

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

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS E AS
PRINCIPAIS CAUSAS DE ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DO RAMO
VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE JUINA- MT**

Autora: Tamires Samarrenho de Souza

Orientador: Prof. Me. Ariovaldo Lopes de Carvalho

JUINA

2015

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

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS E AS
PRINCIPAIS CAUSAS DE ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DO RAMO
VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE JUINA- MT**

Autora: Tamires Samarrenho de Souza

Orientador: Prof. Me. Ariovaldo Lopes de Carvalho

“Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena – AJES, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração”.

JUÍNA

2015

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

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Elisabete Figueroa dos Santos

Prof. Dr. Wilson Antunes de Amorim

Prof. Me. Ariovaldo Lopes de Carvalho

Dedico este trabalho aos meus pais e meus irmãos.

Sem vocês teria sido mais difícil.

AGRADECIMENTO

Sou grata a Deus por essa oportunidade, por ouvir minhas orações e me acalmar nas madrugadas em claro, estudando. Sou grata à minha família que sempre acreditou em minha capacidade.

Meus pais, Rosana e Juarez e meus irmãos, Robson e Rodrigo, são os principais responsáveis por todas as minhas conquistas. Sei que vibram com minha vitória e sofrem quando não a consigo. São eles que enxugam minhas lágrimas, me levantam a cada tombo e vão ser eles a estar ao meu lado na minha maior conquista.

Agradeço com muito carinho a minha madrinha Leliane Cristina, pelo apoio e pelo incentivo. Obrigada por estar ao meu lado sempre.

Agradeço aos meus amigos e amigas pelo apoio e por fazer parte de mais um capítulo da minha história. Aos meus colegas/amigos de sala, principalmente Pedro e Katia, pois compartilhamos muitos momentos juntos, todos de muito aprendizado durante esses quatro anos. Muitos destes colegas se tornaram amigos, pessoas que aprendi a admirar e agradeço por me ajudarem e estarem ao meu lado me apoiando.

Agradeço em especial a Grazielle, uma amiga que a faculdade me deu o presente de conhecer e conviver. Obrigada por me apoiar e me ajudar nos momentos em que mais precisei, você sem dúvida sabe os momentos difíceis que passei e o quão foi complicado concluir este trabalho.

Agradeço também, aos meus colegas de trabalho que sempre acreditaram na minha capacidade, e me apoiaram incondicionalmente.

Agradeço a empresa na qual realizei minha pesquisa, agradeço pela confiança e oportunidade de concluir meu projeto. Empresa esta que não se opôs em nenhum momento a colaborar.

Agradeço também a Dra. Cristiana por dispor de seu precioso tempo para me ajudar. Obrigada por toda atenção dada a este trabalho.

Especialmente, agradeço meu professor e orientador Prof. Me. Ariovaldo L. Carvalho, obrigada por sua paciência, por ser realmente um mestre, por compartilhar

o muito que sabe, saber transmitir conhecimento é dádiva de Deus. Conquistou minha admiração e meu respeito. Obrigada.

**“Vem, vamos embora que esperar não
é saber, quem sabe faz a hora, não espera acontecer.”**

Geraldo Vandré

RESUMO

Os processos de recrutamento, seleção e treinamento são importantes para fazer com que candidatos ingressem na empresa e desempenhem suas funções com qualidade. Esses processos quando mal executados podem influenciar no nível de rotatividade de uma empresa. O presente estudo foi realizado na matriz de uma empresa do ramo varejista, localizada na cidade de Juína-MT, no segundo semestre de 2015, a fim de analisar a percepção dos gerentes de departamentos sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e as principais causas da rotatividade da empresa. Para tal, realizou-se um estudo de caso e pesquisa de campo tendo sido utilizado um questionário para a coleta de dados. O questionário foi aplicado aos 13 gerentes de departamento da matriz da empresa X. Os dados coletados permitiram concluir que a empresa se preocupa com a rotatividade de funcionários e está se adaptando para fornecer treinamento mais adequado aos setores que possuam necessidades de formação. Adicionalmente foi possível verificar que os gerentes da empresa possuem a percepção de que os processos de recrutamento, seleção e treinamento da empresa tem influenciado na rotatividade da organização. Ainda foi possível identificar que na percepção dos gerentes os principais fatores que influenciam na rotatividade de funcionários em seus departamentos são a busca de melhores salários em outras organizações, a insatisfação com horários e a falta de adaptação a função.

Palavras-chave: Supermercado, Recrutamento, Seleção, Treinamento, Rotatividade

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo	40
Gráfico 2 – Idade	41
Gráfico 3 - Tempo de serviço aproximadamente na empresa.....	41
Gráfico 4 - Nível de escolaridade	41
Gráfico 5 – Problemas em encontrar candidatos com o perfil da empresa	43
Gráfico 6 – As fontes de recrutamento de candidatos utilizadas pela empresa são satisfatórias	43
Gráfico 7 – auxílio ao departamento de recursos humanos na definição dos requisitos dos cargos a serem ofertados nos departamentos	44
Gráfico 8 – Exatidão na transmissão das informações sobre a vaga aos candidatos	44
Gráfico 9 – Necessidade de aprimoramento em anúncio/publicidade das vagas existentes na empresa	45
Gráfico 10 – Auxílio de agências de emprego às empresas.....	45
Gráfico 11 - Crescimento profissional dos colaboradores na empresa.....	46
Gráfico 12 – Preferência aos funcionários no momento de preencher uma vaga	46
Gráfico 13 – Contratação de candidatos externos e contratação de colaboradores internos	47
Gráfico 14 – Candidatos externos favorece o ambiente na empresa	48
Gráfico 15 – As necessidades da empresa com relação as formas de seleção dos candidatos	49
Gráfico 16 – Participação no processo de seleção dos colaboradores	49
Gráfico 17 – Entrevista com candidatos antes de contratá-los para o departamento	50
Gráfico 18 – A entrevista com gerente de departamento ajuda/ ajudaria a escolher melhor os candidatos ao perfil do cargo	50

Gráfico 19 – Falhas no processo de seleção ao indicar a contratação de candidatos que não se enquadram ao perfil ideal para a vaga	50
Gráfico 20 – O processo de seleção na empresa tem levado a rotatividade de funcionários	51
Gráfico 21 – Treinamento oferecido pela empresa aos colaboradores antes de ocuparem cargos no seu departamento	52
Gráfico 22 – O treinamento dos colaboradores tem contribuído para a adaptação dos mesmos ao cargo.....	52
Gráfico 23 – Satisfação com o treinamento/ capacitação oferecido pela empresa	53
Gráfico 24 – Aumento nos treinamentos realizados pela empresa nos últimos dois anos.....	53
Gráfico 25 – Os recursos/ materiais utilizados nos treinamentos para aprendizagem dos novos colaboradores.....	53
Gráfico 26 - Período dos treinamentos para melhorar a aprendizagem dos colaboradores.....	54
Gráfico 27 – O treinamento dos funcionários poderia reduzir o nível de rotatividade de funcionários na empresa	54
Gráfico 28 – Treinamento para lidar com subordinados	55
Gráfico 29 – Gerentes de departamentos da empresa capacitados para lidar com seus subordinados	56
Gráfico 30 – Bom relacionamento com subordinados	56
Gráfico 31 – Informação aos subordinados sobre o desempenho do seu trabalho	57
Gráfico 32 – Satisfação dos funcionários com a forma de trabalhar da empresa	57
Gráfico 33 – Comunicação interna da empresa.....	58
Gráfico 34 – Meios de comunicação oferecidos pela empresa para que os colaboradores opinem ou sugiram melhorias ao funcionamento do sistema .	58

Gráfico 35 – Índice de rotatividade de funcionários na empresa.....	59
Gráfico 36 – A rotatividade existente na empresa tem prejudicado o funcionamento da mesma	59
Gráfico 37 – Rotatividade de pessoal atrapalha os departamentos	59
Gráfico 38 – Importância da redução da rotatividade para a empresa.....	60
Gráfico 39 – Frequência das respostas sobre as principais causas da rotatividade na empresa	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagem e desvantagem do recrutamento interno	24
Quadro 2 - Causas da Rotatividade	30
Quadro 3 - sugestões de melhorias para os processos de recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores na empresa, segundo opinião dos gerentes.	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RH (RECURSOS HUMANOS).....	19
2.2 PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES	20
2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE RH.....	21
2.4 RECRUTAMENTO	22
2.4.1 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO.....	23
2.4.2 FONTES DE RECRUTAMENTO.....	25
2.5 SELEÇÃO	25
2.5.1 ENTREVISTA.....	27
2.5.2 APLICAÇÃO DE TESTES.....	28
2.6 TREINAMENTO	29
2.6.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	29
2.7 ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS.....	30
2.8 ROTATIVIDADE E OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS.....	31
3. METODOLOGIA.....	34
3.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	34
3.2 COLETA DE DADOS	36
3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	38
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	38
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	38
4. ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA.....	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	40
4.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO	42

4.3 PROCESSO DE SELEÇÃO	49
4.4 TREINAMENTO DOS COLABORADORES	51
4.5 TREINAMENTO DOS GERENTES DE DEPARTAMENTO E TRABALHO EM EQUIPE.....	55
4.6 ROTATIVIDADE DE PESSOAL	57
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICES	69

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma organização é eficiente quando consegue desenvolver suas atividades em tempo e custos menores que o planejado. Quando essa atividade é interrompida por falta ou substituição de mão de obra faz com que haja uma alteração no planejamento da empresa (MENDES, 2013).

Segundo Gomes (2013), o comportamento humano pode ser influenciado, de forma a interferir no processo de execução das atividades internas de uma organização. Um funcionário capacitado para sua função e conhecedor de sua área de atuação desempenhará suas atividades com maior agilidade e perfeição, fazendo com que a empresa tenha maiores níveis de produção, vendas e consequentemente, impactos positivos em sua lucratividade.

A gestão de pessoas ganha cada vez mais destaque como uma importante área de conhecimento dentro da organização. É função do gestor de recursos humanos administrar com eficiência os funcionários, tendo uma relação de respeito para com os mesmos. Para Huzek, Stefano e Grzeszczyszyn (2008), a área de recursos humanos representa em suas práticas diárias, um elo entre a realidade social, política, econômica, cultural e a organização na qual se encontra inserida e suas peculiaridades. Representa também os indivíduos que nela trabalham.

Para Leão e Alecrim (2014), os processos de recrutamento e seleção são funções do departamento de recursos humanos e responsáveis pela entrada de colaboradores na organização. Segundo Aldebrand, Bregoli e Rissi (2009), uma das consequências de um processo de recrutamento e seleção inadequado é que poderão ingressar na organização pessoas que não se adaptem ao perfil, e assim provocar uma frequência maior de desligamentos dos colaboradores, seja por vontade própria ou da organização. Deste modo o índice de rotatividade da empresa (a relação entre as entradas e saídas de funcionários em um determinado período de tempo) pode aumentar.

Souza (2015) afirma que a rotatividade de funcionários (ou *turnover*) é um problema para as organizações, pois fazem com que as mesmas tenham que disponibilizar um tempo maior para o treinamento de um novo colaborador. Neste sentido um processo de recrutamento e seleção de funcionários bem planejado

ajudará a diminuir custos e manter uma equipe capaz de desenvolver suas atividades.

As empresas do ramo varejista nas cidades do interior, mais especificamente os supermercados, podem sofrer com esse problema, pois há uma disfunção em relação a mão de obra qualificada, ou mesmo interessada a se comprometer com os objetivos das organizações. Na literatura encontram-se alguns estudos que analisam os fatores que influenciam na rotatividade em supermercados (MARIOTI; PEREIRA; PAVÃO, 2013; DELLOVO et al., 2011), custos da rotatividade em relação ao recrutamento, seleção, recepção, acompanhamento e treinamento de colaboradores no setor de supermercados (PATIAS et al., 2015), a influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal na rotatividade em uma empresa do ramo de comércio varejista (GOMES, 2013) e o impacto do processo de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal (LEÃO e ALECRIM, 2014). Desta forma, é possível notar a importância em analisar-se influência desses processos sobre o nível de rotatividade das organizações, em especial, em empresas do setor varejista.

Para que um estudo seja realizado de forma clara e objetiva é necessário abordar um problema de pesquisa. Para Gomides (2002), o problema de pesquisa deve ser formulado em forma de pergunta, pois essa atua como vetor orientando o caminho e os métodos a serem utilizados no decorrer do trabalho. Neste contexto, surge como problema de pesquisa deste trabalho: Qual a percepção dos gerentes de departamentos sobre os processos de recrutamento, seleção e o treinamento de funcionários na Loja Matriz da empresa X? Qual a percepção dos gerentes de departamentos em relação às principais causas de rotatividade na Loja Matriz da empresa X?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos gerentes de departamentos sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e as principais causas de rotatividade na Loja Matriz de uma empresa do ramo varejista do município de Juina – Mato-Grosso (MT).

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- Analisar a percepção dos gestores sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento na empresa X;
- Identificar as principais causas de rotatividade na empresa X na percepção dos gestores;
- Identificar possíveis melhorias no processo de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores na empresa X.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada numa Loja Matriz de uma empresa que atua no ramo varejista no município de Juina-MT, que conta com 235 funcionários e vários departamentos de serviços, entre eles o departamento de compras, departamento fiscal, departamento contábil, departamento financeiro, departamento de faturamento, departamento de crediário, entregas e o departamento de recursos humanos.

A pesquisa foi realizada com todos os gerentes de departamentos da Matriz num total de 13 indivíduos, sendo estes escolhidos por estarem diretamente ligados a todos os funcionários da empresa. Os gerentes são os principais afetados com a rotatividade de pessoal, pois exercem cargo de chefia e são responsáveis pelas atividades exercidas por seus subordinados e os resultados obtidos pelos mesmos. Não é objeto deste estudo analisar a percepção, tanto de funcionários em nível operacional, quanto da diretoria da matriz da empresa X. Também não foi foco do estudo a análise da percepção dos funcionários dos diferentes níveis (incluindo gerentes) das demais lojas do grupo.

1.4 JUSTIFICATIVA

O departamento de Recursos Humanos é o setor responsável em desenvolver planos de atividades que estimulem o interesse das pessoas para o plano de trabalho oferecido pela organização como parte do processo de

recrutamento. Conforme Gomes (2013), após o processo de recrutamento é realizada a seleção final de futuros integrantes da organização através de diferentes testes (psicológicos, conhecimentos gerais e habilidades sobre a função ofertada, entre outros).

Conforme Mendes (2013), o processo de treinamento de funcionários realizados de forma eficiente e eficaz pode ajudar no desenvolvimento das atividades do futuro colaborador, fazendo com que este seja um profissional preparado para realizar a função indicada e disposto a novas experiências e aprimoramento do seu conhecimento. Porém se apenas um destes processos for aplicado provavelmente não conseguirá um bom resultado. Por exemplo, se não houver o treinamento, mas o funcionário passou pelo processo de seleção, o mesmo não saberá realizar as atividades de acordo com a política da empresa. Os processos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal se complementam para que a empresa desenvolva suas atividades com mão de obra qualificada.

O tema abordado neste trabalho tem como foco analisar a percepção dos gerentes de departamentos sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e as principais causas de rotatividade na Loja Matriz de uma empresa do ramo varejista do município de Juina – Mato-Grosso (MT).

O trabalho traz como contributo à academia uma visão adicional sobre o assunto através do referencial teórico e dos dados obtidos na organização foco do estudo. Além disso, proporcionará à empresa pesquisada uma visão maior sobre melhorias a serem realizadas, de modo a atender as necessidades de seus funcionários, bem como, identificar possíveis problemas nos processos de recrutamento, seleção e treinamento da empresa. Como referido anteriormente, encontram-se na literatura alguns estudos voltados aos fatores que influenciam a rotatividade, os custos da rotatividade em relação ao recrutamento, seleção, recepção, acompanhamento e treinamento de colaboradores, a influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal na rotatividade e o impacto do processo de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal. No entanto, nenhum destes estudos teve como empresas da região Noroeste do Mato Grosso (ou na cidade de Juina), e nem na empresa X, o que torna relevante a elaboração de presente estudo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução, contendo a contextualização do tema abordado, o objetivo geral, os objetivos específicos, a delimitação da pesquisa, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, onde será realizada uma revisão e análise de diferentes referências bibliográficas sobre o tema Recursos Humanos, nomeadamente, em relação ao recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores.

O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia da pesquisa, onde será realizado o enquadramento do presente estudo conforme os diferentes tipos de pesquisa, bem como apresentados os métodos e procedimentos utilizados para o estudo de caso realizado.

No capítulo quatro, os dados provenientes do estudo de caso serão apresentados e discutidos.

Por fim, no quinto e último capítulo, tem-se a conclusão, onde serão apresentados os principais problemas e reflexões acerca do estudo de caso realizado, bem como possibilidades futuras de pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RH (RECURSOS HUMANOS)

Conforme Rodrigues (2011), em decorrência da evolução do processo de fabricação industrial, as organizações foram se tornando mais exigentes com relação à qualidade dos seus profissionais, que cada vez mais procuram se adequar ao nível de complexidade das organizações. A Administração de Recursos Humanos surgiu inicialmente devido a necessidade de tentar amenizar os possíveis conflitos existentes entre os objetivos desejados pelos colaboradores e as metas exigidas pelas empresas. Essa primeira fase da administração deu-se o nome de Revolução industrial.

Segundo Cavalcante e Silva (2011), a Revolução Industrial foi um acontecimento muito importante para a humanidade, pois mudou o processo produtivo. Os produtos deixaram de ser manufaturados e passaram a permitir uma produção em massa, disponibilizando mais produtos no mercado com preços mais atrativos.

Como consequência do aumento da produção, Teorias Administrativas passaram a ser desenvolvidas. Neste período destacaram-se alguns autores como Frederick Taylor (sendo considerado o pai da abordagem científica na administração) através do estudo dos tempos e movimentos e Henry Fayol (considerado o pai da abordagem clássica da administração) que focou seu estudo na estrutura das empresas (CARVALHO, 2008).

Em 1924 Elton Mayo, tomou frente em uma experiência em uma fábrica de materiais elétricos no bairro de Hawthorne, em Chicago. A Experiência de Hawthorne iniciou com estudos direcionado a análise da fadiga, dos acidentes, da rotatividade de pessoas e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos funcionários. Em seguida analisou o trabalho em equipe, a liderança, as condições do ambiente de trabalho, a forma de supervisão e os programas de entrevistas. (CARVALHO, 2008).

A chamada experiência de Hawthorne trouxe novas variáveis não discutidas nas abordagens até então apresentadas (como motivação, liderança, fatores psicológicos, etc) dando então início a chamada Escola das Relações Humanas. A ênfase na estrutura e nas tarefas foi substituída pela ênfase nas pessoas. Segundo

Silva (2009), conforme os estudiosos aprofundavam em seus estudos e deixam de ver a empresa somente como sistema econômico e passam a vê-la como um sistema social, o conceito de homem também passa a ser repensador. O trabalhador que antes era visto como *homo economicus* (isto é, um ser regido por um comportamento economicista, dado o seu esforço no trabalho ser de acordo com o valor do pagamento recebido) agora passa a ser alguém complexo que tem comportamentos e sentimentos que mobilizam ações a partir de suas necessidades e atitudes.

Conforme Mendes (2000):

Efeito Hawthorne: a qualidade do tratamento dado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento por parte da administração reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho. Deste modo, a colaboração grupal deve ser planejada, desenvolvida. Lealdade ao grupo: o sistema social, formado pelos grupos, determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo à administração. Alguns grupos não atingem os níveis de produção esperados porque há, entre seus membros, uma espécie de acordo que define uma quantidade 'correta' a ser produzida, normalmente menor do que a pretendida pela administração. (MENDES, 2000).

