo

em vista duas metas, contratar pessoas qualificadas e avaliar imparcialmente a sua capacidade (MUCHINSKY, 2004, p. 155).

Neste aspecto, a seleção analisa cada candidato verificando as informações obtidas nos currículos, ressaltando suas referências, utilizando-se de entrevistas destinadas a encontrar o candidato com as condições mais adequadas para o cargo. “Visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do seu pessoal. No fundo está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer” (CHIAVENATO, 2004, p.131).

Simetricamente Stoner e Freeman (1999, p. 282), complementam que o processo de seleção:

[...] envolve tomada de decisões mútuas: a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de emprego e quão atrativa essa oferta deve ser, e o candidato decide se a organização e o empregado atendem ou não as suas necessidades e aos seus objetivos (STONER E FREEMAN, 1999, p. 282)

Dessa forma, é necessário lembrar que o sucesso da seleção depende da eficácia do recrutamento, no qual só é possível uma boa seleção caso o recrutamento tenha conseguido bons candidatos.

A seleção e contratação de pessoal, para a empresa é uma das fases de maior importância, visto que a decisão tomada nesse processo irá influenciar todos os envolvidos com a organização, podendo prejudicar o andamento dos trabalhos ou beneficiar toda a empresa, isso depende da escolha certa.

2.2.2.1 PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL

Esta etapa visa determinar as características necessárias para o cargo, no qual são analisados os conhecimentos, habilidades e requisitos que o candidato precisa ter para ocupar a vaga oferecida pela empresa.

Sendo assim, utiliza-se de procedimentos adequados específicos para identificar e avaliar as aptidões e conhecimentos técnicos para o exercício da

função. Entretanto, existem dificuldades na obtenção de dados relacionados com as características comportamentais dos candidatos (FIORELLI, 2006, p. 232).

Conforme Freitas (1991, p. 64), “A seleção pode ser feita com base em vários aspectos, tanto nos que se referem à formação e às experiências dos candidatos, como naqueles que dizem respeito às suas potencialidades psicológicas.”

Ainda segundo Freitas (1991), primeiramente são analisadas informações a respeito da formação profissional teórica e prática, ou seja, escolaridade e experiência no ramo. Posteriormente, ocorrem a análise das capacidades psicológicas dos candidatos, como entrevista e testes.

Neste sentido, Stoner e Freeman (1999, p. 276), completam

Seleção: implica o uso de formulários de inscrição, currículos, entrevista, teste de emprego e de habilidades, e verificações de referências, para avaliar e classificar os candidatos para os administradores que irão, finalmente, selecionar e contratar um candidato (STONER E FREEMAN, 1999, p. 276)

Andrade (2008), demonstra que após obter as informações do cargo e das características determinadas para os futuros colaboradores é preciso selecionar as técnicas mais adequadas para extrair as informações necessárias a respeito do candidato.

2.2.2.2 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Estas técnicas são utilizadas conforme Chiavenato (2004, p. 138), “[...] para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados.” Nesta perspectiva ainda, as técnicas de seleção, admitem a identificação dos traços pessoais dos candidatos por meio de amostras de seu comportamento, devendo ser rápida e confiável (CHIAVENATO, 2004, 138).

O autor ainda destaca que as técnicas de seleção podem ser agrupadas nas seguintes categorias:

- **Entrevistas:**

Os autores Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 450), consideram que “Uma entrevista de emprego permite ao empregador ter uma idéia sobre a aparência do candidato, bem como de seu conhecimento do trabalho, inteligência e personalidade”

O QUADRO 1 demonstra as vantagens e desvantagens que a entrevista de seleção possui.

QUADRO 1

Vantagens e desvantagens da entrevista de seleção	
Vantagens	Desvantagens
Permite contato face a face com o candidato;	Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação;
Proporciona interação direta com o candidato;	Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista;
Focaliza o candidato como pessoa humana;	Difícil comparar vários candidatos entre si. Exige treinamento do entrevistador;
Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.	Exige conhecimento a respeito do cargo a suas características básicas.

Fonte. Adaptado Chiavenato (2004, p. 142).

- **Provas de Conhecimentos ou de capacidades:**

A autora Zavaglia (2006, p. 74), ressalta que “é uma técnica que procura avaliar, por meio de instrumentos específicos, o grau de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos. Tem como objetivo averiguar o desempenho do candidato no futuro cargo que ocupará.”

Desse modo, Chiavenato (2004), salienta que as provas podem ser aplicadas conforme os seguintes itens de avaliação: quanto à forma de aplicação, podendo ser oral, escrita prática; quanto à abrangência, geral ou específicas para o cargo; quanto à organização, no qual podem ser dissertativas ou objetivas.

- **Técnicas de simulação:**

Zavaglia (2006, p 76), explica que “é uma técnica que procura avaliar coletivamente os aspectos sociais de um candidato.” Ainda conforme a autora são oferecidas tarefas aos candidatos, com o objetivo de analisar o desempenho de cada um, as decisões tomadas, o comportamento do indivíduo diante dela, ou seja, simula uma situação.

Essa técnica de simulação submete o candidato a uma situação de dramatização relacionada com a função que o mesmo irá desempenhar dentro da organização, para verificar e analisar de modo realista o comportamento futuro do candidato (CHIAVENATO, 2004, p. 150).

Segundo Marras (2001), após a contratação é necessário que os recursos humanos da empresa sejam mantidos na organização, sendo preciso evitar que os profissionais sejam desligados da organização por um período médio razoável, pois a saída de colaboradores da empresa, quando excede a normalidade é prejudicial para o colaborador e para a organização.

2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (TURNOVER)

Conforme a definição do autor Chiavenato (2009, p. 40), a rotatividade de pessoal é considerada como

O termo de recursos humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO, 2009, p. 40)

Dessa forma, o autor Chiavenato (2009, p. 42), ressalta dois tipos de rotatividade, são elas:

1 - Rotatividade provocada pelas pessoas.

Conforme o nome já diz, o desligamento ocorre por decisão dos empregados. Quando a organização não é responsável pela perda de funcionários,

é necessário dessa forma, identificar as causas das demissões, para corrigi-lo e assim diminuir a rotação de pessoal.

2 - Rotatividade provocada pela organização.

Quando o desligamento dos funcionários ocorre por iniciativa da organização, para substituí-los a fim de melhorar o quadro de funcionários ou para redução de custos. Neste sentido o controle da rotatividade esta nas mãos da organização.

Neste sentido a rotatividade de pessoal está diretamente relacionada com admissões e demissões de funcionários, potencialmente prejudicial para a empresa como considera Paschoal (2006, p. 82), que “De fato, o impacto negativo daquele entra-e-sai de colaboradores junto aos clientes é um fato inevitável. Esta é uma dimensão a ser considerada nos custos da rotatividade”.

Dessa forma, o autor ainda define alguns custos que envolvem o desligamento e contratação de cada funcionário e sua substituição por outro, como custo de recrutamento e seleção; custo de registro e documentação; custo de integração; e custo de desligamento; custos indiretamente relacionados com desligamento e substituição, como por exemplo perda de produção; e etc. (CHIAVENATO, 2009, p. 54 - 56).

2.3.1 CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Segundo o autor Paschoal (2006, p. 83), as causas da rotação de funcionários podem ser de variadas ordens.

[...] desde a falta de um cuidado maior na hora de escolher e contratar, passando pela falta ou insuficiência de acompanhamento e treinamento e chegando às formas de abordagem das pessoas, de licença, de comunicação, de remuneração, de oferta de oportunidades internas de crescimento (PASCHOAL, 2006, p. 83).

Assim sendo, a rotatividade de pessoal é considerada por Chiavenato (2009), como a consequência de fenômenos externos ou internos a organização que influenciam na atitude e comportamento dos funcionários.

Então Chiavenato (2009, p. 47), ressalta que uma variável pode ser dependente em menor ou maior grau destes fenômenos conforme demonstrado:

- **Fenômenos externos:**

Refere-se à procura e oferta de recursos humanos, situação econômica, oportunidades de empregos e etc.

- **Fenômenos internos:**

São aqueles que ocorrem na organização, como a política salarial; a política de benefícios; estilo de gestão exercido pelos gerentes ou supervisores sobre o pessoal; oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa; tipo de relacionamento humano dentro da organização; condições físicas ambientais de trabalho; clima organizacional e moral do pessoal; cultura organizacional; política de recrutamento e seleção de pessoal; critérios e programas de treinamento de recursos humanos; política disciplinar; critérios de avaliação do desempenho e grau de flexibilidade das políticas da empresa.

As informações a cerca dos fenômenos externos podem ser identificadas por intermédio de pesquisas, avaliações, relatórios de vendas e compras, e pessoas que interagem com o ambiente externo à organização. Já as informações a respeito dos fenômenos internos são identificadas por pesquisa interna do clima organizacional e também por entrevista de desligamento para conhecer as causas dos desligamentos (CHIAVENATO, 2009, 47).

Nesta perspectiva ainda, Paschoal (2006, p. 83), destaca que as “Pesquisas de clima organizacional e entrevistas de desligamento ajudam a identificar as causas, mas o melhor mesmo é antecipar-se a elas”. Adotando medidas de prevenção e uma gestão de recursos humanos bem estruturada e adequada.

O autor Paschoal (2006), acrescenta ainda que, a insatisfação é outra causa freqüente de desligamentos, por exemplo, quando o tipo de trabalho que executa na empresa não esta mais satisfazendo as necessidades e expectativas do funcionário, como a empresa vem trabalhando ou até mesmo a falta de valorização dos colaboradores.

A autora Andrade (2008, p. 135 – 136), salienta que se a política de recursos humanos for inadequada, “[...] favorecerá a predisposição do pessoal a se retirar da organização”.

Neste sentido, deve-se considerar que se a organização ignora seus funcionários, não investe no aprimoramento de suas habilidades e conhecimentos, não dá atenção necessária, não os envolve, não os motiva, conseqüentemente vai perder-los para outras empresas que valorizam seus talentos (PASCHOAL, 2006, p. 83).

2.3.2 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Marras (2001, p. 106), afirma que “A rotatividade é representada através de um cálculo que determina o ‘índice de rotatividade’, utilizado, entre outras coisas, como sensor importante para mensurar situações periódicas (rotatividade anual, mensal, entressafas etc.)”. Assim, Chiavenato (2009, p. 40), ressalta que

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo (sic). Quase sempre, rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, promover providências ou ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 2009, p. 40).

Ainda assegura Chiavenato (2009), que o índice de rotatividade de pessoal demonstra o valor percentual de empregados que passam na empresa em relação ao número médio de empregados. O seu cálculo é feito pela seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

Tem se então, que a letra A representa o número de admissões ou entradas de colaboradores na organização, em um determinado período de tempo. A letra D demonstra o número de desligamentos ou saídas de funcionários, englobando tanto as demissões por iniciativa dos colaboradores, como por iniciativa da própria

empresa, isto dentro do período de tempo. As letras EM, apresentam o efetivo médio da área pesquisada em um período de tempo determinado. Onde é calculado pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Dessa forma, Marras (2001), diz que a rotatividade é como um termômetro, quando apresenta um índice alto, conclui-se que o sistema de manutenção da organização não está trabalhando corretamente.

Assim Andrade (2008, p. 135), ressalta que:

Não existe um índice de rotatividades de pessoal zero, pois isso revelaria uma total paralisação. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria adequado, pois refletiria que a organização não consegue assimilar seus recursos humanos (ANDRADE, 2008, p. 135).

Para a organização, o índice de rotatividade bom seria aquele mantivesse o pessoal de qualidade, substituindo as pessoas que apresentam desempenho não acessível aos objetivos da empresa e difíceis de ser ajustados, de acordo com um programa executável e econômico (ANDRADE, 2008, p. 135).