A linha de pensamento despontada pela Teoria das Relações Humanas propõe que o ser humano é motivado pelo reconhecimento de seu trabalho, pela convivência em grupo, por superar suas expectativas e alcançar realização pessoal e profissional. A empresa por sua vez, deveria administrar essas pessoas, colocando-as em suas respectivas funções e dando-lhes um treinamento adequado.

2.2 PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

Para Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn (2008), as empresas são incapazes de funcionarem sozinhas, pois são construções sociais e necessitam de pessoas para colocar em prática seus objetivos. O funcionário deve ser valorizado, pois um dos pontos relevantes é o tempo que o mesmo passa se dedicando às organizações. Em alguns casos, o colaborador passa a se dedicar mais à empresa do que aos seus familiares, passando maior tempo trabalhando.

Segundo Andrade (2008), as pessoas precisam trabalhar e ter uma remuneração adequada para suprir suas necessidades, e a empresa precisa que o mesmo trabalhe em conjunto para alcançar seus objetivos. Um depende do outro para que o resultado seja satisfatório. O autor ressalta:

“As organizações dependem das pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para seu sucesso e continuidade.” (ANDRADE, 2008, p. 31).

Para Gomes (2013), as pessoas são o bem mais precioso das empresas, pois estas são fundamentais por buscar resultados responsáveis e por manter o empreendimento em que atuam. É responsabilidade do gestor inserir essa peça no mercado, ou seja, recrutar, selecionar, treinar e manter sempre uma boa equipe de trabalho na busca dos objetivos da empresa.

Para que os objetivos sejam alcançados, a empresa precisa de uma gestão eficiente das pessoas, onde se destaca aquela que direciona seus esforços para o desenvolvimento e desempenho de seus colaboradores, sendo o trabalho em equipe uma forma de obter maiores resultados. Em questão de trabalho em equipe pode-se dizer que quando se tem uma boa equipe, a organização evolui de forma a ter melhor atuação. Trabalhando em parceria, pessoas e organização proporcionam um melhor retorno, seja em termos de redução de conflitos ou até mesmo na relação com seus clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE RH

A gestão de Recursos Humanos tem como função fazer com que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol dos objetivos da empresa. Esses por sua vez, exercem suas atividades esperando receber salários justos e reconhecimento profissional de acordo com suas funções. É função da gestão de Recursos Humanos manter esses funcionários motivados para que desenvolvam um bom trabalho.

Andrade (2008):

“A gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Atualmente a visão que se tem da área é totalmente diferente de sua configuração tradicional, onde recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH).” (ANDRADE, 2008, p.19).

Para Coradini e Murini (2009), gestão de pessoas é responsável por estruturar os indivíduos para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Este pode ser o diferencial de empresas, que saibam selecionar pessoas certas, com as competências necessárias, para o trabalho a ser realizado, sabendo do valor de sua colaboração para a empresa alcançar seu

objetivo. Portanto, ao contratar um funcionário que esteja disposto a trabalhar junto à organização em prol de seus objetivos, faz com que aumente as possibilidades das atividades serem realizadas de forma a cumprir com a missão e a visão desta organização.

2.4 RECRUTAMENTO

Dentre suas funções, o recrutamento se prioriza em atrair candidatos qualificados e capazes de exercer atividades dentro da empresa.

Segundo Andrade (2008):

[...]O recrutamento é uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia. Mais ainda, é uma atividade de comunicação com o ambiente externo, isto é, com o mercado. De um lado, o que a organização precisa e, de outro lado, o que o mercado de RH pode oferecer. Obviamente, os candidatos recrutados se indagarão sobre o que a organização lhes oferece e o que cada qual deles precisa e pode oferecer. (ANDRADE 2008, p. 76).

Conforme Coradini e Murini (2009), o recrutamento é o processo da organização que “convida” as pessoas disponíveis no mercado de trabalho para participarem do processo de seleção da empresa, tendo como intuito atrair o maior número possível de profissionais necessários para ocupar o futuro cargo/função na empresa.

Segundo Chiavenato (1997):

“O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de seleção.” (CHIAVENATO, 1997, p. 205).

Para Chiavenato (2009), o recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O departamento de Recursos Humanos trabalha em parceria com os gerentes de outros departamentos, para que esses os auxiliem quando houver a necessidade de novos colaboradores.

2.4.1 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento varia conforme as necessidades e metas da organização. Ao mesmo tempo em que divulga as oportunidades de emprego também atrai os candidatos para o processo seletivo. Esse recrutamento pode ser efetuado de três formas: interno, externo e misto.

O recrutamento interno decorre junto aos candidatos atuantes dentro da organização, ou seja, é um processo de promoção do funcionário. Segundo Andrade (2008), com o recrutamento interno, os cargos são preenchidos por funcionários selecionados e promovidos dentro da organização. O autor ainda afirma que:

“O recrutamento interno, através de seus instrumentos (planejamento de pessoal, análise de cargos, política salarial, avaliação de desempenho, avaliação de potencial, plano de carreiras e treinamento) visa estimular a organização na busca de excelência, pois esta escolherá apenas profissionais capazes e com bons desempenhos.” (ANDRADE, 2008, p. 77).

Para Chiavenato (2009), recrutamento interno pode envolver transferência de pessoal, promoção, transferências com promoções, programas de desenvolvimento e planos de encarecimento de pessoal. Isso ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários. Conforme Aldebrand, Bregoli e Rissi (2009), o recrutamento interno é mais econômico, pois evita despesas com anúncios, custo de admissão, custos de atendimento etc.

No recrutamento externo, candidatos de fora da organização se submetem ao processo de seleção. Andrade (2008), descreve o recrutamento externo como sendo o recrutamento efetuado pela empresa com candidatos desconhecidos pela mesma e que precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo. Segundo o autor:

“O recrutamento externo acontece quando existe uma vaga e a organização não possui internamente alguém capacitado ou quando se pretende atrair candidatos com potenciais disponíveis no mercado ou mesmo que trabalhem em outras organizações.” (ANDRADE, 2008, p.78).

No quadro 01 a seguir, apresentam-se as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo de uma empresa.

	RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
VANTAGEM	Mais econômico, pois algumas empresas utilizam serviços de empresas especializadas em recrutamento e neste caso é dispensado. Incentiva os demais funcionários e desenvolve um espírito competitivo saudável entre os colaboradores.	Diversidade de escolha, facilidade de aprendizagem, seleção mais exigente, experiências novas para a organização. Pode ainda ter terceirização para trabalhos temporários
DESvantagem	A expectativa ao novo cargo pode diminuir o rendimento no cargo atual, pode gerar conflitos entre funcionários ou ainda pode haver gerente ressentido pela perda de um bom funcionário	Processo lento, insatisfação na equipe e desmotivação de funcionários que aguardam ser promovidos, ou ainda pode afetar a política salarial, quando o novo funcionário é contratado com um salário maior. Além disso depois de treiná-lo a empresa pode perde-lo, o mesmo pode ser contratado por outra empresa.

Quadro 1 - Vantagem e desvantagem do recrutamento interno

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2009)

Finalmente, no recrutamento misto é aplicado tanto o recrutamento interno quanto o externo, ou seja, ao promover um funcionário dentro da organização, uma nova vaga é criada devido à transferência desta pessoa e devendo, portanto realizar o recrutamento externo para suprir a necessidade da vaga pendente.

Segundo Baylão e Rocha (2014), para que essa vaga seja então ocupada, são utilizadas três formas de recrutamento misto: recrutamento externo seguido de recrutamento interno; recrutamento interno, seguido de recrutamento externo; recrutamento externo e recrutamento interno. Exemplo: abre uma vaga de emprego, concorrem tanto internos quanto externos. Também existe a possibilidade de realizar os dois concomitantemente. Oferece oportunidades para seus colaboradores, paralelamente também procura por novas experiências. Sendo assim, abre-se ao mesmo tempo, oportunidades para o recrutamento de candidatos que não fazem parte de seu quadro de funcionários, desde que se enquadrem no perfil exigido pela vaga em aberto.

O recrutamento tanto interno quanto externo traz benefícios à empresa. Uma promoção para um funcionário pode fazer com que aumente a motivação e entusiasmo entre os demais colaboradores, pois o que todos esperam é ser reconhecido pelo trabalho realizado. Porém o recrutamento externo pode oferecer novas ideias e novos métodos de trabalho para a organização.

2.4.2 FONTES DE RECRUTAMENTO

As fontes de recrutamento servem para recrutar os candidatos interessados em uma vaga disponível da empresa. Sendo esta a parte que antecede a seleção do mesmo.

O recrutamento pode ser efetuado dentro da organização pelo departamento de Recursos Humanos ou através de agências de recrutamento que indiquem candidatos com as qualificações necessárias. Ou seja, essas agências servem de intermediárias entre a empresa e o candidato, fazendo com que a mesma consiga atingir seus objetivos em menor tempo.

Para Chiavenato (2014):

“A organização pode, em vez de ir direto ao MRH (Mercado de Recursos Humanos), entrar em contato com agências de recrutamento para se abastecer de candidatos que constam de seus bancos de dados. As agências podem servir de intermediárias para fazer o recrutamento.” (CHIAVENATO, 2014, p.107).

Segundo Palharini et al., (2001), os anúncios podem ser um dos meios mais comuns de recrutamento. Esses podem ser efetuados por diversos meios de comunicação como rádio, televisão, publicações especializadas, sites diversos da internet e jornais.

De acordo com Andrade (2008), existem diversos métodos para efetuar o recrutamento de pessoas, dentre eles o que mais se destaca é o currículo vitae, que funciona como uma espécie de catálogo com informações do candidato.

O currículo vitae é um dos métodos mais utilizados, pois é uma forma da empresa ter acesso a vários dados dos candidatos. É com base nesses primeiros dados que a mesma avalia possíveis candidatos à função prevista, de forma a obter um menor custo.

2.5 SELEÇÃO

O processo de Seleção é o processo que dá continuidade às atividades do recrutamento. É do processo de seleção a função de fazer a ligação entre as particularidades exigidas pelo cargo e as características do candidato.

Segundo Coradini e Murini (2009), a seleção é um conjunto de ações técnicas que tem como objetivo suprir as necessidades de profissionais de uma organização. É o processo pelo qual a organização escolhe, dentre alguns candidatos, a pessoa que melhor está de acordo com os critérios da empresa para a posição disponível.

Para Aldebrand, Bregoli e Rissi (2009), a seleção é uma atividade do departamento de Recursos Humanos, tendo como finalidade escolher os candidatos recebidos a partir do processo de recrutamento. A seleção compara as características do candidato com as especificações do cargo, e escolhe aquele que mais atende às necessidades da atividade a ser exercida e está de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa.

Conforme Andrade (2008), depois de se obter informações do cargo a ser preenchido é necessário ter informações sobre os candidatos. Para isso são utilizadas as técnicas de seleção. Dentre essas técnicas se destacam: entrevista, provas de conhecimento ou capacidades, testes psicológicos, testes de personalidade e de simulação. Normalmente, são utilizadas mais de uma técnica de seleção, de modo a que auxiliem umas às outras.

Para Chiavenato (2009), a seleção é um processo de comparação. De um lado apresentam-se os critérios da organização com relação ao cargo a ser preenchido e, do outro lado, o perfil e as características dos candidatos que se apresentam. O autor completa dizendo:

[...] a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Sob esse ponto de vista, a seleção visa solucionar dois problemas básicos: adequação do homem ao cargo e eficiência e eficácia do homem no cargo. (CHIAVENATO, 2009, p. 172).

Se todas as pessoas fossem iguais e tivessem as mesmas condições individuais para desenvolver uma função, o processo de seleção seria desnecessário. Porém, cada indivíduo possui suas características, habilidades e limitações. Cada pessoa se difere tanto em altura, peso, força, temperamento, caráter, inteligência, aptidão, habilidades, competências etc.

2.5.1 ENTREVISTA

O processo de entrevista é realizado após a análise do currículo do candidato, de modo a que seja realizada uma pré-seleção e eliminação dos candidatos que não possuam os requisitos exigidos pela organização. Conforme Coradini e Murini (2009), na entrevista pode-se verificar as experiências do candidato em empregos anteriores, observar o temperamento e o interesse em relação ao cargo a ser preenchido. A entrevista pode também proporcionar à empresa conhecimento maior sobre o candidato, possibilitando a observação de outros aspectos como: higiene pessoal, forma de se vestir, comunicação, entre outros.

Para Aldebrand, Bregoli e Rissi (2009), a entrevista preliminar é normalmente a primeira técnica utilizada no processo de seleção. É também denominada de triagem inicial. Geralmente é efetuada por profissionais do departamento de Recursos Humanos da empresa, pois nessa fase existe um grande número de candidatos. Essa primeira entrevista visa esclarecer por meio de perguntas e respostas, estímulos, reações e algumas características do candidato, tanto pessoal e psicológica, quanto em relação à vaga.

Segundo Andrade (2008), a entrevista é a técnica de seleção mais utilizada, embora existam vantagens e desvantagens. Por um lado permite o contato direto com o candidato, focaliza o candidato como pessoa humana, permite avaliar seu comportamento e suas reações. Contudo possui uma forte margem de erros, pois nem sempre o candidato se sai bem na entrevista e é difícil comparar vários candidatos. Desta forma, faz-se necessário o treinamento do entrevistador, bem como o conhecimento do cargo e suas características básicas para minimizar os problemas associados à entrevista.

A entrevista pode proporcionar à empresa um primeiro contato com o candidato, podendo avaliar algumas características físicas e comportamentais, tendo em vista que está diante de alguém disposto a fazer parte de seu quadro de colaboradores. Deve-se levar em consideração que nem todos são desinibidos e comunicativos, podendo assim estar nervosos e não se saírem bem na entrevista. A presença de um profissional treinado para esse processo favorecerá a distinção dos diversos comportamentos que possam interferir na correta avaliação dos candidatos.

Segundo Pereira, Primi e Cobêro (2003), os testes são considerados métodos essenciais nas organizações no âmbito da seleção de pessoal e podem ser complemento na entrevista. Alguns dos testes mais utilizados são os testes psicológicos, de conhecimentos gerais e dinâmicas em grupo. São os testes que proporcionam os dados que auxiliam no processo de seleção, fazendo com que o departamento de RH tenha embasamentos em suas escolhas e por isso serão abordados sucintamente na seção seguinte.

2.5.2 APLICAÇÃO DE TESTES

Os testes são responsáveis por conseguir informações precisas sobre os candidatos, de forma a se obter um maior conhecimento sobre a real habilidade dos mesmos para desenvolver as funções que serão designados.

Conforme Gontijo (2005), os testes são usados na seleção para medir as características, conhecimentos, habilidades cognitivas (mentais), motoras, físicas e personalidade dos candidatos, que na entrevista nem sempre são vistas. A escolha destes testes é complicada, pois faz-se necessário avaliar o maior número de informações de modo a saber se realmente pode ser aplicado a todos, levando em consideração idade, cultura e perfil profissional.

Para Andrade (2008):

O termo teste é referente a um conjunto de provas que se aplica às pessoas para estimular seu desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimento, entre outros. Os testes são utilizados para servir de base para conhecer melhor os candidatos nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação e diagnóstico de personalidade. Enquanto as provas de conhecimento ou de capacidade medem a capacidade de realização atual de uma pessoa, os testes psicológicos, as aptidões individuais. (ANDRADE, 2008, p.85).

Segundo Chiavenato (2014), um dos testes mais utilizados no processo de seleção é o teste psicológico, pois são utilizados como uma medida de desempenho do comportamento da pessoa no que se refere a aptidões.

Na maioria, das vezes os testes possibilitam que o candidato se diferencie dos demais, conseguindo demonstrar que são capazes de desenvolver a função do cargo a ser preenchido. Através dos testes verifica-se se os candidatos estão compatíveis com as exigências da empresa e podem executar a atividade proposta, ou ainda ter facilidade para aprender novas funções.

2.6 TREINAMENTO

O treinamento é a fase posterior à seleção do funcionário. Proporciona ao mesmo o conhecimento do cargo e a capacidade de realizar a função desejada. É no treinamento que o colaborador passa a conhecer como funciona a rotina da empresa e de que forma deve se portar para melhor realizar suas atividades.

Para Chiavenato (2009), os principais objetivos do treinamento é preparar para executar de forma imediata as tarefas exigidas pelo cargo, dar oportunidades para o desenvolvimento e realização pessoal, tanto em seus cargos atuais como também em outras funções, mudar as atitudes das pessoas para o convívio harmônico e manterem funcionários motivados e receptivos às novas técnicas de gestão.

Para que a empresa consiga desenvolver suas atividades e atender as necessidades de seus clientes tem que haver funcionários capacitados para realizar as funções. Um funcionário seguro de suas habilidades se manterá determinado a trabalhar de acordo com os objetivos da empresa.

2.6.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As pessoas eram vistas como recursos, que possuíam habilidades e capacidades para desenvolver determinada tarefa visando o objetivo da organização. Porém, em constante mudança, as pessoas passam a ser avaliadas por suas características de personalidade. São essas que determinam a direção em que a empresa irá seguir, tendo em vista os objetivos da mesma.

Segundo Andrade (2008), para que a empresa e seu colaborador tenham resultados visíveis e retorno satisfatório, é necessário que haja um treinamento constante e bem administrado, e não somente quando surgirem as necessidades.

Magalhães et al. (2006), destacam que o treinamento é uma das políticas de recursos humanos que tem como objetivo capacitar as pessoas para exercer determinada função. Devem ser levadas em consideração suas habilidades físicas e psicológicas.

Segundo Mesadri (2007), o treinamento implica numa mudança de atitudes e de comportamentos. E, também, é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas,

à organização e aos clientes. O treinamento não deve ser visto como despesa para a organização, mas como um investimento precioso cujo retorno é altamente compensador. Após o treinamento, o colaborador se sentirá preparado para realizar suas atividades. São nesses processos que o funcionário aprimora e/ou obtém novos conhecimentos. Conhecimento esse que o acompanhará ao longo da vida.

2.7 ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

Os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários são responsáveis por inserir na organização um funcionário capacitado para desenvolver as atividades delegadas a ele. Porém, esse processo feito inadequadamente pode causar a substituição deste colaborador e conseqüentemente, gastos desnecessários à organização.

CAUSAS ORGANIZACIONAIS	CAUSAS EXTERNAS À ORGANIZAÇÃO	CAUSAS INDIVIDUAIS
Falta de critérios tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento; a política salarial e de benefícios da organização; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; condições físicas e ambientais de trabalho da organização; os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; critérios de avaliação do desempenho e o grau de flexibilidade das políticas da organização	Aquecimento da oferta de empregos; a conjuntura econômica e mudanças tecnológicas.	Inadequação dos trabalhadores; mudança de município ou de estado; busca de melhores salários; insatisfação no trabalho; razão ligadas à idade, saúde e família; condições socioeconômicas dos funcionários.

Quadro 2 - Causas da Rotatividade

Fonte: (STRAPASSON, CONCOLATTO e FERREIRA, 2007)

Segundo Medeiros et al. (2008), a rotatividade de pessoal corresponde à proporção de empregados que deixam a organização. Quando a perda de recursos humanos ocorre independente dos objetivos da organização, é necessário localizar os motivos, a fim de solucionar o problema e diminuir o volume de perdas, pois essas perdas são prejudiciais ao bom andamento das atividades da empresa. O quadro 02 apresenta algumas das principais causas da rotatividade de funcionários.

Conforme Araújo e Dias (2008), o recrutamento e a seleção são um processo importante em todas as empresas, pois, é através deste que os candidatos irão adentrar a empresa. É importante que as pessoas sejam encaminhadas às vagas onde tenham competências e aptidão para desempenhar as atividades daquele determinado cargo. Caso isso não ocorra, a empresa correrá o risco de colocar pessoas que não tenham os requisitos necessários para realizar a função, tendo como consequência seu resultado final afetado e custos desnecessários em virtude da rotatividade de colaboradores.

Para a redução de custos, algumas empresas optam por realizar treinamentos à distância. Para Marconi (2004), esse treinamento é uma forma de capacitar os colaboradores para o trabalho e são utilizados principalmente para as rotinas operacionais e quando as tarefas não são complexas e pertencem a áreas de alta rotatividade de pessoal. Este treinamento pode ter auxílio de manuais de normas e procedimentos que contenham descrição detalhada da realização das atividades. Esse treinamento fará com que o conhecimento adquirido seja repassado aos demais colegas de trabalho.

Independente de qual ou como seja efetuado o processo de recrutamento, seleção e treinamento do funcionário, o importante é atingir o objetivo da empresa, fazendo com que este permaneça em sua função, desenvolvendo-a com qualidade e que evite a rotatividade do mesmo.

2.8 ROTATIVIDADE E OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS

Os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários podem exercer influência sobre a rotatividade de pessoas em uma organização, sendo possível encontrar na literatura alguns estudos (Por exemplo: MARIOTI, PEREIRA e PAVÃO, 2013; BRIGNOL, 2013; DELLOVO et al., 2011; PATIAS et al., 2014; GOMES, 2013; LEÃO e ALECRIM, 2014) voltados a este tema. A seguir serão analisados alguns destes estudos, dando destaque especial, aos voltados ao setor varejista.

Marioti, Pereira e Pavão (2013), realizaram um estudo sobre os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados do município

de Campo Mourão-PR. O estudo de caso trabalhou com dados primários obtidos junto ao departamento de RH do supermercado em estudo e através de entrevistas aos gestores, funcionários e ex-funcionários, bem como a livre observação. O estudo identificou vários fatores que influenciaram na rotatividade das organizações, desde a forma de se organizar até os fatores emocionais particulares de cada funcionário, destacando a falta de perspectiva de crescimento e a inexistência de benefícios. O autor ainda destaca que o setor varejista possui peculiaridades que dificultam a atração de colaboradores e por isso o desafio é demonstrar que é possível o desenvolvimento de carreira, e tornar o trabalho em supermercados uma opção e não um preenchimento de uma necessidade temporária.

Brignol (2013), realizou um estudo em três unidades de uma rede de supermercados, na cidade de Goiânia, com a finalidade de verificar as possíveis relações existentes entre as dimensões organizacionais associadas à satisfação ou insatisfação dos trabalhadores e a rotatividade de pessoal existente na empresa. Neste estudo de caso o autor utilizou-se de um questionário aplicado e dados reunidos pela gerência da organização, além de uma entrevista por telefone aos ex-funcionários da organização. Os dados coletados permitiram concluir que as dimensões nas quais os trabalhadores apresentavam-se insatisfeitos estavam relacionados aos salários e promoções, além do relacionamento com a chefia.

Dellovo et al. (2011), realizaram um estudo privilegiando a análise das causas da rotatividade dos funcionários na Rede de Supermercados de Londrina. O estudo de caso utilizou um questionário com perguntas fechadas aplicado às operadoras de caixa de sete lojas da rede. O índice de satisfação apresentado na pesquisa revelou que as funcionárias não deixariam a empresa para trabalhar em uma concorrente, e que valorizavam o clima positivo e as boas instalações da empresa. Porém, mesmo não tendo um índice elevado de insatisfação, o estudo revelou que a empresa deve dar maior atenção à equipe como um todo, promovendo dinâmicas ou atividades fora do trabalho para maior envolvimento entre funcionários.

Patias et al. (2014), realizaram um estudo com o objetivo de analisar os custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma empresa familiar do segmento de supermercados de Santana do Livramento-RS. O estudo de caso utilizou dados referente à rotatividade ao longo de um ano, complementados com

entrevistas e observação direta. Os resultados demonstraram um elevado índice de rotatividade nesta empresa, o que contribui para altos custos, principalmente pelas atividades relacionadas ao desligamento, reposição e treinamento de novos colaboradores, constatando a importância de planejar ações empresariais, como o aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção, recepção, acompanhamento e treinamento dos colaboradores.

Gomes (2013), realizou um trabalho com base no estudo da influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoal na rotatividade. O estudo de caso utilizou um questionário aplicados aos gestores e ex-funcionários da Empresa Alfa. O autor constatou que apesar da empresa oferecer treinamento, remuneração aceitável, reconhecer os esforços e oferecer recompensas a uma parcela dos funcionários, a maioria solicitava o seu desligamento da organização. Os resultados ainda permitiram identificar que são vários os fatores que influenciavam a demissão dos funcionários, não sendo, portanto, um fator isolado provocar a rotatividade, mas questões que vão da atuação do departamento de RH até a gestão do capital humano como um todo.

Leão e Alecrim (2014), realizou um estudo para analisar a interferência do processo seletivo, na rotatividade de pessoal em uma empresa que atua como correspondente bancário. Neste estudo de caso o autor utilizou-se de um questionário aplicado aos funcionários da mesma. Após a análise dos dados, constatou-se a relação entre o processo seletivo da empresa e o índice de rotatividade de pessoal na empresa. Observou-se que a empresa não acompanha de forma sistematizada o seu índice de rotatividade, deixando de usufruir dos benefícios oferecidos por este controle, como: redução dos custos, aumento na produtividade, manter os colaboradores satisfeitos, além de ter profissionais mais experientes.

Portanto, através destes estudos é possível dizer que a rotatividade contínua de funcionários em uma organização pode ocasionar prejuízos à empresa, tanto em termos de perdas de pessoal como em termos financeiros, pois o treinamento dos funcionários que entram e a perda do capital intelectual dos que saem geram custos.

3. METODOLOGIA

A metodologia é o estudo da organização e dos caminhos percorridos para realizar uma pesquisa, ou seja, são os instrumentos utilizados para realizar uma pesquisa científica.

A presente pesquisa tem característica exploratória, onde se pode ter uma relação maior com o assunto abordado, pois esse tema ainda não havia sido explorado na empresa X. Além de pesquisa descritiva, pois descreve as características da empresa em estudo.

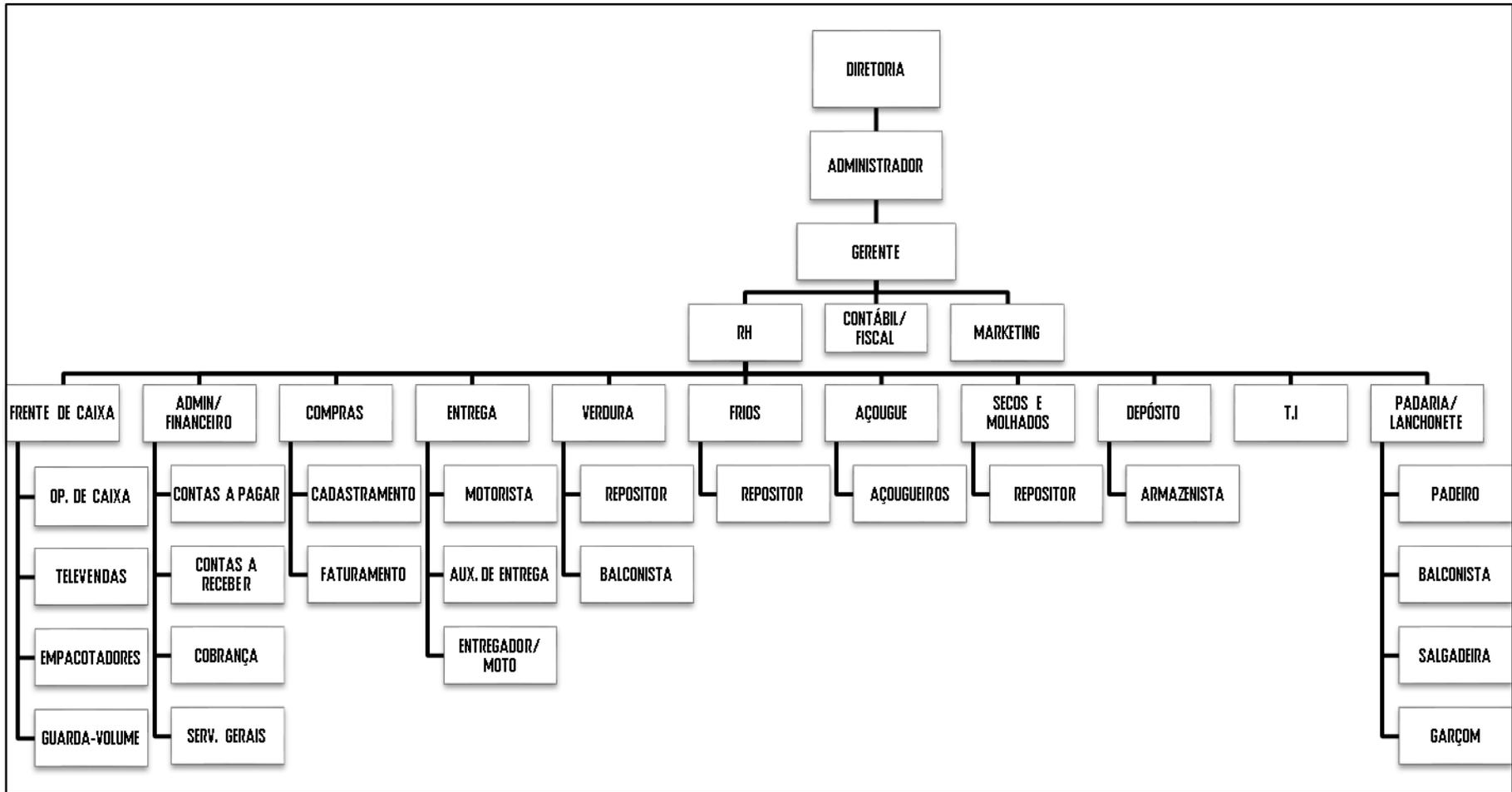
A primeira etapa realizada para elaboração deste trabalho foi à pesquisa bibliográfica através de livros, artigos, revistas e sites referentes ao assunto abordado.

A pesquisa tem como foco o estudo de caso de uma empresa do ramo varejista do município de Juina-MT, buscando analisar a percepção dos gerentes de departamento sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento e as causas da rotatividade.

Para este estudo foi realizado uma pesquisa de campo aplicando um questionário para a coleta de dados na Loja Matriz de uma empresa varejista do município de Juina-MT. A Loja Matriz possui 235 funcionários, porém o foco da pesquisa foi a percepção apenas dos gerentes de departamento sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e as principais causas de rotatividade na empresa, sendo que todos responderam ao questionário.

3.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

A empresa onde a pesquisa foi realizada é atuante no mercado há mais de 25 anos, e considerada uma das pioneiras no município de Juina. A empresa em questão é uma organização familiar e em suas quatro lojas, possui 608 funcionários. Porém, a loja analisada possui 235 funcionários.



A Empresa X, por ser uma empresa familiar tem como membros da diretoria, os sócios. Porém possui distinção entre a figura dos sócios, e as funções de administrador e de gerentes. O Administrador tem como funções o planejamento, organização, direção e controle da empresa e o gerente a supervisão de todos os demais setores. Os departamentos de Recursos Humanos, Contabilidade e Marketing, estão localizados na Loja matriz e servem como órgão de staff, ou seja, as equipes prestam assessoria não apenas à Loja matriz, mas também para as filiais. O departamento de Frente de Caixa fica a cargo do gerente de caixa, que oferece suporte aos operadores e empacotadores, além das seções de televentas e guarda-volumes. O Departamento Administrativo Financeiro é responsável pela saúde financeira da empresa. O Departamento de Compras é responsável pelas compras realizadas, além de cotações, pedidos, cadastros de fornecedores, lançamento de notas fiscais e preços de produtos. Cada gerente de setor tem uma equipe onde é responsável por dar suporte, motivação e cobrar resultados positivos para melhor funcionamento da empresa.

O departamento de marketing não possui um gerente, conforme dados informados pelo departamento de RH, e por esse motivo não respondeu ao questionário aplicado nesta pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta de dados foi construído um questionário denominado “Questionário para a análise da percepção sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento e as causas da rotatividade de funcionários – versão para gerentes” (Carvalho, Souza, 2015) estruturado com: 34 questões fechadas com uma escala de resposta dicotômica (duas escolhas de resposta mutuamente exclusivas) do tipo *sim/não*, na qual também foi incluída a opção *não se aplica* (para o caso do respondente não ter as condições ou conhecimentos para efetuar a escolha entre as opções *sim* ou *não*) divididas em 5 grupos (Processo de recrutamento - itens 1 a 10; Processo de seleção - itens 11 a 16; Treinamento dos colaboradores - itens 17 a 23, Treinamento dos gerentes de departamentos e trabalho de equipe - itens 24 a 27; e Rotatividade de pessoal - itens 28 a 34); 1 questão fechada de múltipla escolha (questão 35) na qual o participante pôde escolher até cinco itens que considerasse

serem as principais causas da rotatividade na empresa X; 1 questão aberta (questão 36) em que o respondente tinha a possibilidade de deixar uma breve sugestão de melhoria para os processos de recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores na empresa foco de estudo. O questionário contém ainda uma parte inicial de caracterização da amostra, com informações referentes ao sexo, idade, tempo de serviço na empresa e nível de escolaridade, não havendo identificação dos participantes. As perguntas fechadas foram elaboradas com base em artigos científicos e livros publicados na área da pesquisa (RODRIGUES, 2011; MENDES, 2013; GOMES, 2013)

A escolha pela construção deste instrumento se deu pela facilidade para ambas as partes da pesquisa: pesquisado (rapidez na interpretação das informações e preenchimento do questionário) e pesquisador (rapidez na coleta dos dados e facilidade para tabulação, descrição e análise dos dados). Face a pouca disponibilidade de tempo dos participantes e a dificuldade em reunir na empresa X ou em outro local todos os sujeitos envolvidos na pesquisa considerou-se mais adequado a utilização de um questionário autoaplicável (dado que possibilita uma interferência mínima e distante do pesquisador e permite, além disso, maximizar a privacidade de quem responde). Os questionários foram então entregues pessoalmente e de forma impressa aos 13 gerentes de departamento da Loja Matriz da empresa X, de modo a que pudessem responder fora do ambiente de trabalho. Esta opção visou proporcionar-lhes flexibilidade em relação ao momento de preenchimento na tentativa também de dirimir possíveis interferências ou qualquer tipo de pressão por parte do pesquisador, da direção ou mesmo de outros colaboradores da empresa em análise.

Junto ao questionário foi também entregue a todos os respondentes um termo de consentimento livre e esclarecido visando elucidar os objetivos do estudo e a participação de forma voluntária e confidencial na pesquisa. Além disso, foi também entregue aos participantes uma folha contendo as instruções de preenchimento do questionário. No momento da entrega dos questionários, a pesquisadora fez também uma breve explicação aos participantes da pesquisa sobre o preenchimento, o conteúdo e alguns termos técnicos (Ex: rotatividade) utilizados no questionário, de modo a reduzir possíveis dificuldades no preenchimento. Todos os questionários entregues aos respondentes foram

completamente preenchidos e devolvidos a pesquisadora em momento posterior, perfazendo um índice de 100% de participação dos gerentes da Loja Matriz da empresa X. O período de recolha de dados ocorreu entre os dias 01 e 03 de Outubro de 2015.

3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Para a realização deste trabalho optou-se por usar a técnica de amostragem não probabilística, que segundo Carmo e Ferreira (1998, p. 197) “podem ser selecionadas tendo como base critérios de escolha intencional sistematicamente utilizados com a finalidade de determinar unidades da população que fazem parte da amostra”. A amostragem também recorreu ao critério de tipicidade, que segundo Vergara (2007, p. 51) caracteriza-se por uma amostra “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”. A opção por esse modelo de amostragem deve-se ao fato da pesquisadora ser uma das colaboradoras na referida empresa X e ter proximidade e conhecimento dos elementos da amostra. Esta amostra representa toda a população-alvo do estudo, isto é, todos os 13 gerentes de departamento da Loja Matriz da empresa X.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tabulados e tratados por meio do *Software Microsoft Excel*, que também foi utilizado para a elaboração de gráficos e quadros que serão apresentados na seção de resultados.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Todo método de pesquisa possui algumas limitações, o que ocorre também na pesquisa realizada neste trabalho. Primeiramente, a pesquisa sofre uma limitação em relação à sua abrangência, por ser restrita aos gerentes da Loja Matriz da empresa X, não incluindo os demais colaboradores ou membros da direção da empresa. Como referido anteriormente, a amostra limitou-se também aos gerentes da Loja Matriz da empresa X, não incluindo os gerentes das outras 04 empresas do

grupo localizadas em outros municípios da região. Isso faz com que a amostra seja representativa apenas da população (gerentes) da Loja Matriz da empresa X, visto que todos os 13 gerentes participaram da pesquisa. Contudo, os resultados obtidos não podem ser generalizados para as demais empresas do grupo ou mesmo para outras empresas, visto que a amostra utilizada não pode ser considerada representativa para ambos os casos.

Outra limitação refere-se à compreensão dos participantes sobre as perguntas formuladas, pois mesmo com a explicação inicial por parte da pesquisadora e da instrução de preenchimento que acompanhava o questionário pode ter ocorrido algum problema de interpretação. O fato de possibilitar o preenchimento do questionário fora do ambiente de trabalho, também pode ter provocado que as condições em que os participantes tenham realizado o preenchimento do questionário pudesse não ser as mais adequadas e também causar algum viés nas respostas.

No entanto, mesmo com as limitações já referidas, o método adotado na recolha dos dados se justificou como o mais adequado aos objetivos do trabalho, pois a pesquisadora detinha conhecimento prévio sobre a natureza das variáveis mais importantes na área em estudo obtidas através da literatura e pretendia obter informações quantitativas sobre elas na empresa objeto do estudo. Além disso, a utilização de questionários com perguntas fechadas torna mais fácil a aplicação de métodos estatísticos, mesmo os mais simples, para a análise (descritiva) das respostas (Hill; Hill, 2008).

4. ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Loja Matriz da empresa X localizada no município de Juina, contou com a participação de todos os gerentes de departamentos que responderam aos questionários tomando como base a realidade do departamento ao qual é responsável.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nesta seção serão apresentados os dados de caracterização da amostra que inclui o sexo, a idade, o tempo de serviço na empresa e o nível de escolaridade dos respondentes.

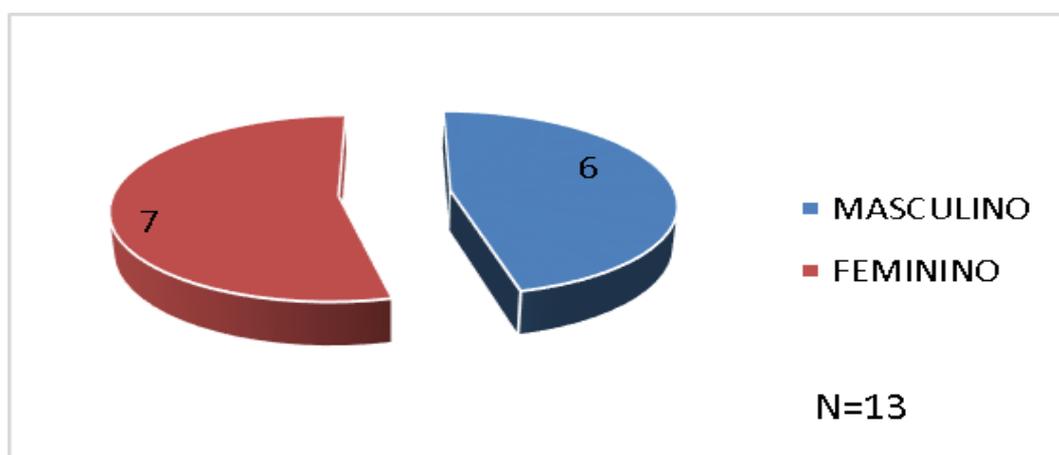


Gráfico 1 - Sexo (FONTE: Dados da pesquisa)

Podemos verificar no gráfico 1 que 6 respondentes são do sexo masculino e 7 do sexo feminino. Dos 13 respondentes, 3 respondentes estão na faixa etária entre 23 e 27 anos, 1 respondente está na faixa etária entre 28 e 32 anos, 5 respondentes na faixa etária entre 33 e 37 anos, 3 respondentes na faixa etária entre 38 e 42 anos e 1 na faixa etária entre 43 e 50 anos (ver gráfico 2).