Nesta perspectiva Chiavenato (2009, p. 46), destaca que:

[...] não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa de mercado. O que vale é a situação estável do sistema por meio de auto-realizações e correções constantes das distorções apresentadas (CHIAVENATO, 2009, p. 46).

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS

Figueiredo e Souza (2010, p. 131), ressaltam que “É nessa etapa do projeto que devem ser descritas as características do estudo e os procedimentos metodológicos adequados ao problema a ser investigado”. Neste sentido, a metodologia é utilizada como ferramenta para a preparação e execução do estudo em questão.

Dessa forma, a concepção utilizada para a formulação deste estudo foi à pesquisa exploratória, que de acordo com Acevedo (2007), envolve uma maior compreensão do fenômeno investigado e admite que o pesquisador descreva de maneira mais precisa o problema. Complementando este pensamento Figueiredo e Souza (2010, p. 91), explicam que a pesquisa exploratória busca “aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

As informações empregadas nesta pesquisa são compostas por dados primários e secundários, que respectivamente foram coletados por meio de questionário e referências bibliográficas, arquivos e documentos adquiridos na empresa X.

Em relação à natureza dos dados, o método aplicado foi à abordagem qualitativa, que conforme Minayo *apud* (FIGUEIREDO; SOUZA, 2010, p. 83), está relacionada com questões particulares, mais voltadas para as ciências sociais que considera um “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos”.

Quanto à abrangência o método utilizado é o estudo de caso, que segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 274), “[...] refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”.

O instrumento empregado para a coleta de dados foi o questionário, que conforme Figueiredo e Souza (2010, p.107), “Consiste basicamente na elaboração de uma série de perguntas ordenadas que traduzam os objetivos específicos da pesquisa em itens redigidos de forma clara e precisa, tendo como base o problema formulado [...]”.

Neste estudo, o questionário foi aplicado aos funcionários e ao gerente proprietário da organização, sendo composto de questões fechadas, dicotômicas, de múltipla escolha e escala de importância, pois conforme Figueiredo e Souza (2010, p. 109), “[...] facilitam a resposta do informante, são de fácil aplicação, são mais objetivas, fáceis de codificar e interpretar favorecem a tabulação e o trabalho estatístico”. Visando a obtenção e aproveitamento das informações a fim de alcançar os objetivos da pesquisa.

A pesquisa foi realizada no mês de setembro do corrente ano, onde foi realizado um encontro para a aplicação dos questionários, sendo um direcionado para os cinco funcionários e o outro para o gerente geral da empresa. Foram também efetuadas algumas visitas à organização com o objetivo de obter conhecimentos a sua dinâmica de trabalho. Enfatizando o recrutamento e seleção aplicado para a contratação dos funcionários, destacando também a rotação de pessoal sendo adquirida por meio de dados relacionados às admissões e demissões obtidos por meio de pesquisa em registros da organização nos anos de 2009 e 2010.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados foi feito mediante análise de tabelas e gráficos, no qual foram definidas as características da empresa de acordo com informações colhidas por esta pesquisa utilizando-se de análise dos livros de registro da empresa e questionário estruturado.

Os dados obtidos com o questionário aplicado ao gerente geral foram demonstrados por meio de quadros e análise de dados, com o intuito de conhecer o processo de recrutamento e seleção utilizado pela organização pesquisada, para a

contratação de seus colaboradores e identificar as características e informações a respeito da empresa.

Com relação aos dados adquiridos por meio de questionário atribuído aos funcionários foram tabulados, empregando gráfico como método de demonstração, com o intuito de facilitar o entendimento seguido da análise dos mesmos.

3.3 DESCRIÇÃO DO CASO

Mediante solicitação, a organização pesquisada preferiu se preservar e não se identificar, assim tem-se o nome fictício Empresa X, fundada por dois sócios que iniciaram as atividades da organização no dia 13 de março de 2000, na cidade de Juina MT.

Em relação ao seu tamanho, é caracterizada como empresa familiar de pequeno porte, tendo como objetivo oferecer aos consumidores serviços de reparação mecânica de máquinas e veículos automotores de carga pesada, visando a excelência e a qualidade de seus serviços.

Atualmente a empresa conta com cinco colaboradores, no qual são comissionados, participando com uma porcentagem de 50% por serviço realizado. Os colaboradores operam em regime formal de trabalho como mecânicos, com uma carga horária de 44 horas semanais.

A principal atividade econômica da empresa é voltada para prestação de serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores de grande porte.

Destacando-se também, as suas atividades econômicas secundárias:

- Serviços de lanternagem ou funilaria e pintura de veículos automotores;
- Serviços de manutenção e reparação elétrica de veículos automotores;
- Serviços de alinhamento e balanceamento de veículos automotores.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Esta etapa compõe a análise dos dados obtidos pela pesquisa, sendo fator essencial para a consolidação das conclusões do estudo. Na qual, inicialmente será identificado o índice de rotatividade da empresa, conforme descrito nos objetivos, seguido da demonstração das características da empresa, enfatizando o processo de contratação empregado pela organização, conforme a perspectiva do gerente proprietário. Posteriormente, serão analisados aspectos da organização sobre a visão dos colaboradores, tendo em vista, o processo de contratação utilizado pela empresa.

Assim, a fim de identificar o índice de rotatividade da organização, fez-se necessário uma pesquisa documental em livros de registro de funcionários, com o intuito de tabular as informações a respeito das admissões e demissões da empresa, no período de Janeiro de 2009 a Dezembro de 2010, conforme demonstra a TAB. 01.

Desse modo, a seguinte equação sugerida por Chiavenato (2009) foi utilizada para a elaboração da percentagem de rotação da empresa no período de 2009 a 2010.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2} \times 100 \\ EM$$

Este cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de admissões e demissões de colaboradores em um determinado período, representados respectivamente por A e D, sobre o efetivo médio simbolizado por EM, este obtido através da soma do efetivo inicial e final do período, dividido por dois, no qual, verifica-se que o resultado do cálculo do índice de rotação é apresentado em percentuais.