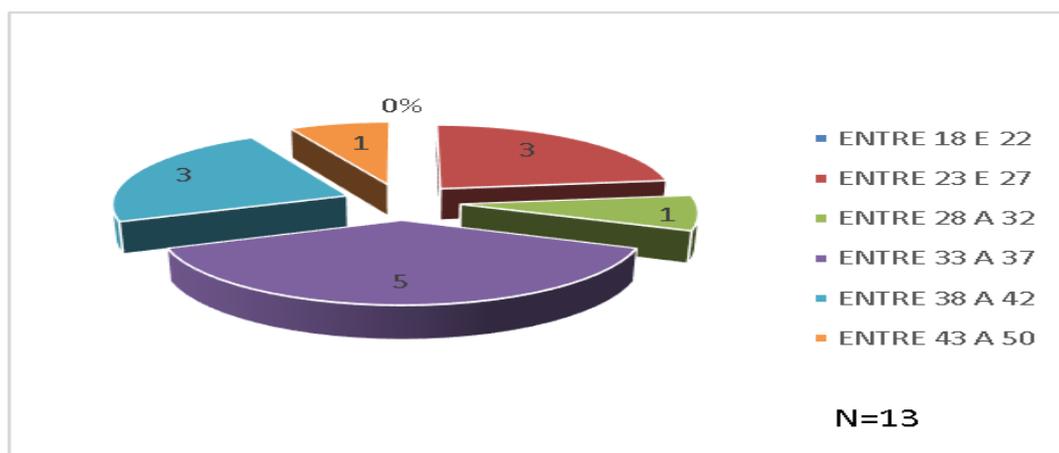


Gráfico 2 – Idade (FONTE: Dados da pesquisa)

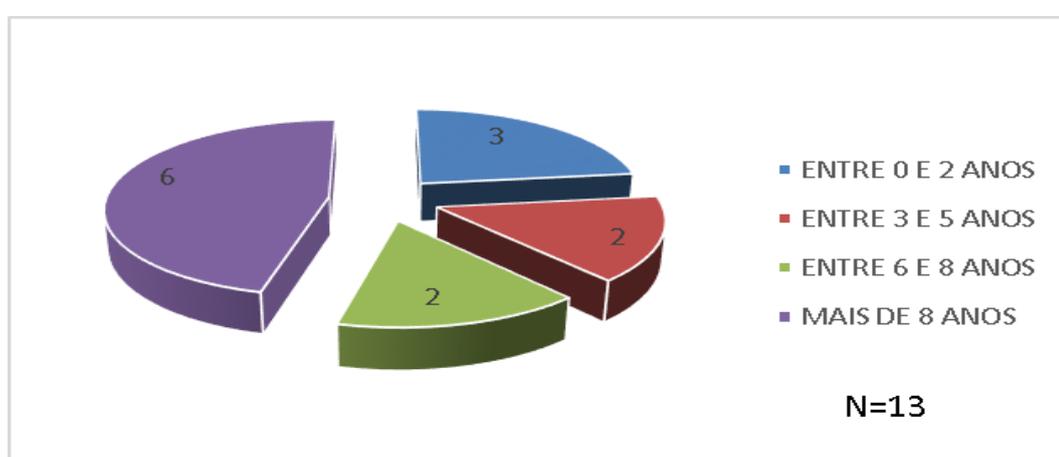


Gráfico 3 - Tempo de serviço aproximadamente na empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

É possível verificar que o tempo de serviço na empresa varia entre os respondentes, sendo que 3 dos respondentes trabalham na empresa entre 0 e 2 anos, 2 respondentes entre 3 e 5 anos, 2 respondentes entre 6 e 8 anos e a grande maioria (6 respondentes) há mais de 8 anos.

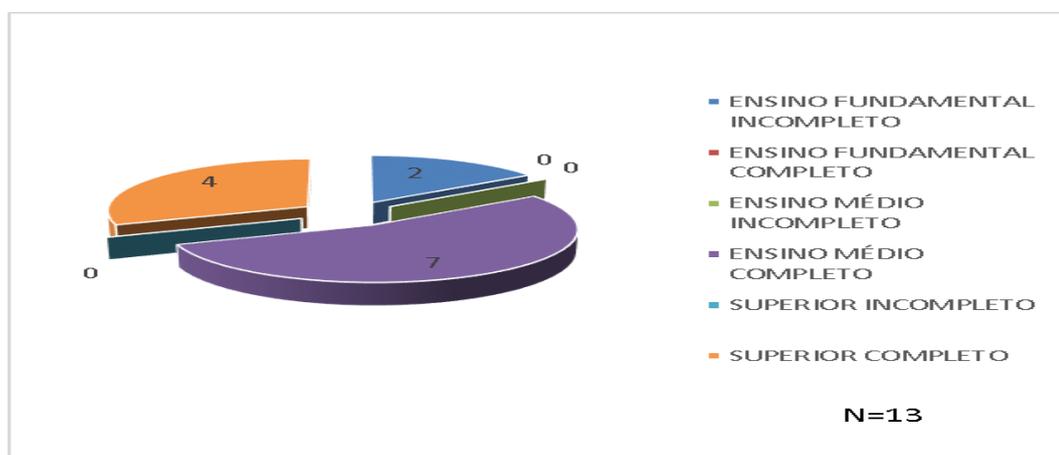


Gráfico 4 - Nível de escolaridade (FONTE: Dados da pesquisa)

O Gráfico 04, demonstra os dados obtidos a partir da pergunta 04 das informações pessoais do questionário, que questiona o nível de escolaridade dos entrevistados, na qual 2 dos respondentes possuem ensino fundamental incompleto, 7 respondentes possuem ensino médio completo e 4 dos respondentes possuem ensino superior completo.

Importa salientar que apesar de todos exercerem cargos de chefia nota-se na empresa que a maioria dos homens estão em departamentos que requerem maior força física, como por exemplo depósito, entregas, hortifrúti e açougue. A maioria das mulheres estão alocadas em setores administrativos como por exemplo, o departamento de RH, o departamento financeiro e departamento de compras.

Outro fator importante é que a maioria dos respondentes possuem idade acima dos 30 anos e apenas 4 destes possuem curso superior. Esse é um fator a ser considerado pela empresa, pois fica mais difícil a pessoa estudar, tem mais dificuldade por causa da família e os horários de trabalho extensivo aos gerentes. A empresa também deveria pensar em qualificar esses colaboradores para que possa ter um quadro mais preparado. Verifica-se também que a maioria dos gerentes estão na empresa há mais de 6 anos, sendo um indício de que a empresa dá preferência aos funcionários no momento de preenchimento das vagas e oportunidades para que cresçam profissionalmente na empresa.

4.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Nesta seção serão apresentados os dados de caracterização do processo de recrutamento que passa pelos problemas em que a empresa encontra nesse processo.

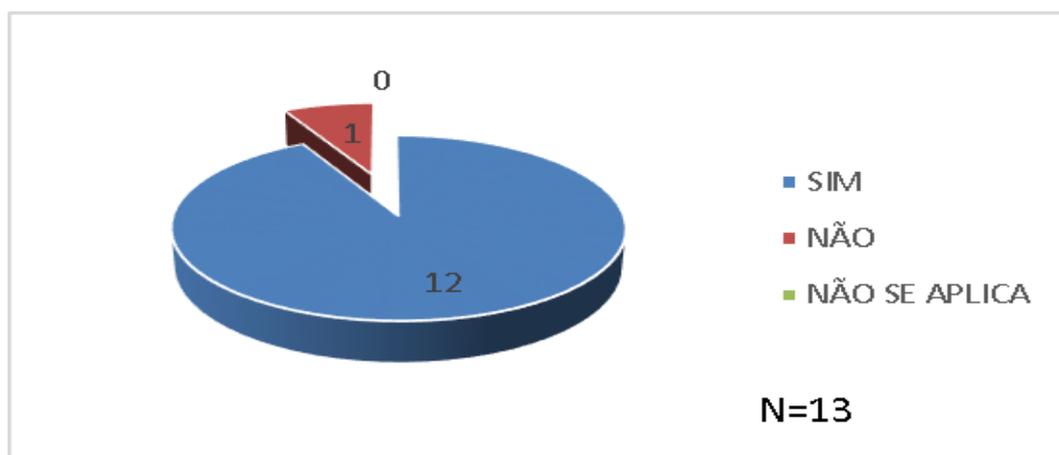


Gráfico 5 – Problemas em encontrar candidatos com o perfil da empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

Foi questionado aos gerentes se a empresa tem problemas em encontrar candidatos com o perfil desejado e a maioria (12 respondentes) indicou que sim (ver gráfico 5).

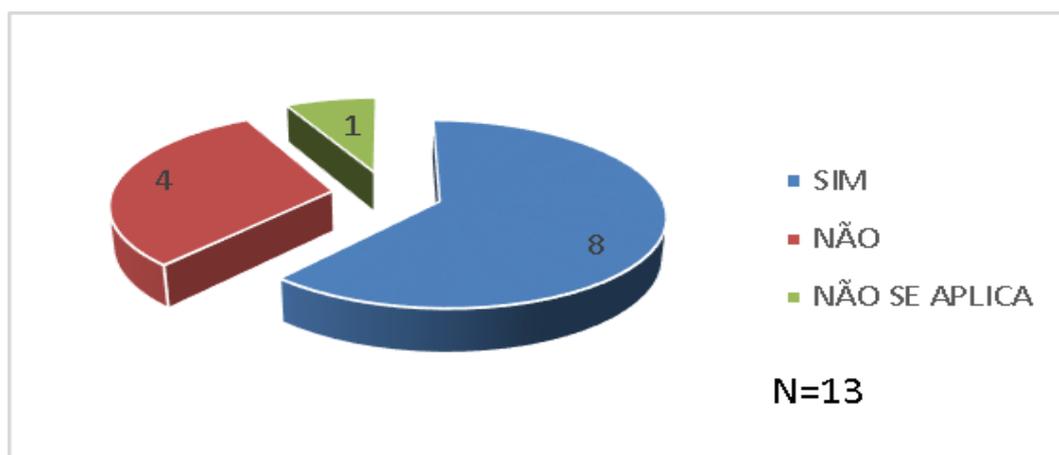


Gráfico 6 – As fontes de recrutamento de candidatos utilizadas pela empresa são satisfatórias (FONTE: Dados da pesquisa)

Quando questionados se as fontes de recrutamento de candidatos (banco de Curriculum, anúncios em televisão, rádio, sites, jornais, agências, etc.) utilizadas atendem as necessidades da empresa, 8 gerentes responderam que sim, 4 responderam que não e 1 respondeu que não se aplica (ver gráfico 6).

Pode haver dissimilaridade nas percepções pelo fato de que determinados departamentos não tenham necessidade de colaboradores que cumpram com requisitos mais exigentes em termos de competências, habilidades ou formação, os quais podem não estar disponíveis no mercado de trabalho no município de Juina.

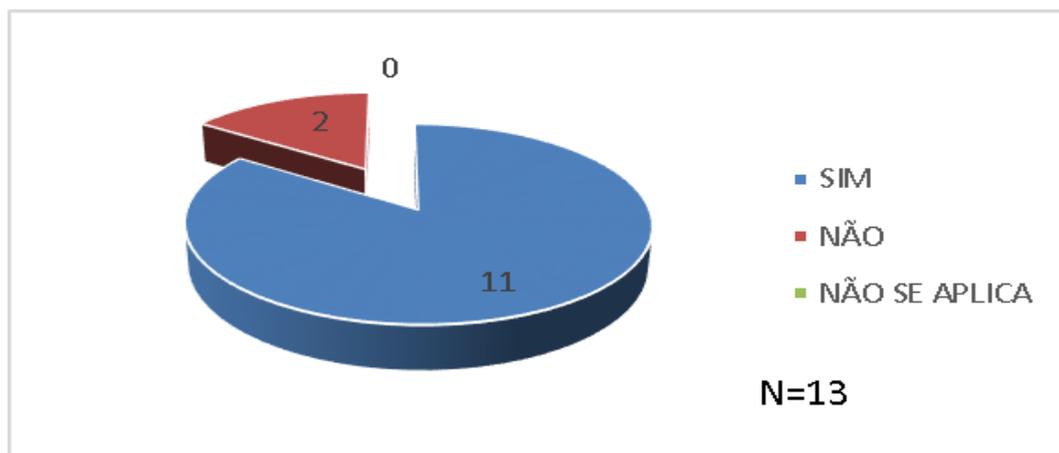


Gráfico 7 – auxílio ao departamento de recursos humanos na definição dos requisitos dos cargos a serem ofertados nos departamentos (FONTE: Dados da pesquisa)

A pergunta 3 do Processo de Recrutamento (gráfico 7) questiona se os gerentes auxiliam o Departamento de Recursos Humanos na definição dos requisitos dos cargos a serem ofertados no seu departamento. A maioria dos gerentes (11 respondentes) consideram que existe a participação dos gerentes, sendo este um fator positivo, pois auxilia a definir melhor o perfil da vaga e encontrar candidatos que cumpram os requisitos exigidos, de forma a reduzir os erros na seleção. Isto porque o gerente possui maior conhecimento das necessidades do seu departamento do que o próprio setor de RH.

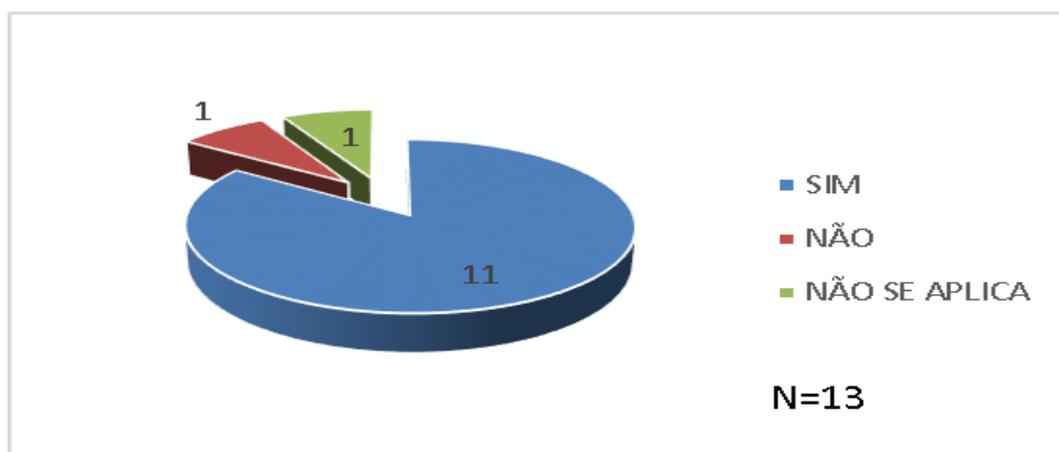


Gráfico 8 – Exatidão na transmissão das informações sobre a vaga aos candidatos (FONTE: Dados da pesquisa)

A questão 4 da seção Processo de Recrutamento aborda se as informações sobre as vagas são transmitidas com exatidão aos candidatos, e a maioria das respostas (11 gerentes) indicaram a opção sim (ver gráfico 8).

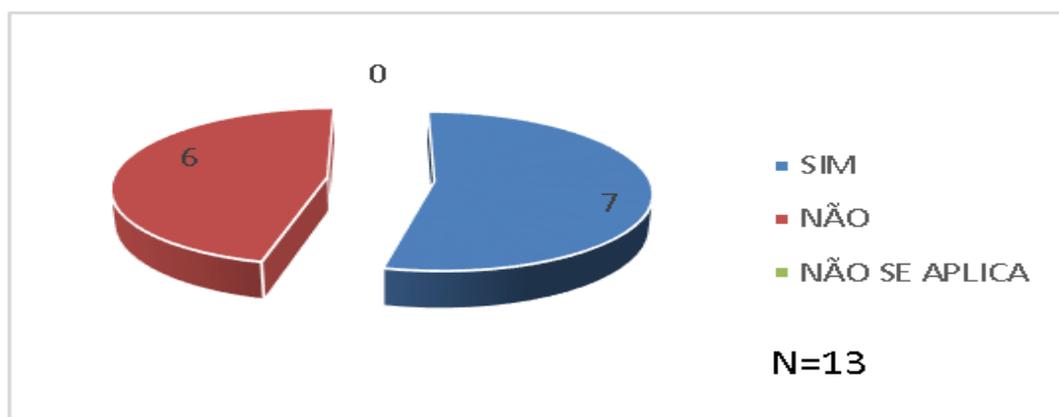


Gráfico 9 – Necessidade de aprimoramento em anúncio/publicidade das vagas existentes na empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

No gráfico 9 são apresentados, os dados obtidos a partir da pergunta 5 da seção Processo de Recrutamento, que questiona se o anúncio/publicidade das vagas existentes na empresa deve ser melhorado, 7 responderam que sim e 6 responderam que não. Nenhum dos respondentes assinalou a opção não se aplica. Este é um indicativo de que possíveis falhas no recrutamento não estejam ligadas as informações dadas aos candidatos sobre as vagas, mas que a publicidade das vagas deveriam ser melhoradas em alguns casos. Isto porque os meios de publicidade das vagas utilizados pela empresa como: boca a boca, carro de rua, anúncio no site da empresa, etc., podem ser suficientes para atingir candidatos que atendam apenas as necessidades de determinados departamentos. Possivelmente, outros meios deveriam ser utilizados, principalmente, para dar conhecimento aos candidatos das vagas em que os níveis de conhecimento e especialização requeridos não sejam facilmente encontrados no município de Juina.

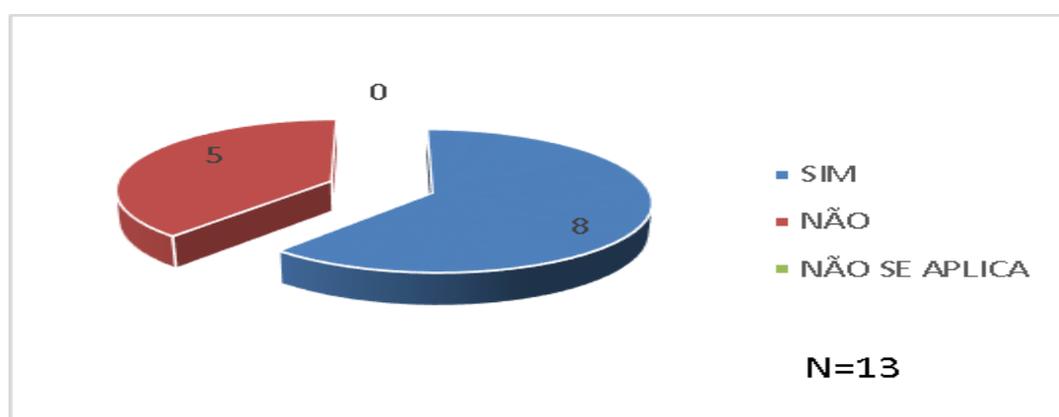


Gráfico 10 – Auxílio de agências de emprego às empresas (FONTE: Dados da pesquisa)

Quando questionados se a empresa deveria pedir auxílio a agências de emprego especializadas para encontrar candidatos mais qualificados (pergunta 6 da

seção Processo de Recrutamento) 5 responderam que não e 8 responderam que sim (ver gráfico 10). Como indicado na questão anterior, a dissimilaridade na percepção em relação a esse quesito pode ser do fato de que para alguns departamentos seja mais fácil encontrar candidatos que atendam aos requisitos das vagas, do que em outros. Contudo, verifica-se que a maioria dos gerentes acredita que o auxílio de uma empresa especializada poderia ser favorável à empresa X, pois a mesma possui mais experiência no mercado e sabe onde encontrar os profissionais. Algumas agências disponibilizam ainda, dicas de etiqueta para a entrevista de empresa.