TABELA 1. Índice de rotatividade em 2009 - 2010

Ano	2009	2010
Efetivo Inicial (Janeiro)	6	5
Efetivo Final (Dezembro)	5	4
Efetivo Médio	5,5	4,5
Admissões no Ano	1	2
Demissões no Ano	2	3
% Rotação	27,27	55,56

Fonte: Tabela elaborada pela pesquisadora.

Observando a TAB. 01, verifica-se que em 2009 a organização obteve 27,27% de rotação entre seus funcionários e em 2010 subiu para 55,56%, sendo considerado um índice alto já que a empresa é prestadora de serviços e neste período pode contar com apenas 44,44% de sua força de trabalho.

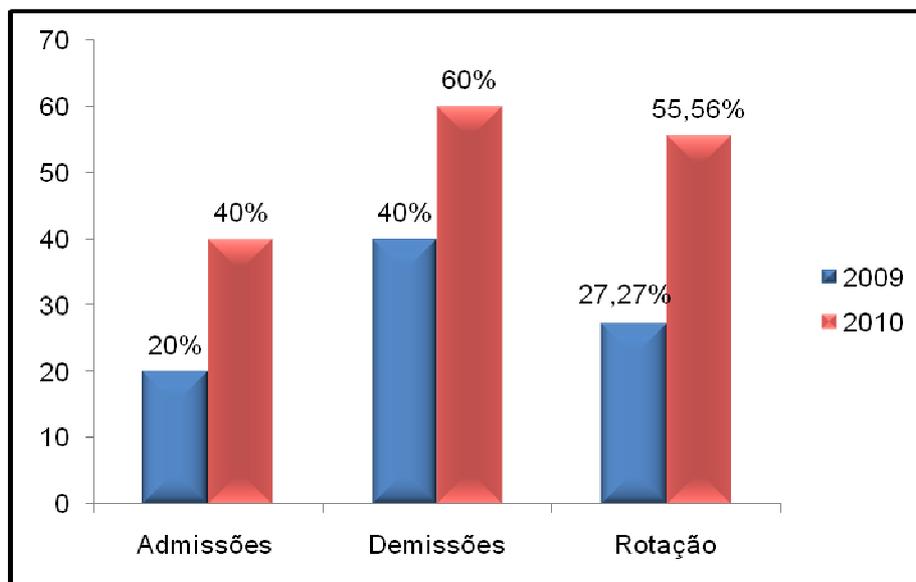


GRÁFICO 1. Admissões, demissões e rotatividade em 2009 - 2010.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dessa forma, esse índice de rotatividade é consequência do aumento das demissões que passaram de 40% em 2009 para 60% em 2010, representando a rotação da maior parte do quadro de funcionários da organização, como mostra o GRAF. 01. Analisando as admissões, verifica-se que aumentaram de 20% em 2009 para 40% em 2010, não suprimindo os desligamentos dos dois períodos.

Conforme proposto no início deste capítulo, a análise das informações obtidas por intermédio de questionários sendo divididos em duas etapas: questionário aplicado ao proprietário da empresa e outro aos seus funcionários.

Assim sendo, primeiramente serão apresentadas as características e métodos utilizados pela empresa para a contratação de seus funcionários, lembrando que estes dados foram adquiridos mediante pesquisas e questionário estruturado devidamente respondido pelo gerente geral da empresa X, composto de nove questões fechadas, sendo as duas primeiras dicotômicas, as perguntas três, seis e oito de múltipla escolha e a quatro, cinco, sete e nove por escala de preferência. Baseando-se nestes conceitos os dados encontrados no estudo serão apresentados e analisados como demonstrado abaixo.

De acordo com as respostas do proprietário, verifica-se que não existe um departamento de recursos humanos na organização X, pois não há departamentalização, por ser uma empresa familiar de pequeno porte. Na qual o gerente geral (proprietário) é o responsável por realizar todas as funções administrativas, financeiras, como contas a pagar e a receber, cobrança, recrutamento, seleção, contratação e o treinamento de seus funcionários, executa também atividades de manutenção e reparação de veículos automotores e auxilia seus colaboradores em suas respectivas funções.

Dessa forma a empresa não emprega um método de recrutamento e seleção de pessoal eficaz para a contratação de seus funcionários. Entretanto os critérios para a contratação são definidos pelo titular da empresa, onde se verifica que a organização utiliza o recrutamento externo, pois busca fora da empresa novos funcionários.

Conforme demonstra o QUADRO 2, as fontes de recrutamento são classificadas por ordem de preferência, definidas pelo proprietário da organização, e indica que a empresa opta primeiramente por indicações de conhecidos, a fim de encontrar candidatos de confiança para a vaga disponível, posteriormente por apresentação voluntária do candidato, seguido de banco de currículos e em último caso por anúncios e agências de empregos.

QUADRO 2

Classificação das Fontes de Recrutamento	
1°	Indicações de conhecidos;
2°	Apresentação voluntária do candidato;
3°	Banco de currículos;
4°	Anúncios em geral;
5°	Agências de emprego.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Neste sentido, o QUADRO 03 evidencia os atributos mais importantes que a empresa busca em seus candidatos, na qual, opta por priorizar as referências pessoais e comerciais apresentadas pelos candidatos, já que a empresa preza por valores culturais. Outro fator que faz diferença na hora da contratação é a experiência profissional, porém não é um quesito exigido pela empresa, pois o mercado não disponibiliza de muitos mecânicos qualificados para as vagas, o que leva a organização a optar por pessoas sem experiência para treiná-las e moldá-las conforme o perfil da empresa. Em seguida, verifica-se escolaridade, período de duração dos empregos anteriores, relacionamento com a equipe e por fim facilidade em lidar com números.

QUADRO 3

Principais fatores requisitados pela organização	
1°	Referências pessoais e comerciais;
2°	Experiência profissional;
3°	Principiantes;
4°	Escolaridade;
5°	Período de duração dos empregos anteriores;
6°	Relacionamento em equipe;
7°	Facilidade em lidar com números.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A empresa utiliza como método de seleção a entrevista não formal, para conhecimento do candidato e também teste de simulação, sendo empregado somente para identificar se o funcionário é capaz de lidar com serviço pesado que a empresa presta.

Neste contexto, verifica-se no QUADRO 4, conforme ordem de preferência, as principais características pessoais que o responsável pela contratação analisa na entrevista, enfatizando em primeiro momento aspectos como a ética, honestidade, fidelidade, responsabilidade e integridade pessoal, o que leva a concluir que a empresa dá preferência a pessoas que possuem valores culturais bem definidos como a moral e o comprometimento dos funcionários para com os colegas, com a empresa e, sobretudo com os clientes.

QUADRO 4

Características Pessoais Avaliadas pela Organização	
1°	Ética;
2°	Honestidade;
3°	Fidelidade;
4°	Responsabilidade;
5°	Integridade pessoal;
6°	Expectativa quanto ao seu futuro na empresa;
7°	Facilidade de comunicação;
8°	Habilidade em desenvolver empatia;
9°	Possíveis comportamentos diante de problemas inerentes ao cargo;
10°	Aparência.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Em relação aos desligamentos, verifica-se que a forma mais freqüente vista na organização no período de 2009 á 2010, segundo o gerente proprietário, é a demissão por iniciativa dos colaboradores. Sendo que dos cinco desligamentos que ocorreram neste período, quatro foram por esse motivo.

Nesta perspectiva, o GRAF. 2 demonstra que as causas mais freqüentes de desligamentos na empresa X são: problemas pessoais (20%), insatisfação com as atividades desenvolvidas (20%) e busca por melhor posição profissional (20%), sendo ambas as demissões por iniciativa dos funcionários e somam juntas 60% do total. Entretanto existem outros motivos que provocam as saídas de funcionários como o excesso de faltas (20%) e a redução de custos (20%), estes por iniciativa da organização, que somam 40% dos desligamentos.

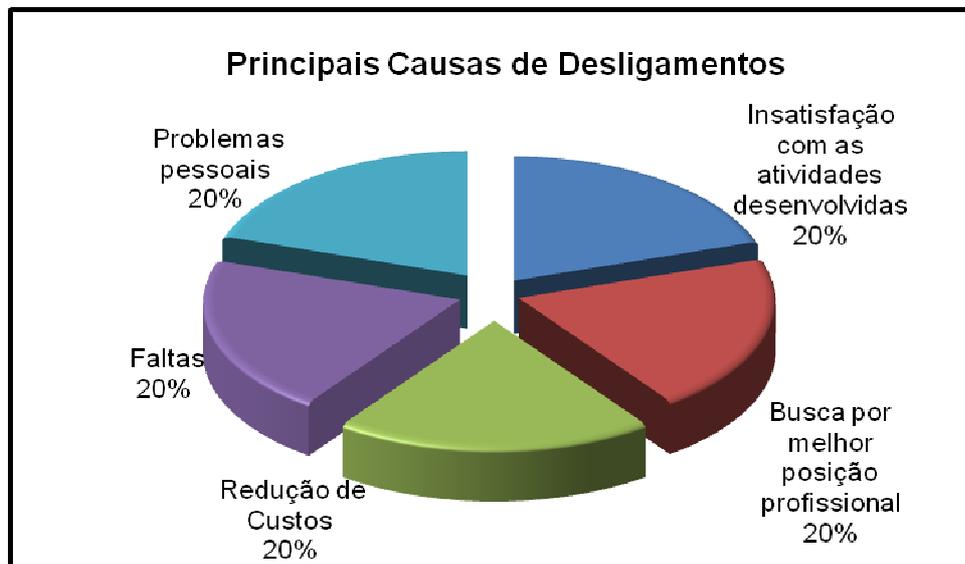


GRÁFICO 2. Principais Causas de Desligamentos.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Diante do exposto anteriormente, serão apresentados e analisados os dados obtidos por meio de questionário aplicado aos cinco funcionários da empresa X, composto de seis questões fechadas de múltipla escolha, a fim de identificar os métodos utilizados para a sua contratação.

A execução do questionário aplicado no mês de setembro do corrente ano obteve 100% de aproveitamento.

Assim, segue abaixo, dados tabulados e comentários das questões, utilizando apresentação gráfica, para maior entendimento dos resultados. Sendo composto inicialmente por questões que buscam identificar a faixa etária dos colaboradores (GRAF. 3), seguido do nível de satisfação dos funcionários na atual função (GRAF. 4), do tempo de serviço na empresa (GRAF. 5), dos métodos de

recrutamento utilizados para a contratação (GRAF. 6), posteriormente, identificar o incentivo que levou os colaboradores se candidatarem a vaga (GRAF. 7), e finalmente as técnicas de seleção utilizadas pela empresa para a contratação dos colaboradores (GRAF. 8).