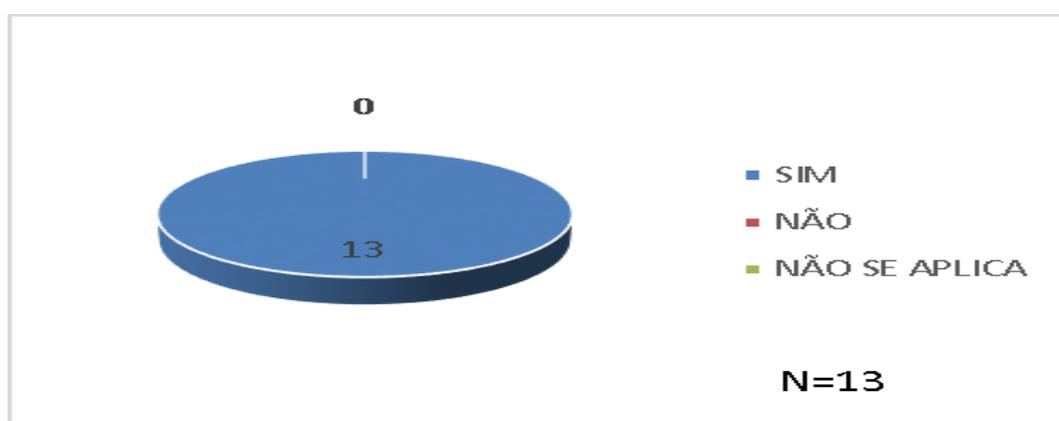


Gráfico 11 - Crescimento profissional dos colaboradores na empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

O Gráfico 11 demonstra os dados obtidos a partir da pergunta 7 da seção Processo de Recrutamento que questiona se a empresa favorece o crescimento profissional dos seus colaboradores. Nessa questão todos os gerentes assinalaram a opção sim.

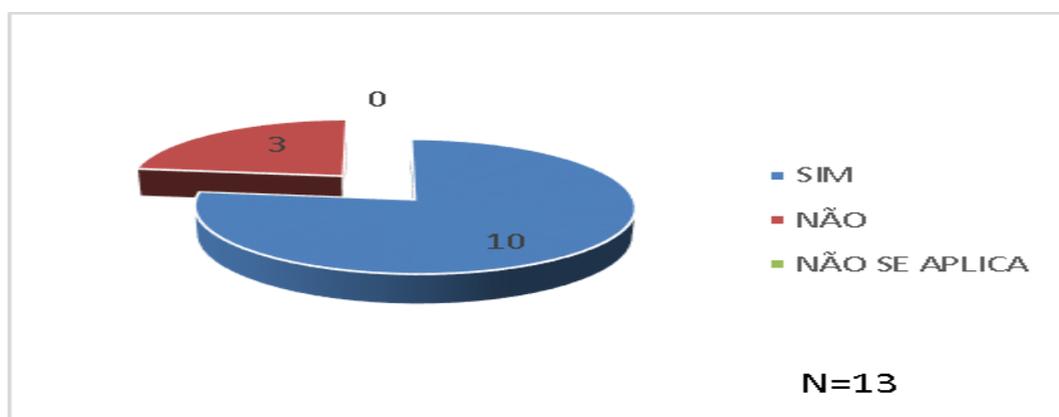


Gráfico 12 – Preferência aos funcionários no momento de preencher uma vaga (FONTE: Dados da pesquisa)

Os gerentes foram questionados se a empresa dá preferência aos seus funcionários no momento de preencher uma vaga (questão 8 – Seção Processo de Recrutamento), sendo que 3 responderam que não e 10 responderam que sim. A partir da análise dos gráficos 11 e 12 é possível verificar que a empresa busca incentivar os seus colaboradores e que prioriza o recrutamento interno no momento do preenchimento das vagas, sendo possível verificar a existência de funcionários que estejam na empresa há alguns anos (como demonstrado no gráfico 3). Isto é favorável porque pode incentivar os demais funcionários e desenvolver um espírito competitivo saudável entre os colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

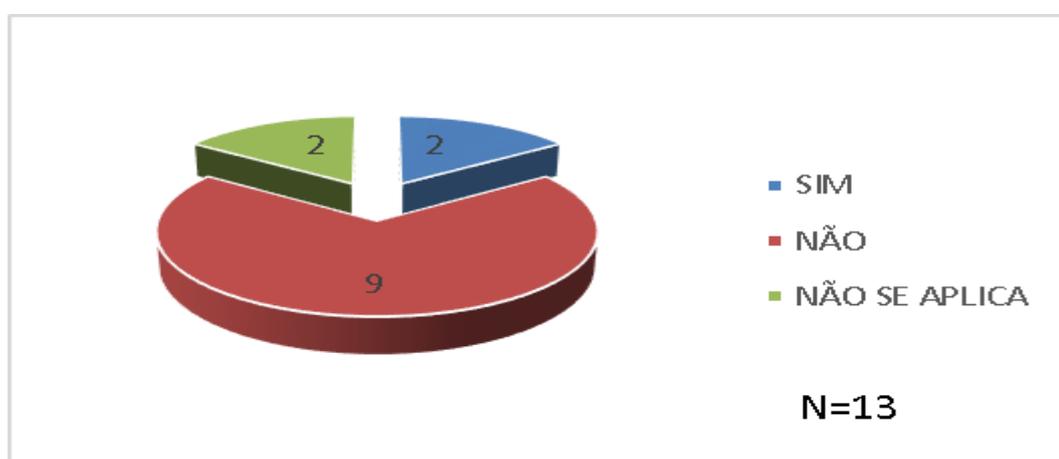


Gráfico 13 – Contratação de candidatos externos e contratação de colaboradores internos (FONTE: Dados da pesquisa)

O Gráfico 13, demonstra os dados obtidos a partir da pergunta 9 da seção Processo de Recrutamento a qual questiona se a contratação de candidatos externos é mais favorável que a contratação de colaboradores internos, 2 responderam que sim, 9 responderam que não e 2 responderam que não se aplica. Apesar da maioria dos gerentes acreditarem que não seja favorável o recrutamento externo em relação ao recrutamento interno, a contratação de colaboradores externos pode ser positiva devido ao fato de propiciar uma diversidade maior nas escolhas, e trazer experiência novas para organização (CHIAVENATO, 2009). Por isso a empresa não deve apenas deter-se em realizar o recrutamento interno e dar oportunidade para novos talentos no mercado de trabalho.

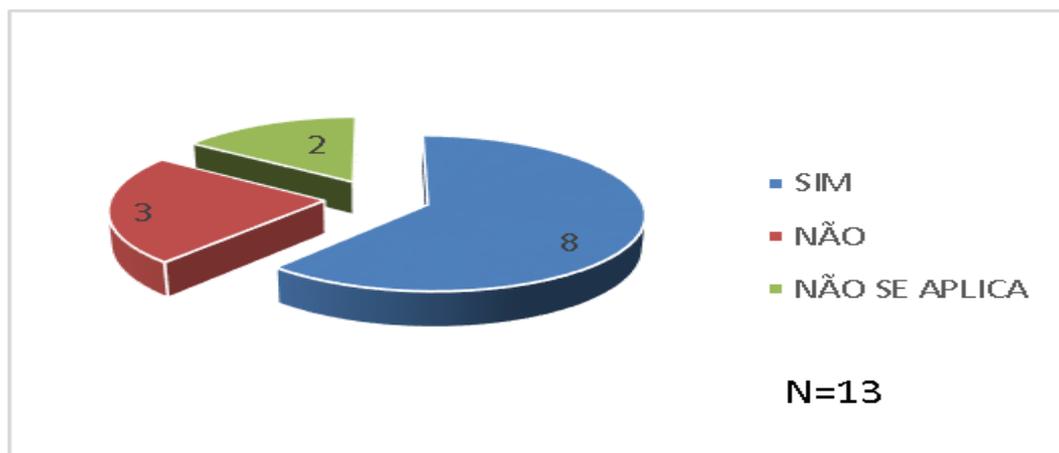


Gráfico 14 – Candidatos externos favorece o ambiente na empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

O Gráfico 14, demonstra os dados obtidos a partir da pergunta 10 do Processo de Recrutamento, que aborda se a contratação de candidatos externos favorece o ambiente na empresa, 3 responderam que não, 8 responderam que sim e 2 responderam que não se aplica.

De um modo geral é possível verificar que os gerentes consideram que a empresa possui problemas em encontrar candidatos com o perfil desejado, porém acreditam que os métodos de recrutamento utilizados sejam suficientes e as informações sobre as vagas transmitidas com exatidão. No entanto, a maioria dos gerentes acredita que o processo de recrutamento possa ser melhorado. O auxílio de uma agência de empregos poderia ser a opção para conseguir candidatos adequados às vagas que exijam níveis maiores de qualificação ou especialização. Para isso a empresa deve identificar as áreas em que existam essas necessidades, pois nem todas requerem essa assessoria por parte de uma agência e podem continuar como uma atribuição do Departamento de RH, contando com o auxílio dos gerentes na definição dos requisitos dos cargos a serem ofertados no seu departamento.

A maioria dos gerentes acredita que a contratação de colaboradores internos seja mais favorável que a contratação de candidatos externos e que a empresa favorece o crescimento profissional de seus colaboradores. Contudo, vale reforçar que a contratação de candidatos externos também pode ser favorável à empresa, visto que novas ideias, novas competências e habilidades e mesmo uma nova disposição possam gerar melhorias no clima organizacional e nos próprios processos.

4.3 PROCESSO DE SELEÇÃO

Nesta seção serão apresentados os dados referentes ao processo de seleção na empresa, que englobam os itens X a Z do questionário.

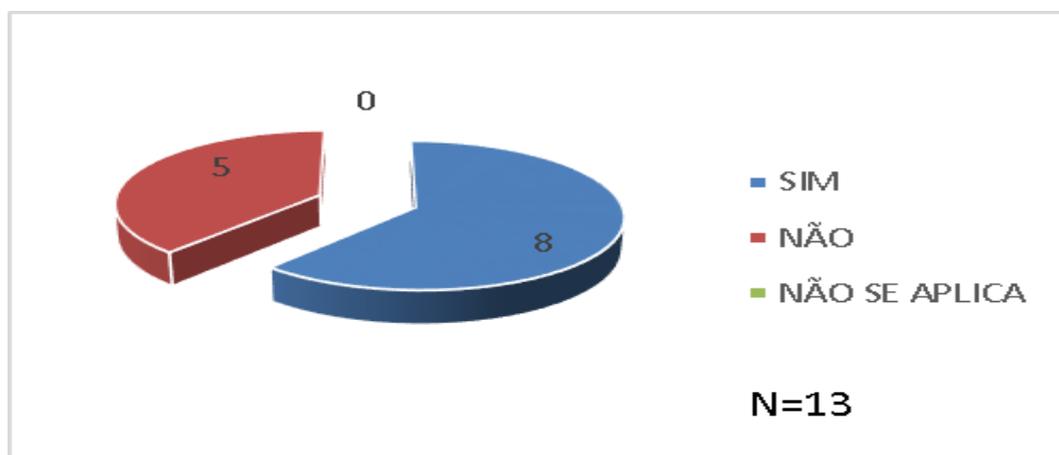


Gráfico 15 – As necessidades da empresa com relação as formas de seleção dos candidatos (FONTE: Dados da pesquisa)

Quando questionado aos gerentes se as formas de seleção dos candidatos (testes, entrevistas, etc.) utilizadas atendem as necessidades da empresa (questão 11) e a maioria (8 respondentes) indicou que sim (ver gráfico 15).

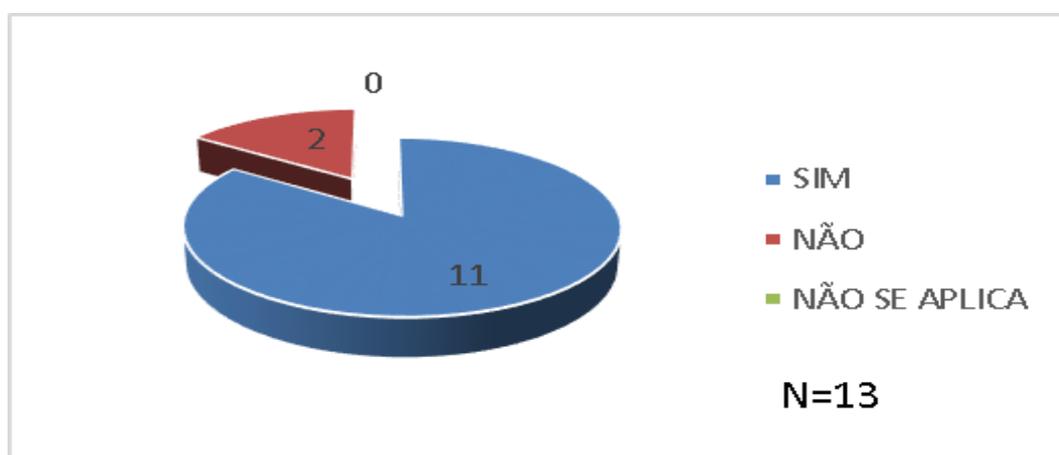


Gráfico 16 – Participação no processo de seleção dos colaboradores (FONTE: Dados da pesquisa)

Quando questionados se participam no processo de seleção de seus candidatos (questão 12). A maioria (11 respondentes) indicou que sim (ver gráfico 16). Sendo que a mesma quantidade (11 respondentes) realiza alguma entrevista com candidatos antes de contratá-los (ver gráfico 17).

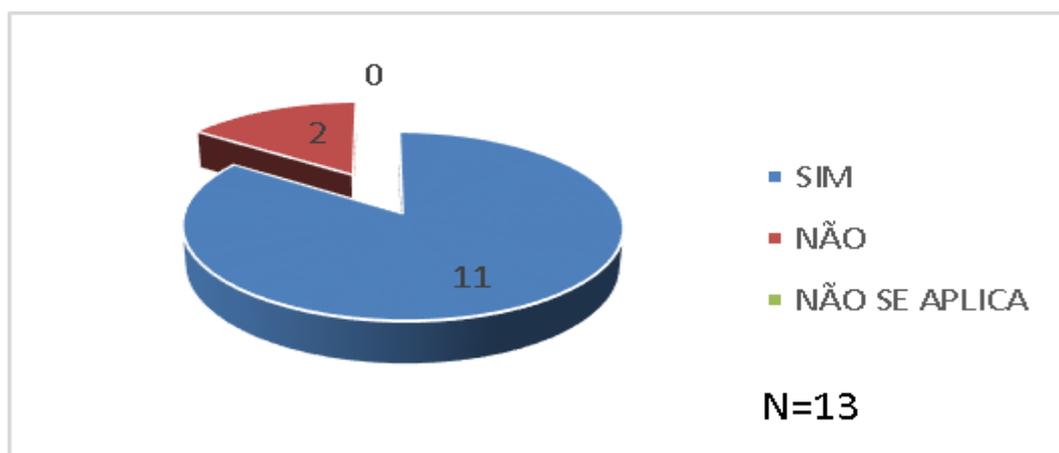


Gráfico 17 – Entrevista com candidatos antes de contratá-los para o departamento (FONTE: Dados da pesquisa)

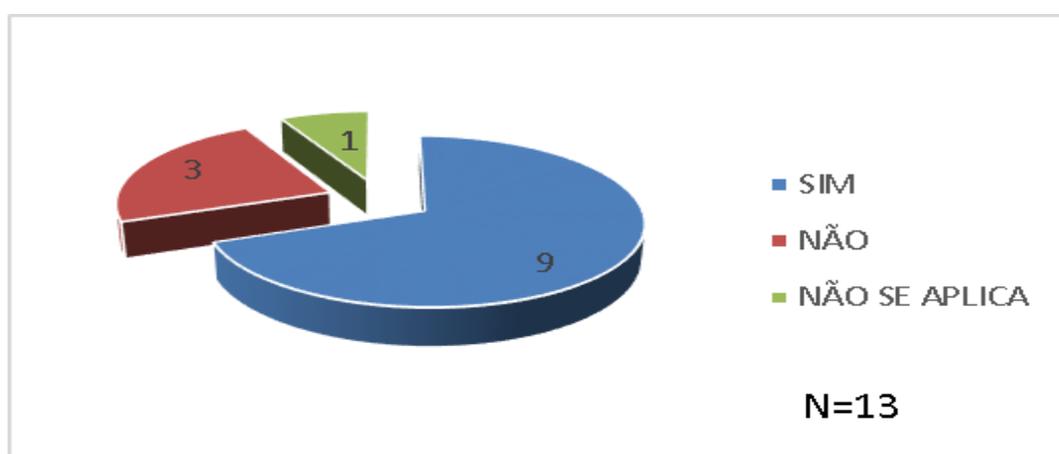


Gráfico 18 – A entrevista com gerente de departamento ajuda/ ajudaria a escolher melhor os candidatos ao perfil do cargo (FONTE: Dados da pesquisa)

Na pergunta 14 foi questionado se a entrevista com o gerente de departamento ajuda/ ajudaria a escolher melhor os candidatos ao perfil do cargo. A maioria (9 respondentes) indicou que sim (gráfico 18).

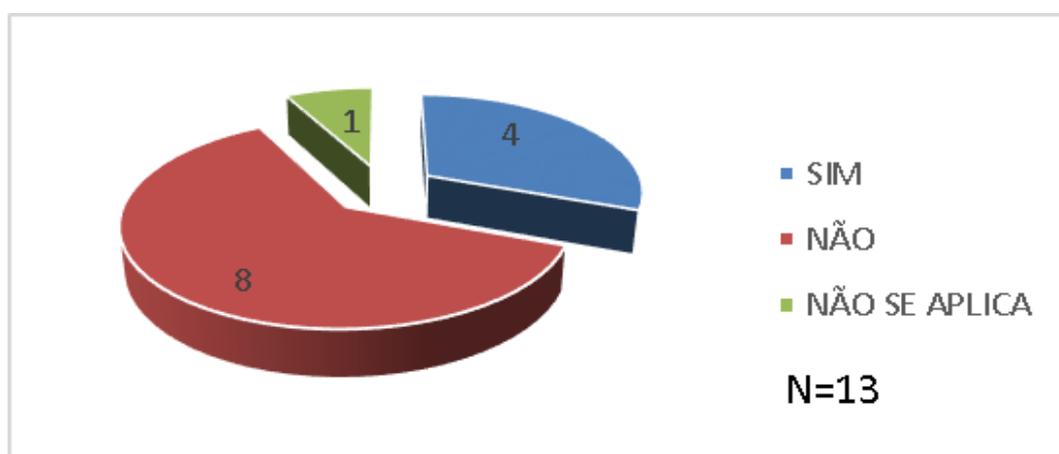


Gráfico 19 – Falhas no processo de seleção ao indicar a contratação de candidatos que não se enquadram ao perfil ideal para a vaga (FONTE: Dados da pesquisa)

A questão 15 da seção do Processo de Seleção refere se o processo de seleção tem falhado ao indicar a contratação de candidatos que não se enquadram ao perfil ideal para a vaga. A maioria (8 respondentes) indicou que não (gráfico 19). Porém a mesma quantidade (8 respondentes) indicaram que o processo de seleção da empresa tem levado a rotatividade (ver gráfico 20), possivelmente por algumas contratações são realizadas apenas por entrevista.