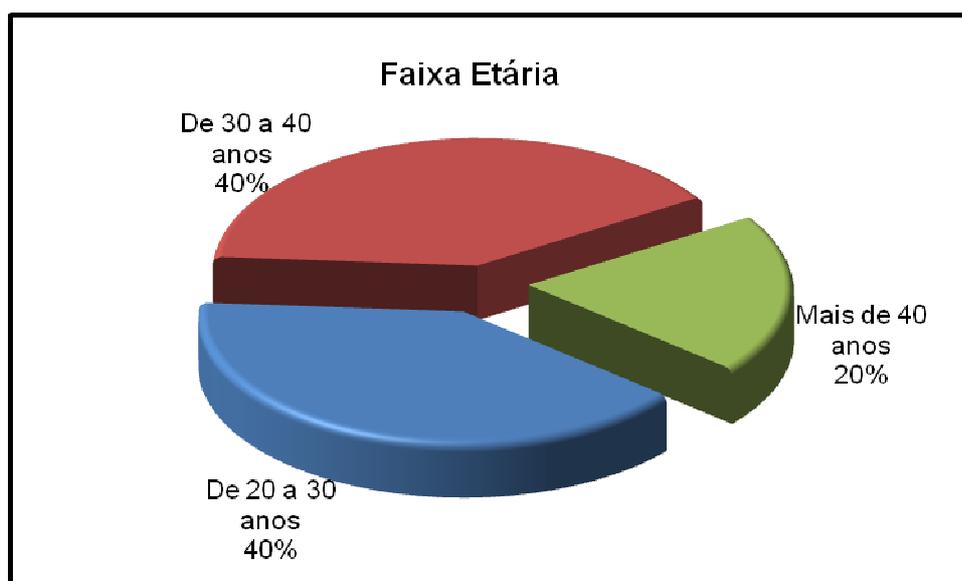


GRÁFICO 3. Faixa etária dos funcionários.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O GRAF. 3 demonstra a relação de idade dos funcionários, na qual verifica-se que 40% apresentam de 20 (vinte) a 30 (trinta) anos, seguindo dos outros 40% dos pesquisados que alegam ter de 30 (trinta) a 40 (quarenta) anos, e por fim 20% dos entrevistados representam mais de 40 (quarenta) anos de idade.



GRÁFICO 4. Nível de satisfação na função atual.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Observando o nível de satisfação dos colaboradores, verificou-se, conforme demonstra o GRAF. 4, que 100% dos funcionários afirmam estar muito satisfeitos com a atual função que ocupam na empresa. Sendo consequência da valorização da força de trabalho na empresa, explicada pela comissão de 50% oferecida pela empresa por cada serviço efetuado.

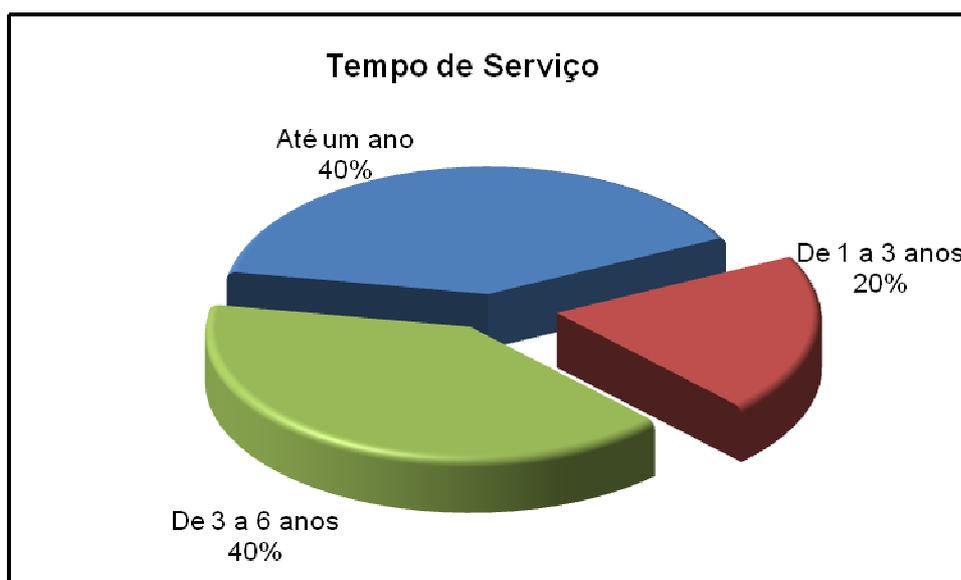


GRÁFICO 5. Tempo de serviço na empresa.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Buscou-se identificar o tempo que os funcionários estão na instituição, onde segundo o GRAF. 5, 40% dos entrevistados apresentam até 1 (um) ano de casa, e 20% trabalham na empresa de 1 (um) a 3 (três) anos, seguido de 40% que afirmam estar de 3 (três) a 6 (seis) anos na organização. Assim, verifica-se que a maior parte dos colaboradores esta a menos de 3 (três) anos na empresa, no qual é possível perceber que a empresa possui movimentação freqüente em seu quadro de funcionários.



GRÁFICO 6. Método de recrutamento utilizado para a contratação.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Analisando o GRAF. 6, percebe-se que o método utilizado pela organização para a contratação dos entrevistado é o recrutamento externo, pois 60% dos funcionarios foram atraídos para a empresa por intermédio de conhecidos, seguido de 20% mediante indicação e os outros 20% pela apresentação dos candidatos a empresa. O que demonstra que a organização não utiliza de um plano de recrutamento estruturado, ou seja, o único critério estabelecido é que todos os convocados sejam conhecidos, tanto da empresa quanto de colegas de trabalho ou outros.

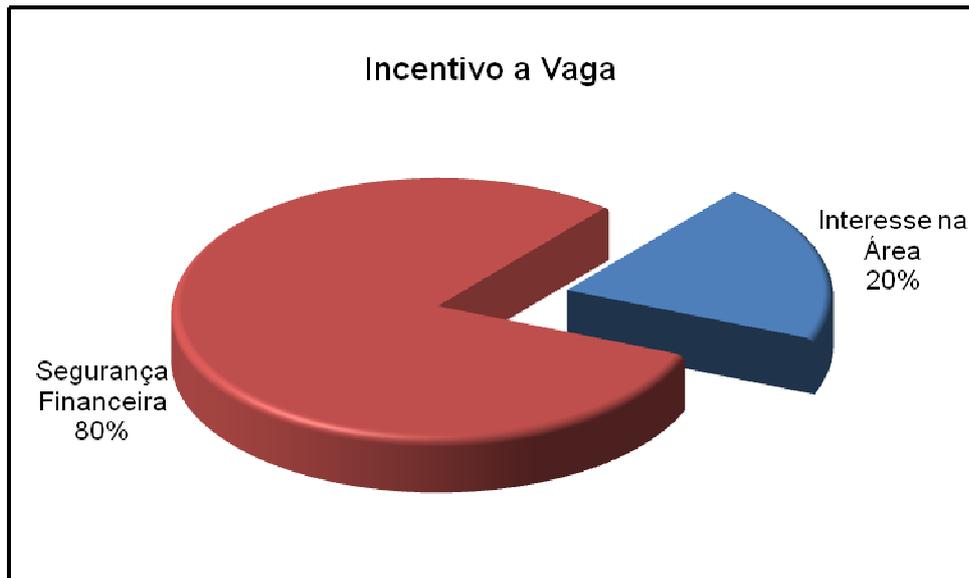


GRÁFICO 7. Incentivo a vaga
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com relação á questão “O que lhe incentivou a se candidatar para uma vaga na empresa?” a maioria dos entrevistatos declarou que a segurança financeira com 80%, foi o fator que os motivou a se candidatar a vaga e apenas 20% demonstrou que o motivo para se candidatarem a vaga foi o interesse na area de mecanica de veículos automotores (GRAF. 7).