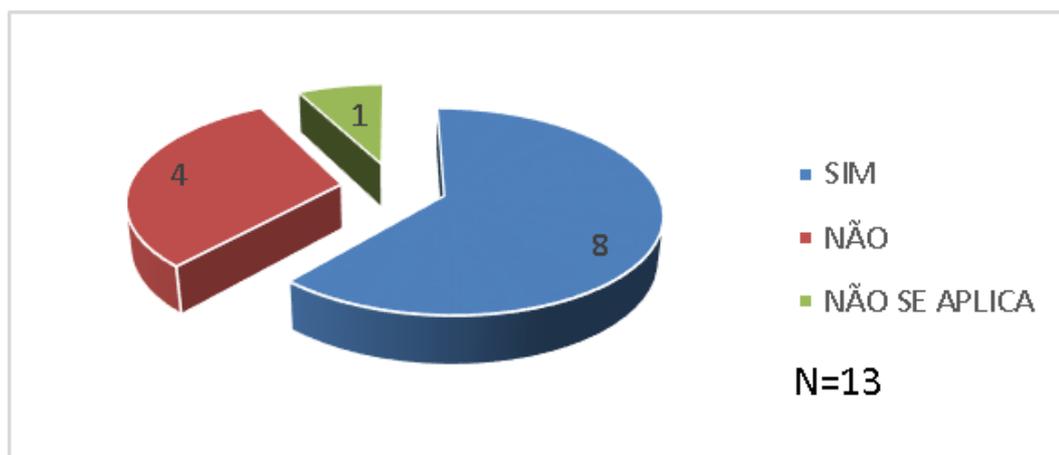


Gráfico 20 – O processo de seleção na empresa tem levado a rotatividade de funcionários (FONTE: Dados da pesquisa)

A maioria dos gerentes acredita que as formas de seleção utilizadas são suficientes para atender as necessidades da empresa. Os mesmos na maioria das vezes, participa da seleção do candidato fazendo a entrevista, mas não tem o conhecimento necessário para aplicação de testes. Essa participação é de fundamental importância para a empresa, pois o gerente do departamento sabe explicar melhor ao candidato os requisitos para a vaga ofertada.

Como demonstrado no gráfico 19, o processo de seleção não tem falhado ao indicar à contratação candidatos que não se enquadram ao perfil correspondente a vaga. O gráfico 20 mostra que a seleção também é motivo de rotatividade na empresa, possivelmente por algumas contratações serem efetuadas apenas por entrevista, não sendo realizados testes para avaliar o candidato.

4.4 TREINAMENTO DOS COLABORADORES

Nesta seção serão apresentados os dados referentes a percepção dos gerentes em relação ao processo de treinamento da empresa X, que incluem os itens X a Y do questionário.

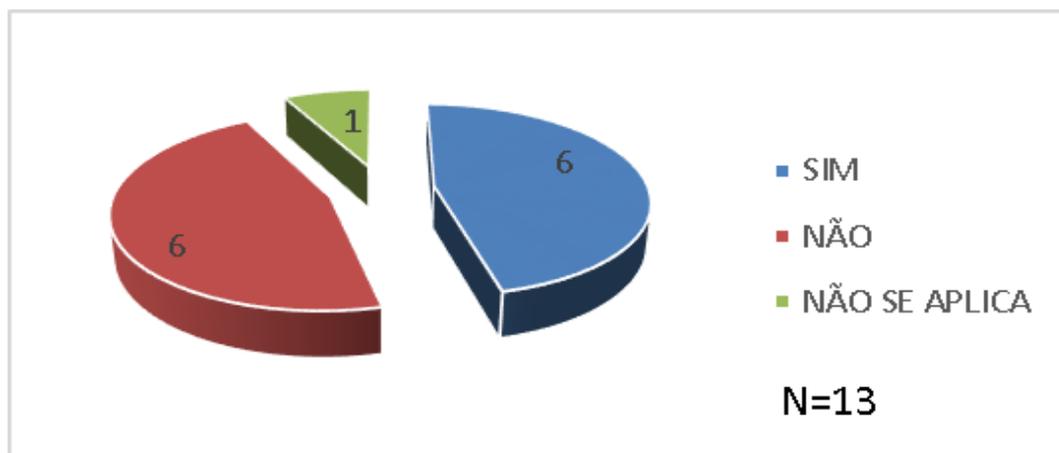


Gráfico 21 – Treinamento oferecido pela empresa aos colaboradores antes de ocuparem cargos no seu departamento (FONTE: Dados da pesquisa)

Foi questionado aos gerentes se a empresa oferece treinamento/capacitação aos colaboradores antes de ocuparem cargos no seu departamento. Houve um empate neste quesito (6 respondentes em cada) entre as opções sim e não, pois os gerentes responderam de acordo com seu departamento e nem todos os departamentos possuem treinamento antes do colaborador ocupar a função.

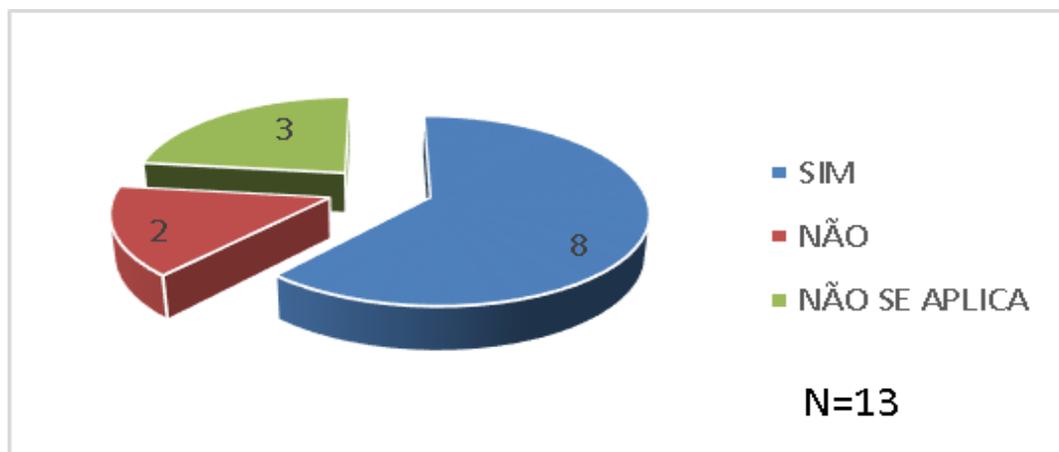


Gráfico 22 – O treinamento dos colaboradores tem contribuído para a adaptação dos mesmos ao cargo (FONTE: Dados da pesquisa)

Quando questionados se o treinamento dos colaboradores tem contribuído para a adaptação dos mesmos ao cargo, a maioria (8 respondentes) respondeu que sim (gráfico 22), sendo que a mesma quantidade (8 respondentes) afirmou ser satisfatório o treinamento oferecido pela empresa (ver gráfico 23), pois mesmo a empresa não oferecendo treinamento antecipado para os colaboradores de todos os departamentos, 6 gerentes considera que houve aumento nos treinamentos nos últimos dois anos, mostrando a preocupação da empresa em se organizar para qualificar os profissionais (ver gráfico 24).

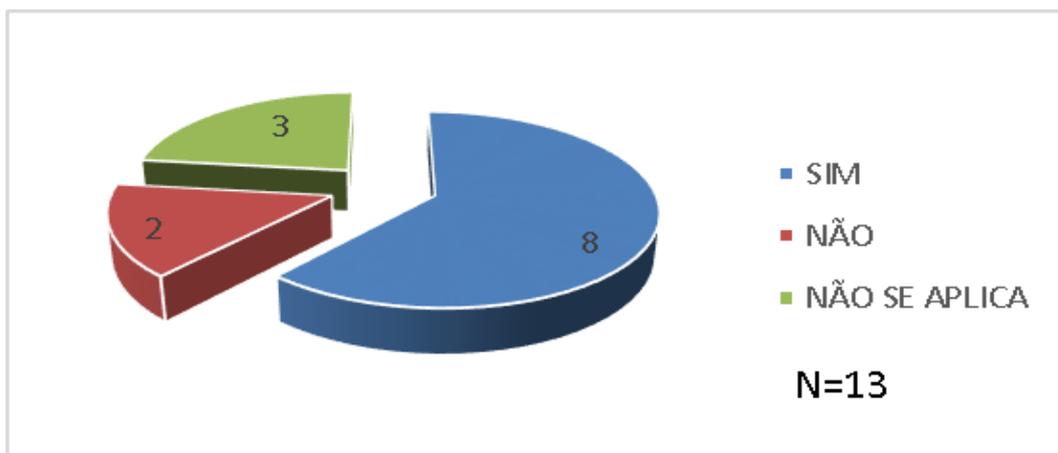


Gráfico 23 – Satisfação com o treinamento/ capacitação oferecido pela empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

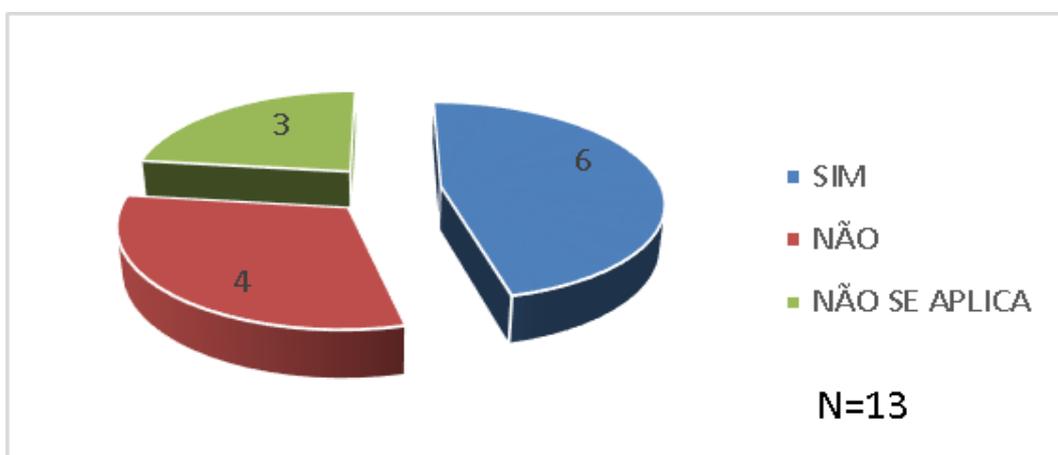


Gráfico 24 – Aumento nos treinamentos realizados pela empresa nos últimos dois anos (FONTE: Dados da pesquisa)

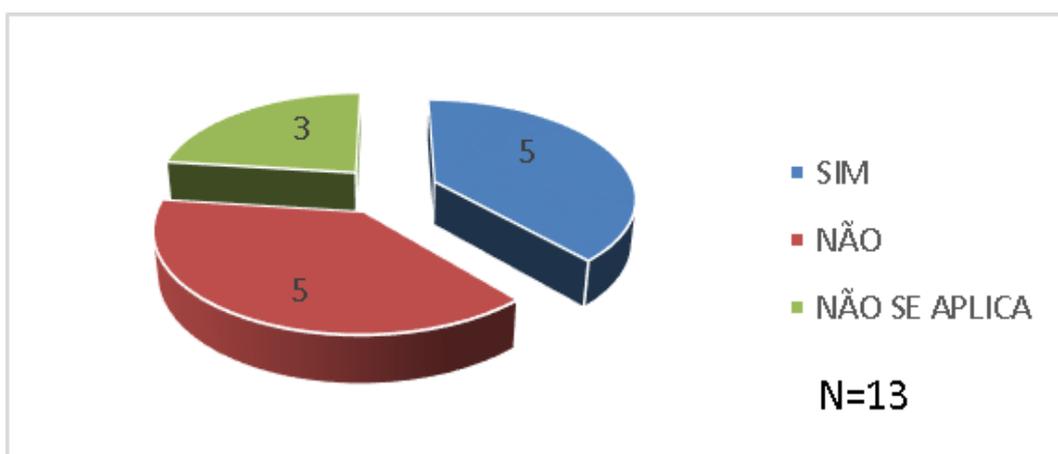


Gráfico 25 – Os recursos/ materiais utilizados nos treinamentos para aprendizagem dos novos colaboradores (FONTE: Dados da pesquisa)

No gráfico 25 são apresentados os dados obtidos a partir da pergunta 21 da seção Treinamento dos colaboradores do questionário, que aborda se os recursos/ materiais utilizados nos treinamentos são adequados à aprendizagem dos novos

colaboradores. Observa-se um empate (5 respondentes em cada) na opção sim e não, pois nem todos os departamentos possuem treinamento antes de ser encaminhado à sua função. Neste conceito 6 respondentes indicaram que a periodicidade dos treinamentos não é suficiente para solucionar as dúvidas e melhorar a aprendizagem dos colaboradores (ver gráfico 26).

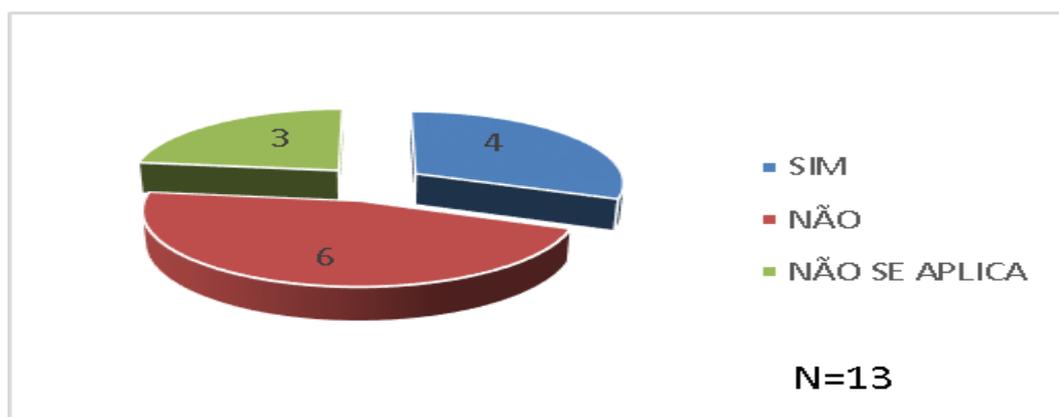


Gráfico 26 - Período dos treinamentos para melhorar a aprendizagem dos colaboradores (FONTE: Dados da pesquisa)

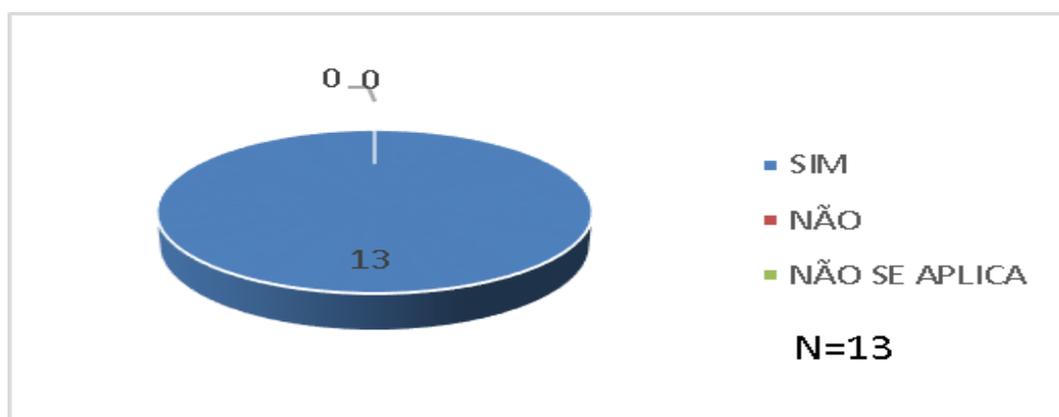


Gráfico 27 - O treinamento dos funcionários poderia reduzir o nível de rotatividade de funcionários na empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

O Gráfico 27 demonstra os dados obtidos a partir da pergunta 23 da seção Treinamento dos colaboradores, que questiona se acredita que o treinamento dos funcionários poderia reduzir o nível de rotatividade de funcionários na empresa. Nessa questão todos os gerentes assinalaram a opção sim.

Através dos dados apresentados nesta seção é possível verificar que há um empate quando os gerentes são questionados se a empresa oferece treinamento/capacitação aos colaboradores antes de ocuparem os cargos (gráfico 24). Isso se deve ao fato dos gerentes terem respondido de acordo com a percepção que possuem em relação ao seu setor. Como referido anteriormente, nem todos os

departamentos da empresa X fornecem treinamento antes do colaborador realizar as funções, e usualmente aprendem as tarefas conforme realiza a atividade. No entanto, houve aumento do número de treinamento nos últimos dois anos, pois a empresa quer oferecer uma qualificação ao seu funcionário, mesmo que seja gradualmente implantado setor a setor.

Os gerentes acreditam que a periodicidade dos treinamentos poderia ser maior, para que o funcionário só se submetesse a realizar a função quando estivesse realmente preparado. Alguns gerentes acreditam que os materiais utilizados no treinamento sejam suficientes, porém, outros acreditam que a empresa poderia utilizar-se de outros materiais didáticos e dinâmicos, para que fossem realizados de uma maneira mais eficiente. Um fator importante a se destacar é que todos os gerentes concordam que o treinamento pode reduzir a rotatividade da empresa, pois um funcionário que esteja mais preparado para executar sua função tem mais chances de reduzir os erros e possíveis frustrações com o cargo que desempenha.

4.5 TREINAMENTO DOS GERENTES DE DEPARTAMENTO E TRABALHO EM EQUIPE

Nesta seção serão apresentados os dados referentes a percepção quanto ao treinamento dos gerentes de departamento para lidar com sua equipe, que envolve as questões X a Y do questionário.

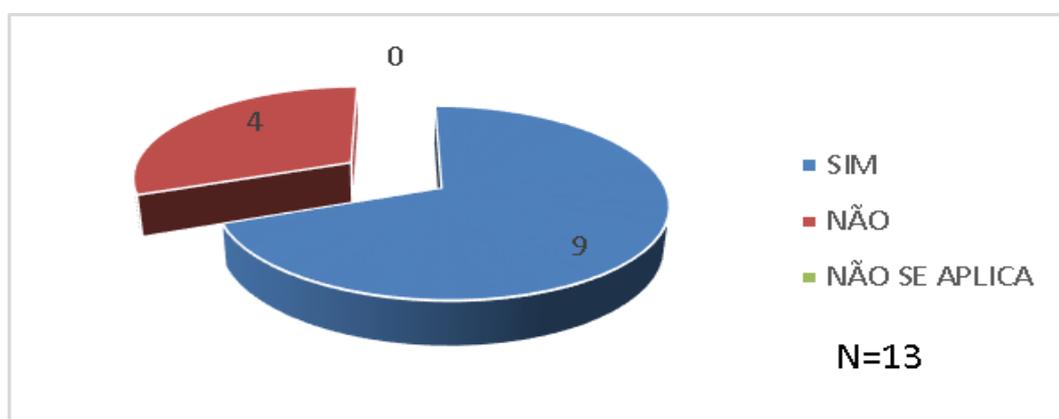


Gráfico 28 – Treinamento para lidar com subordinados (FONTE: Dados da pesquisa)

Foi questionado aos gerentes se recebeu algum tipo de treinamento para lidar com seus subordinados e a maioria (9 respondentes) indicou que sim (ver gráfico 28).