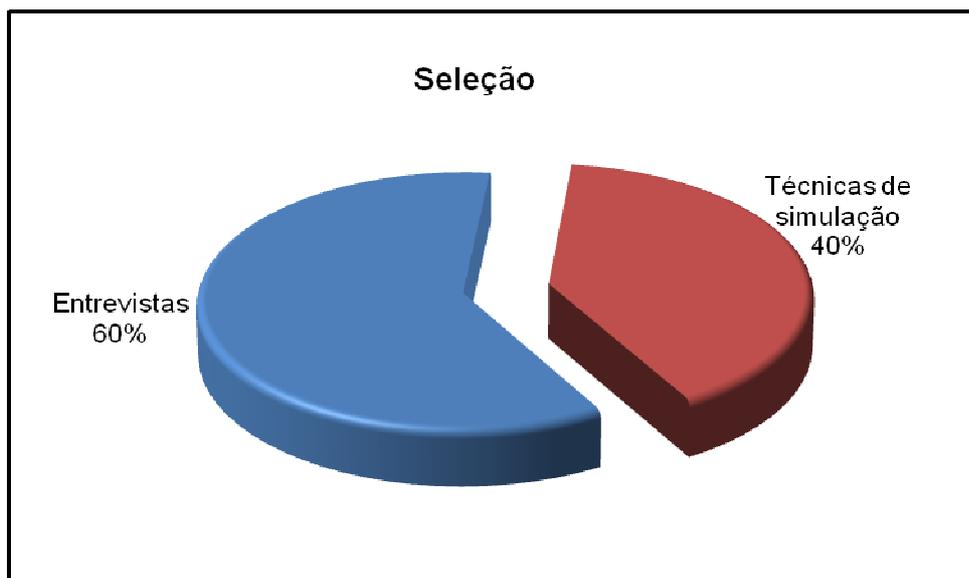


GRÁFICO 8. Técnicas de seleção utilizadas pela empresa.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Buscando identificar as técnicas de seleção mais utilizadas para a contratação dos funcionários averiguou-se segundo o GRAF. 08 que a maior parte dos colaboradores foi selecionada para a contratação por meio de entrevista com 60% dos pesquisados, seguido de 40% que foram selecionados através de técnicas de simulação.

5 CONCLUSÃO

O recrutamento e seleção de pessoas é fator determinante para a contratação dos novos funcionários da organização, é neste processo que são definidos os requisitos básicos exigidos para o preenchimento da vaga. Dessa forma, o recrutamento é um subsídio importante para a triagem dos candidatos para a etapa de seleção, e esta trata de analisar e nomear quem será o novo contratado para a vaga. Já a rotatividade de pessoal é resultado da movimentação de entradas e saídas de colaboradores da organização, na qual pode ser causada por vários fatores como, clima organizacional, insatisfação no trabalho, remuneração e a falta de um recrutamento e seleção eficaz utilizados no momento da contratação dos funcionários, conforme demonstra a pesquisa.

Neste contexto, este trabalho foi realizado com o intuito de detectar e analisar os métodos de recrutamento e seleção utilizados pela organização estudada, a fim de verificar sua influência no índice de rotatividade dos colaboradores.

Sendo assim, a pesquisa identificou que a empresa X não disponibiliza de um setor de recursos humanos estruturado, pois a organização não é dividida em departamentos e também trata-se de uma empresa familiar de pequeno porte, não necessitando assim de departamentalização. Pode-se concluir que a empresa não adota um processo de recrutamento e seleção eficaz, visto que o recrutamento externo, procura encontrar seus candidatos em um campo restrito, ou seja, o recrutamento é feito por meio de indicação e apresentação voluntária à empresa. No processo de seleção normalmente é utilizada a entrevista como forma de identificar se o candidato está apto a ocupar a vaga. Em algumas situações foi utilizado também o teste de simulação. Pode-se constatar que não existe critério pré-estabelecido para utilização deste teste, somente é exigido pelo proprietário na entrevista, características de personalidade, como: honestidade e a vontade de trabalhar dos candidatos.

Analisando os questionários dos funcionários é possível verificar que apresentaram bom nível de satisfação, devido à remuneração ser adequada, com uma comissão de 50% do serviço executado pelo colaborador. Entretanto, verifica-se

que a maioria dos colaboradores se candidatou à vaga somente para obter segurança financeira.

Contudo, foi observado pelo índice de rotatividade, que a remuneração não é fator preponderante para que o colaborador permaneça na organização, pois conforme demonstra o GRAF. 1 a percentagem de rotação na empresa X identificou um aumento de 27,27% em 2009 para 55,56% em 2010. Assim, verifica-se que a maioria dos desligamentos ocorreu por iniciativa dos funcionários, sendo motivados por problemas pessoais, busca por melhor posição profissional no mercado e descontentamento com as atividades desenvolvidas na empresa, e também demissões por iniciativa da organização causadas por redução de custos e excessivas faltas de colaboradores. Assim essa perda de profissionais revelou que a maior parte dos desligamentos resultou de fenômenos externos a organização.

Quando ocorrem imprevistos como demissões e desligamentos espontâneos, a organização acaba sendo mais prejudicada, pois ocasionam vários gastos no setor de recursos humanos, tais como, gastos com o desligamento, processo de contratação, treinamento, perda de produção e dentre outros.

Percebe-se que, embora a empresa não adote métodos de recrutamento e seleção sistematizados, os colaboradores permanecem em seu quadro, em média por quatro anos. Contudo, para um melhor desempenho a organização precisa rever seus conceitos a respeito dos métodos de recrutamento e seleção de pessoal, e investir mais nessa área, para evitar a contratação de candidatos que não pretendem permanecer no quadro de funcionários da empresa. Para fortalecer este setor é preciso ter clareza das necessidades da organização, devendo então saber exatamente o perfil que a empresa procura e quais relações devem ser efetuadas para o melhoramento deste processo. Dessa forma, é necessária a elaboração de um plano de recrutamento e seleção de pessoal, definindo o perfil profissional que se procura, estabelecendo o perfil comportamental, identificando as expectativas esperadas para o preenchimento da vaga, definindo as condições de trabalho, as condições de desenvolvimento e as condições contratuais.

Outro fator necessário para o controle do índice de rotatividade é o treinamento adequado de seus colaboradores, a oferta do plano de carreira, clima

organizacional favorável e também incentivo e motivação, o que resultará na permanência dos funcionários na empresa.

REFERÊNCIA

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia do curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Denise de Fátima. Recursos Humanos: **Gestão de pessoas.** São Paulo: Viena, 2008.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: Novo cenário competitivo.** São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa.** São Paulo: Manole, 2009.

FIGUEIREDO, Antonio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administração: Integrando teoria e pratica.** São Paulo: Atlas, 2006.

FREITAS, Agostinho Borges de. **A psicologia, o homem e a empresa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Relações trabalhistas no Brasil: administração e estratégia.** São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas.** São Paulo: Atlas, 2004.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 2010.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar: conflitos e soluções.** São Paulo: CLA, 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: JC, 1999

ZAVAGLIA, Tercia. **Gestão de pessoas: desafios, tendências e expectativas.** São Paulo: Alinea 2006.

APÊNDICE



**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Questionário de pesquisa aplicado a Empresa X como requisito para a composição do trabalho de conclusão de curso de bacharelado de Administração da acadêmica Sra. Cristiane Zandoná, com o objetivo de coletar dados a fim de identificar os métodos de recrutamento e seleção de pessoal utilizados por esta organização.

SÓCIO GERENTE

1- Na empresa existe um departamento de recursos humanos?

() Sim () Não

2- A empresa utiliza contratação (recrutamento e seleção de pessoal)?

() Sim () Não

3- Qual Método de convocação de candidatos (recrutamento) utilizado pela organização?

- () Recrutamento Interno;
- () Recrutamento Externo;
- () Recrutamento Interno e Externo.

4- Quais são os métodos utilizados pela empresa para o recrutamento de pessoal? (Enumere conforme grau de importância)

() agências de emprego;

- () banco de currículos;
- () indicação de funcionários;
- () anúncios em geral;
- () apresentação voluntária do candidato.

5- Quais os principais fatores requisitados pela organização? (Enumere conforme grau de importância)

- () escolaridade;
- () experiência profissional;
- () período de duração dos empregos anteriores;
- () referências pessoais e comerciais;
- () principiantes;
- () facilidade em lidar com números;
- () relacionamento em equipe.

6- A empresa utiliza qual das técnicas de seleção de candidatos?

- () Entrevistas;
- () Provas de Conhecimentos ou de capacidades;
- () Técnicas de simulação;
- () Todas as alternativas.

7- Quais as principais características pessoais avaliadas no candidato no processo da entrevista? (Enumere conforme grau de importância)

- () aparência;
- () facilidade de comunicação;
- () expectativa quanto ao seu futuro na empresa;

- () habilidade em desenvolver empatia;
- () possíveis comportamentos diante de problemas inerentes ao cargo;
- () integridade pessoal;
- () ética;
- () responsabilidade;
- () honestidade;
- () Fidelidade.

8 – Qual a forma de desligamento mais freqüente na organização?

- () demissão por iniciativa da empresa;
- () demissão por iniciativa dos colaboradores.

9 – Quais os principais motivos de desligamentos na empresa? (Enumere conforme grau de ocorrência)

- () Insatisfação com as políticas organizacionais;
- () falta de motivação;
- () busca por melhor posição profissional;
- () remuneração;
- () redução de Custos;
- () faltas;
- () problemas pessoais;
- () outros motivos.

Obrigada por sua colaboração!



**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Questionário de pesquisa aplicado a Empresa X para a composição da monografia de graduação em Administração da acadêmica Sra. Cristiane Zandoná, com objetivo é identificar os métodos de recrutamento e seleção de pessoal utilizados pela organização.

COLABORADORES

1- Idade

- () Até 20 anos;
- () De 20 a 30 anos;
- () De 30 a 40 anos;
- () Mais de 40 anos.

2- Como se sente na atual Função?

- () Muito Satisfeito;
- () Satisfeito;
- () Pouco Satisfeito;
- () Insatisfeito.

3- Quanto tempo trabalha na empresa?

- () Até 1 ano;
- () De 1 a 3 anos;
- () De 3 a 6 anos;
- () De 6 anos a 11 anos.

4- Como soube da vaga de trabalho que ocupa atualmente?

- () Se apresentou a empresa sem conhecimento da vaga;
- () Através de conhecidos;
- () Através dos meios de comunicação (TV, Radio, Jornal);
- () Através de agencias de emprego;
- () Indicação.

5- O que lhe incentivou a se candidatar para uma vaga na empresa?

- () Interesse na Área;
- () Segurança Profissional;
- () Segurança Financeira;
- () Prestigio;
- () Outros.

6 – O método utilizado pela empresa para a sua contratação ocorreu por meio de:

- () Entrevistas;
- () Provas de Conhecimentos ou de capacidades;
- () Técnicas de simulação;
- () Todas as alternativas.

Obrigada por sua colaboração!