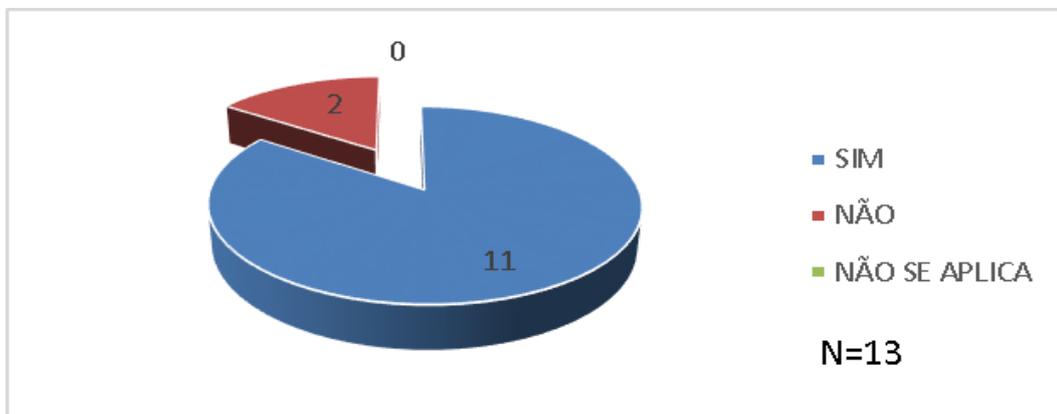


Gráfico 29 – Gerentes de departamentos da empresa capacitados para lidar com seus subordinados (FONTE: Dados da pesquisa)

Quando questionados se de um modo geral, acredita que os gerentes de departamento da empresa estão capacitados para lidar com seus subordinados, a maioria (11 respondentes) indicaram que sim (ver gráfico 29) e na questão 26, 12 respondentes indicaram que acreditam ter um bom relacionamento com seus subordinados (gráfico 30).

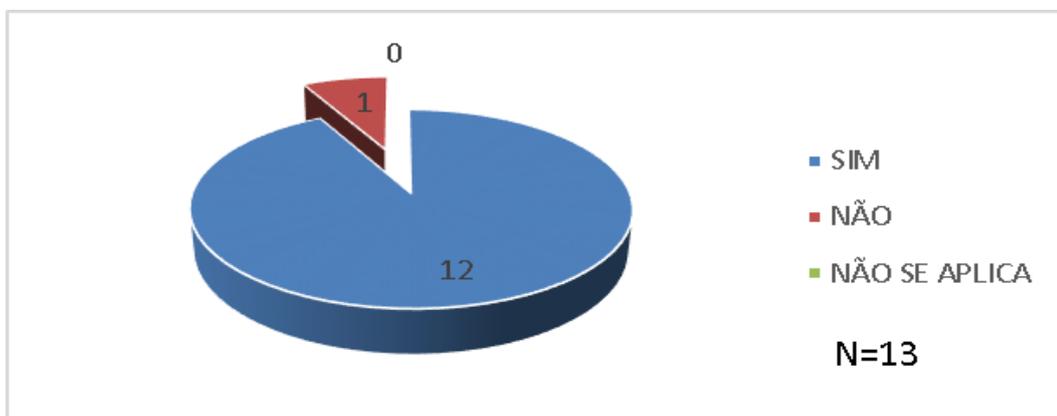


Gráfico 30 – Bom relacionamento com subordinados (FONTE: Dados da pesquisa)

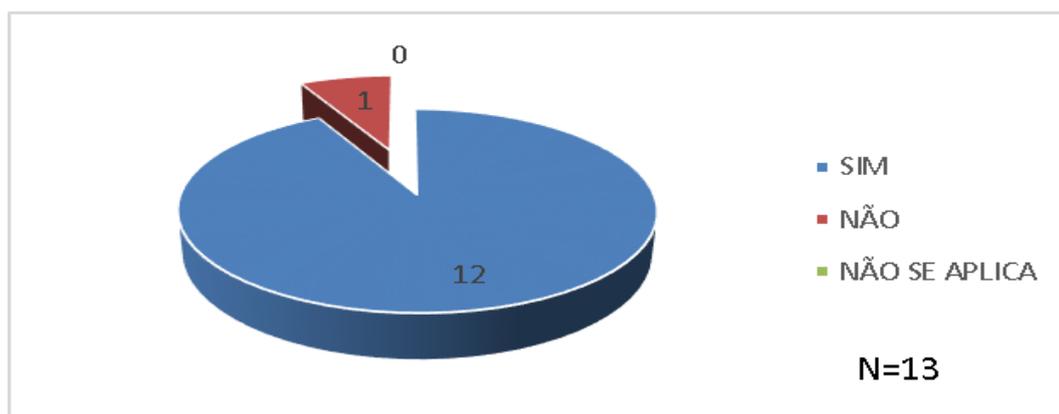


Gráfico 31 – Informação aos subordinados sobre o desempenho do seu trabalho (FONTE: Dados da pesquisa)

A pergunta 27 da seção Treinamento dos gerentes de departamento e trabalho em equipe (gráfico 31) aborda se informam frequentemente os seus subordinados sobre o desempenho do seu trabalho. A maioria (12 respondentes) assinalou a opção sim.

Os gerentes afirmam que a maioria recebeu algum tipo de treinamento para lidar com seus subordinados, e sentem-se capacitados para lidar com os mesmos, além de manter um bom relacionamento com eles. Isso é importante porque estimula o trabalho em equipe. Outro fator importante é que os gerentes informam frequentemente seus subordinados sobre o desempenho do seu trabalho, isso ajuda o funcionário a melhorar, caso seja preciso.

4.6 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Nesta seção serão apresentados os dados referentes à percepção sobre a rotatividade da empresa que inclui a análise dos itens X a Y do questionário.

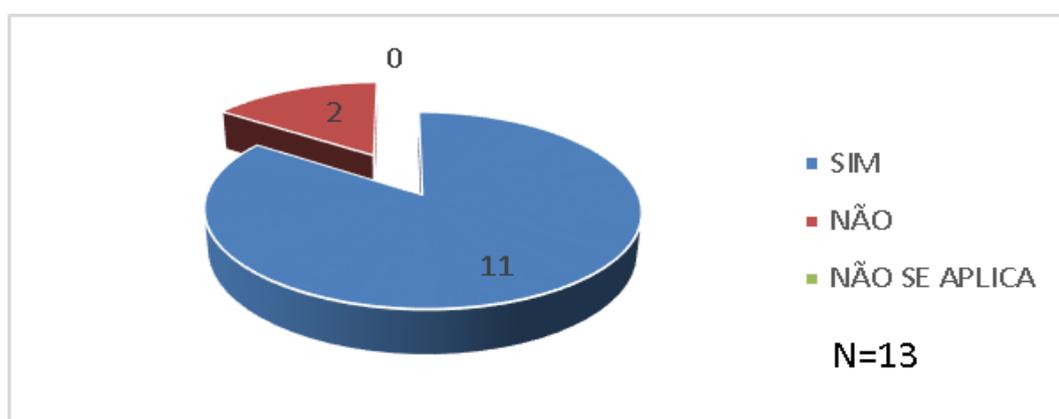


Gráfico 32 – Satisfação dos funcionários com a forma de trabalhar da empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

No gráfico 32 a maioria (11 respondentes) assinalou a opção sim quando questionados se de um modo geral, considera que os funcionários se mostram satisfeitos com a forma de trabalhar da empresa (questão 28).

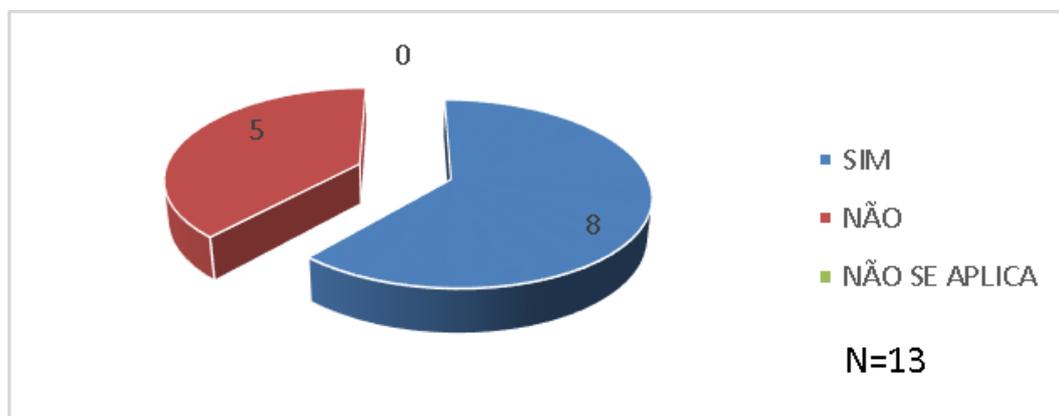


Gráfico 33 – Comunicação interna da empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

Quando questionados se acreditam que a comunicação interna dentro da empresa é adequada, a maioria (8 respondentes) indicaram que sim (ver gráfico 33). A empresa oferece ainda, meios de comunicação para que os colaboradores opinem ou sugiram melhorias ao funcionamento do sistema, como afirmam a maioria (11 respondentes) demonstrado no gráfico 34.

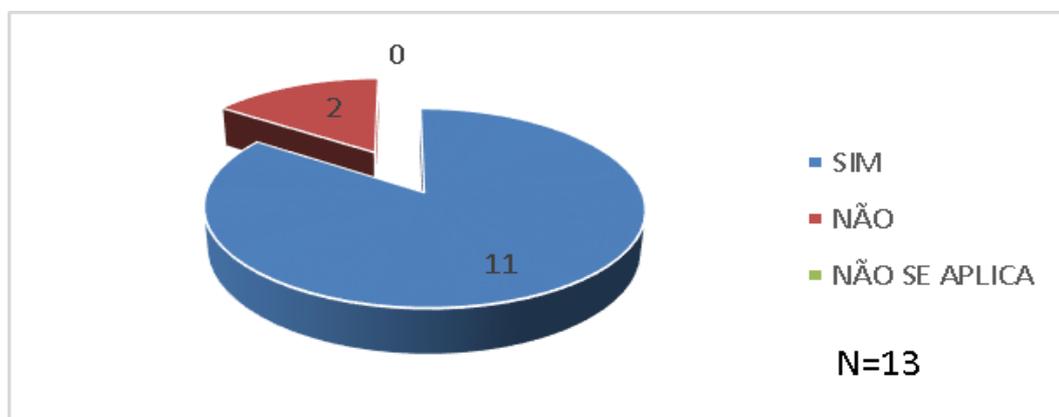


Gráfico 34 – Meios de comunicação oferecidos pela empresa para que os colaboradores opinem ou sugiram melhorias ao funcionamento do sistema (FONTE: Dados da pesquisa)

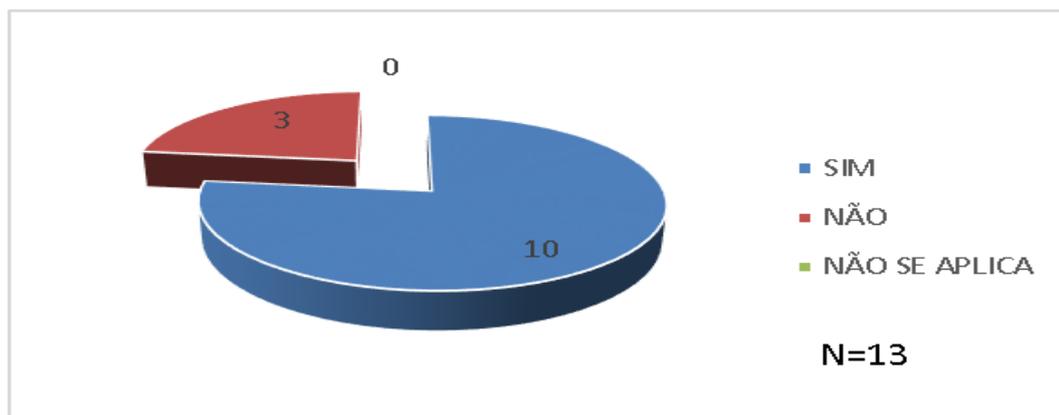


Gráfico 35 – Índice de rotatividade de funcionários na empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

A questão 31 da seção Rotatividade de pessoal (gráfico 35) aborda se consideram elevado o índice de rotatividade de funcionário na empresa, a maioria (10 respondentes) indicaram que sim, 7 gerentes indicaram que a rotatividade existente na empresa tem prejudicado o funcionamento da mesma (ver gráfico 36) e 8 respondentes acreditam que a rotatividade atrapalha o funcionamento dos departamentos (gráfico 37), pois a mesma faz com que haja um tempo maior de adaptação do funcionário à função e a equipe.

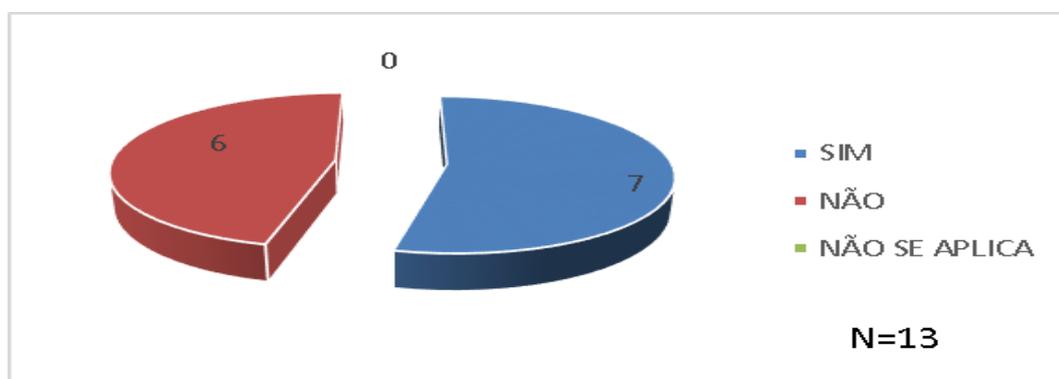


Gráfico 36 – A rotatividade existente na empresa tem prejudicado o funcionamento da mesma (FONTE: Dados da pesquisa)

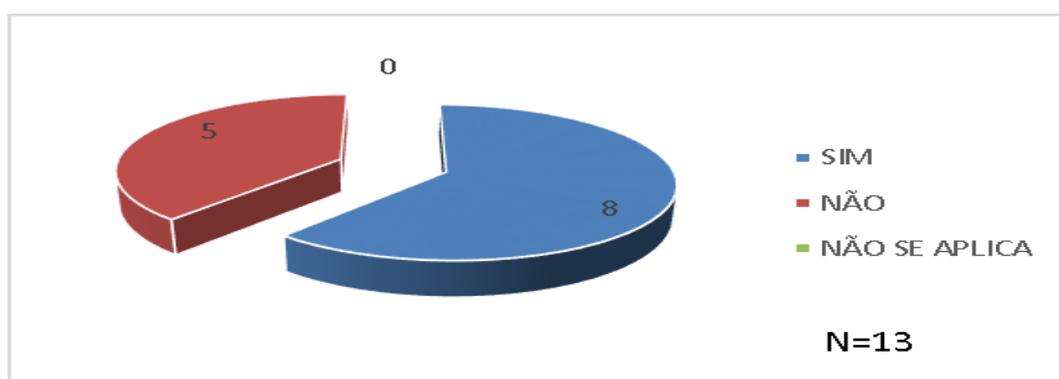


Gráfico 37 – Rotatividade de pessoal atrapalha os departamentos (FONTE: Dados da pesquisa)

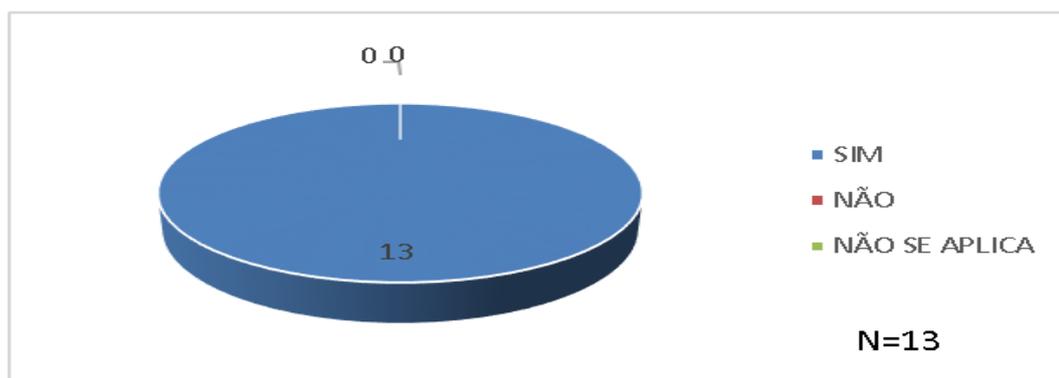


Gráfico 38 – Importância da redução da rotatividade para a empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

O Gráfico 38 demonstra os dados obtidos a partir da pergunta 34 da seção Rotatividade de pessoal, que questiona se considera que a redução da rotatividade é importante para a empresa. Nesta questão todos os gerentes assinalaram a opção sim.

Os gerentes consideram que os funcionários se mostram satisfeitos com a forma de trabalhar da empresa. Acreditam ainda, que a comunicação interna da empresa é adequada, pois todas as informações são repassadas com exatidão a quem necessita. A empresa possui uma caixa de críticas e sugestões, onde todos podem expor suas ideias, sejam funcionários ou cliente. A empresa demonstra estar aberta a ouvir e dialogar, sendo esse um fator importante para encontrar soluções e melhorias.

Os gerentes consideram que a rotatividade da empresa é alta, e que isso prejudica os departamentos. No entanto, a maioria acredita que esse fator não tem prejudicado a empresa como um todo. Vale ressaltar que todos afirmaram que a redução da rotatividade é um ponto importante para a empresa, sendo um sinal de que reconhecem que é um ponto a ser melhorado na empresa.

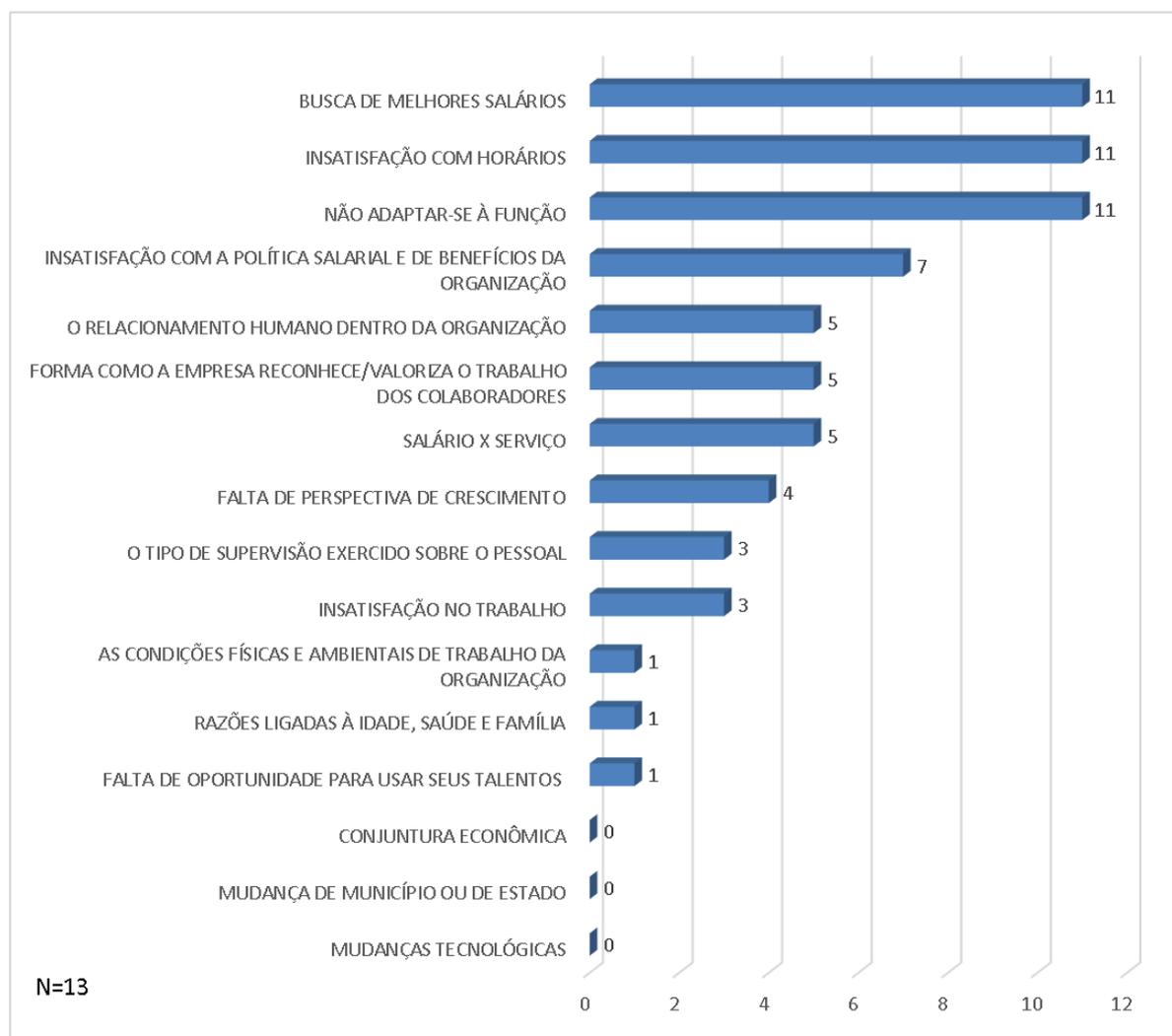


Gráfico 39 – Frequência das respostas sobre as principais causas da rotatividade na empresa (FONTE: Dados da pesquisa)

O Gráfico 39, demonstra os dados obtidos a partir da pergunta 35 que solicitou aos gerentes escolherem entre as alternativas apresentadas, quais seriam as 5 principais causas da rotatividade da empresa X. Observa-se que a busca por melhores salários, a insatisfação com horários e o fato de não adaptar-se à função tenham sido as alternativas com maior número de ocorrências (11 vezes), seguidas da insatisfação com a política salarial e de benefícios da organização (7 vezes). Um grupo intermediário também pode ser identificado onde aparecem a forma com que a empresa reconhece/ valoriza o trabalho dos colaboradores, o relacionamento humano dentro da organização, a relação salário x serviço (5 ocorrências) e o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal e a insatisfação no trabalho (3 ocorrências). Alguns gerentes ainda consideraram que razões ligadas à idade, saúde e família, a falta de oportunidade para usar seus talentos e as condições físicas e ambientais de trabalho da organização (1 ocorrência). Nenhum dos respondentes assinalou as

opções mudanças tecnológicas, conjuntura econômica e mudança de município ou de estado. Portanto, verifica-se que além dos processos de recrutamento, seleção e treinamento influenciarem na rotatividade de pessoal, a empresa X deve atentar para outros fatores internos acima identificados como responsáveis pelas falhas na manutenção de colaboradores na empresa segundo a percepção dos gerentes.

A questão final possibilitou que os gerentes pudessem dar sugestões de melhoria para os processos de recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores na empresa, sendo que apenas 6 dos 13 gerentes responderam a esta questão. Os dados obtidos são apresentados no Quadro 03.

1	Maior rigor quanto à qualificação pessoal (conhecimento na área de atuação)
2	Treinamento mais amplo para futuros funcionários antes de chegar ao setor
3	A empresa possuir internamente uma equipe capacitada, trabalhando em conjunto com o departamento de RH, visando à escolha de funcionários para futuras promoções em possíveis vagas, ou seja, saber qual função o funcionário teria facilidade de atuar caso precise.
4	Ter mais opções e pessoas para dar treinamento necessário aos candidatos e os mesmos se comprometerem em realizar um bom trabalho transmitindo todas as informações necessárias.
5	Realizar testes mais amplos com os candidatos. Descobrir o que realmente almejam.
6	Convidar o gerente de setor para participar da seleção de candidatos às vagas. Verificar qual funcionário da empresa tenha interesse e mereça ocupar a vaga em aberto. Funcionário valorizado se torna mais produtivo, criativo e inovador, contribuindo melhor para os objetivos da empresa.

Quadro 3 - Sugestões de melhorias para os processos de recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores na empresa, segundo opinião dos gerentes.

Fonte: Dados da pesquisa

Os gerentes se mostram motivados em busca do melhor resultado para a empresa. Para que a rotatividade de funcionários diminua, os mesmos sugerem que seja realizado uma seleção mais cautelosa, analisando melhor o candidato, realizando mais testes, além de disponibilizar treinamento mais amplo para funcionários em departamento que ainda não realiza esse tipo de atividade, ou seja, aos departamentos que ainda não proporciona aos seus colaboradores um treinamento antes de realizar sua função. Além disso, os gerentes sugerem que a empresa possua internamente uma equipe capacitada, trabalhando em conjunto com o departamento de RH, visando à escolha de funcionários para futuras promoções em possíveis vagas, ou seja, saber qual função o funcionário teria facilidade de atuar caso precise.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, abordou-se sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento e as possíveis causas da rotatividade de funcionários em organizações. Os dados obtidos através da pesquisa de campo possibilitaram analisar a percepção dos gerentes de departamento sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento e as possíveis causas da rotatividade na Loja Matriz da empresa foco de estudo. As informações obtidas levam a afirmar que a empresa possui problemas em encontrar candidatos com o perfil desejado. Os métodos de recrutamento utilizado pela organização foram considerados suficientes pelos gerentes, embora a maioria ainda acredite que esse processo pode ser melhorado. Uma das alternativas seria solicitar auxílio à agência de empregos para conseguir candidatos mais qualificados nas áreas em que são exigidos níveis de conhecimento e especialização maiores.

A maioria dos gerentes acredita que as formas de seleção utilizadas são suficientes para atender as necessidades da empresa, porém, a minoria que discorda, acredita que a seleção deveria ser efetuada de forma mais rígida, com mais testes que possa descobrir além de suas habilidades nas atividades, o que realmente almeja na empresa.

Verificou-se que o gerente na maioria das vezes participa da seleção realizando uma entrevista com o candidato. Essa participação é de fundamental importância para a empresa, pois o gerente do departamento tem maior conhecimento da área que ocupa e pode avaliar se o candidato possui os requisitos pretendidos para o preenchimento da vaga.

Os gerentes tem a percepção que os processos de recrutamento, seleção e treinamento tem influenciado a rotatividade na empresa. Verificou-se ainda que outros fatores também podem estar influenciando a rotatividade de colaboradores da empresa, como por exemplo: a busca de melhores salários, insatisfação com horários, a não adaptação a função, insatisfação com a política salarial e de benefícios da organização, a forma com que a empresa valoriza/ reconhece o trabalho dos colaboradores, o relacionamento humano dentro da organização, entre outros

Algumas sugestões de melhoria no processo de recrutamento, seleção e treinamento da empresa foram sugeridas pelos gerentes, como: maior rigor quanto a qualificação de pessoal (conhecimento na área de atuação), treinamento mais amplo para futuros funcionários antes de chegar ao setor, a empresa possuir internamente uma equipe capacitada trabalhando em conjunto com o departamento de RH visando a escolha de funcionários para futuras promoções em possíveis vagas, ou seja, saber qual função o funcionário teria facilidade de atuar caso precise, ter mais opções e pessoas para dar treinamento necessário aos candidatos e os mesmos se comprometerem em realizar um bom trabalho transmitindo todas as informações necessárias, etc.

Apesar de não ser exigida, em Trabalhos de Conclusão de Curso, a validação de instrumentos construídos (razão pela qual essa análise não consta neste trabalho), considera-se que poderá ser foco de estudos futuros em níveis de pós-graduação. Vale ressaltar que a validação também não é possível no estudo de caso apresentado porque a amostra de 13 elementos não possibilitaria a realização da análise psicométrica do instrumento, que consiste na análise fatorial exploratória e na análise da consistência interna dos itens (Alfa de Cronbach) (Marôco, 2007), portanto sendo necessário aumentar a amostra. Após a validação do questionário, caso o mesmo apresente boas características psicométricas com indicadores de consistência interna aceitável na medição global do instrumento, este poderá ser útil em futuras pesquisas, possibilitando a realização de estudos comparativos em outras empresas (inviabilizado neste caso por também não apresentar similares na literatura que tornasse possível tal comparação). Importa salientar que para a realização das análises de validação do questionário seria necessário recorrer a *softwares* de tratamento estatístico que exigem conhecimentos específicos acima dos requeridos em nível de bacharelado em administração. No entanto, isso não impossibilitou responder de maneira satisfatória o problema de pesquisa e o alcance dos objetivos inicialmente propostos que passa pela análise descritiva (e não explicativa) das variáveis que constam no questionário aplicado à população-alvo do estudo.

REFERÊNCIAS

ALDEBRAND, F. F., BREGOLI, M. T., & RISSI, V. (Julho - Dezembro de 2009). **Estratégias de recrutamento e seleção x rotatividade: estudo de caso em uma cooperativa industrial.** São Paulo: Atlas.

ANDRADE, D. (2008). **IDEAL - Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai. Estratégias de Recrutamento e Seleção x Rotatividade: Estudo de caso em uma Cooperativa Industrial, Recursos Humanos: gestão de pessoas** (01 ed.). Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena.

ARAÚJO, G. C., & DIAS, E. M. (2008). **Estudo sobre os processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. Economia e Gestão do Agronegócio.** São Paulo: Atlas.

BAYLÃO, A. L., & ROCHA, A. P. (outubro de 2014). **A importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. Gestão do Conhecimento para a Sociedade.** Rio de Janeiro: Elsevier.

BRIGNOL, L. R. (2013). **Satisfação e rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados em Goiânia.** Rio de Janeiro: Elsevier.

CARVALHO, L. M. (2008). **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas.

CAVALCANTE, Z. V., & SILVA, M. L. (2011). **A importância da Revolução Industrial no mundo da tecnologia.** São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (1997). **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2009). **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** (09 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2014). **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** (04 ed.). (Manole, Ed.) Barueri: SP.

CORADINI, J. R., & MURINI, L. T. (2009). **Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. Ciências Sociais Aplicadas, 05(01).** São Paulo: Phorte.

DELLOVO, M., PELISSARI, A. S., GONZALEZ, I. V., SIQUEIRA, D. D., BARUSSO, E., & ALMEIDA, L. A. (2011). **Turnover no segmento varejista: um estudo de caso na rede de supermercados de Londrina**. São Paulo: Phorte.

FERREIRA, H., & FERREIRA, M. M. (1998). **Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem**. São Paulo: Phorte.

GIL, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas.

GOMES, H. R. (2013). **A influência das práticas de recrutamento, seleção e manutenção de pessoas no turnover**. Universidade Federal do Piauí - UFPI Campus Senador Helvídio Nunes de Barros - CSHNB, Piauí.

GOMIDES, J. E. (2002). **A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do projeto de pesquisa**. 06. São Paulo: Atlas.

GONTIJO, C. L. (Julho/ Novembro de 2005). *Gestão e Conhecimento*. **Captação e seleção de talentos para as organizações**, 02(02). São Paulo: Phorte.

HILL, A., & HILL, M. (2008). **Investigação por Questionário**. São Paulo: Atlas.

HUZEK, D., STEFANO, S. R., & GRZESZCZESZYN, G. (2008). **Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas**. *Seget - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. São Paulo: Atlas.

LAKATOS, E. M. (2011). **Metodologia Científica** (06 ed.). São Paulo: Atlas.

LEÃO, C. R., & ALECRIM, M. I. (2014). **O impacto do processo de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal em uma empresa que atua como correspondente bancário**. São Paulo: Atlas.

MAGALHÃES, E. M., OLIVEIRA, A. R., ABREU, S. M., & MAGALHÃES, E. A. (23 a 27 de Setembro de 2006). **Políticas de Treinamento dos Técnicos de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de Ex-dirigentes da Instituição**. São Paulo: Atlas.

MARCONI, M. D., & LAKATOS, E. M. (2006). **Metodologia Científica** (04 ed., Vol. 03). São Paulo: Atlas.

MARCONI, N. (Novembro de 2004). Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. **IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado Y de la Administración Pública**. São Paulo: Atlas.

MARIOTI, B. R., PEREIRA, C. A., & PAVÃO, Y. M. (2013). **Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal numa rede de supermercados de Campo Mourão. o método científico**. São Paulo: Atlas.

MARÔCO, J. (2007). **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. (03 ed.). Lisboa, Portugal: Edições Silabo.

MATTOS, M. G., JÚNIOR, A. J., & BLECHER, S. (2008). **Metodologia da pesquisa em educação física: construindo sua monografia, artigos e projetos** (03 ed.). São Paulo: Phorte.

MEDEIROS, C. R., JUNQUEIRA, Á. G., SCHWINGEL, G., CARRENO, I., JUNGLES, L. A., & SALDANHA, O. M. (2008). **A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família**. São Paulo: Atlas.

MENDES, D. (2000). **Escola de Relações Humanas ou 'Como fazer amigos e influenciar pessoas'**. São Paulo: Atlas.

MENDES, J. (2013). **Treinamento organizacional como ferramenta para a retenção do conhecimento em uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos de PICOS/PI**. Rio de Janeiro: Elsevier.

MESADRI, D. (2007). **Treinamento. uma abordagem dos recursos humanos na polícia civil de Santa Catarina**. São Paulo: Atlas.

PALHARINI, F. D., NUNES, F. D., NASCIMENTO, P. F., & MARTINS, V. A. (2001). **Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências**. Rio de Janeiro: Elsevier.

PATIAS, T. Z., BALESTRERI, A. S., & COSTA, C. F. (2014). **Custos da Rotatividade de Pessoal: Evidências em uma Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas.

PEREIRA, F. M., PRIMI, R., & COBÊRO, C. (2003). **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. São Paulo: Atlas.

PICCHIAI, D. (2010). **Estruturas Organizacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier.

RODRIGUES, M. A. (2011). **Rotatividade de funcionários no setor comercial Picoense: um estudo sobre a perda de talentos do grupo Evêncio**. São Paulo: Atlas.

SILVA, M. D. (2009). **Estudos Organizacionais: Abordagem Humanística**. (G. A. Bedin, Ed.) São Paulo: Atlas.

SOUZA, C. L. (2015). **Recrutamento e seleção na contratação de novas pessoas. meios para diminuição da rotatividade de funcionários**. São Paulo: Atlas.

STRAPASSON, A. M., CONCOLATTO, C. P., & FERREIRA, G. M. (2007). **Rotatividade de Pessoal: Um estudo de Caso na Agroindústria**. São Paulo: Atlas.

TOGNETTI, M. A. (2006). **Metodologia da Pesquisa Científica**. Serviço de Biblioteca e Informação IFSC - SBI. São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

6. Dados de identificação do Projeto

Título do Projeto: *Análise da percepção dos gerentes de departamentos sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e as principais causas de rotatividade em uma empresa do ramo varejista do município de Juina-MT.*

Pesquisador/a Responsável: Tamires Samarrenho de Souza

Orientador/a: Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho

Instituição: Faculdade de Ciência Contábeis e de Administração do Vale do Juruena

Telefone: (66) 99839443

E-mail: tamiresamarrenho@hotmail.com

Prezado/a Sr./Sra,

Você está sendo **convidado/a a participar**, como voluntário/a, na pesquisa " *Análise da percepção dos gerentes de departamentos sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e as principais causas de rotatividade em uma empresa do ramo varejista do município de Juina-MT*". Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção dos gerentes de departamentos sobre os processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento de funcionários e as principais causas de rotatividade em uma empresa do ramo varejista do município de Juina – Mato-Grosso (MT). Para isso, serão feitas algumas perguntas para analisar a opinião dos gerentes de departamentos em relação aos processos de recrutamento, seleção e treinamento, bem como a influência destes processos na rotatividade de funcionários da empresa.

No caso de concordar em participar da pesquisa, você terá que **responder a um pequeno questionário**. A sua participação no estudo não implica nenhum risco para sua saúde nem constrangimento, apenas a disponibilidade de seu tempo para responder ao questionário.

Em qualquer momento do estudo, você terá acesso ao **investigador** para **esclarecimento** de eventuais **dúvidas**, se assim desejar.

A sua participação é voluntária e por essa razão tem a liberdade de retirar este consentimento e abandonar o estudo a qualquer momento.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, **não sendo divulgada a identificação de nenhum participante**. Enfatizamos que seu nome será preservado e que nenhum dado pessoal será divulgado. Os **dados** e o material coletado **serão utilizados apenas para esta pesquisa acadêmica**.

Não haverá nenhum custo com sua participação, assim como, não haverá nenhum reembolso/pagamento pela sua participação. Farão parte do estudo todas as pessoas que aceitem participar **livremente** da pesquisa, após leitura, aceitação e assinatura deste termo (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Consentimento de participação da pessoa na pesquisa

Eu, _____, declaro que li ou me foi lido as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado/a pelo pesquisador/a sobre os objetivos, procedimentos do estudo que serão utilizados, a não existência de riscos e desconfortos e que não haverá custos/reembolsos aos participantes. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer consequência. Fui igualmente informado/a da garantia de que meus dados pessoais não serão divulgados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa. Assim, concordo em participar da pesquisa. Declaro, ainda, que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

LOCAL E DATA:

_____, ____ de _____ de 2015.

(Assinatura do/a participante)

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE DEPARTAMENTOS SOBRE OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS E AS PRINCIPAIS CAUSAS DE ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE JUINA-MT

Prezado (a) Senhor (a),

No âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena (AJES) pretendo realizar uma pesquisa para avaliar o nível de ambientação dos colaboradores com o Sistema de Gestão implantado na unidade. Esta pesquisa denomina-se por “**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE DEPARTAMENTOS SOBRE OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS E AS PRINCIPAIS CAUSAS DE ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE JUINA-MT**” e conta com a orientação científica do Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho.

A sua participação no estudo é **voluntária, confidencial e anônima**. Os dados recolhidos serão analisados em conjunto com outros participantes da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante.

Nesse sentido, solicitamos que **responda a todas** as questões do questionário de

5. O anúncio/publicidade das vagas existentes na empresa deve ser melhorado?			
6. A empresa deveria pedir auxílio a agências de emprego especializadas para encontrar candidatos mais qualificados?			
7. A empresa favorece o crescimento profissional dos seus colaboradores?			
8. A empresa dá preferência aos seus funcionários no momento de preencher uma vaga?			
9. A contratação de candidatos externos é mais favorável que a contratação de colaboradores internos?			
10. A contratação de candidatos externos favorece o ambiente na empresa?			
Processo de Seleção			
11. As formas de seleção dos candidatos (testes, entrevistas, etc.) utilizadas atendem as necessidades da empresa?			
12. Você participa no processo de seleção de seus colaboradores?			
13. Você realiza alguma entrevista com os candidatos antes de contrata-los para o seu departamento?			
14. A entrevista com o gerente de departamento ajuda/ajudaria a escolher melhor os candidatos ao perfil do cargo?			
15. O processo de seleção tem falhado ao indicar a contratação de candidatos que não se enquadram ao perfil ideal para a vaga?			
16. O processo de seleção na empresa tem levado a rotatividade de funcionários?			
Treinamento dos colaboradores			
17. A empresa oferece treinamento/capacitação aos colaboradores antes de ocuparem cargos no seu departamento?			
18. O treinamento dos colaboradores tem contribuído para a adaptação dos mesmos ao cargo?			
	Sim	Não	Não se aplica
19. De modo geral, o treinamento/capacitação oferecido pela empresa é satisfatório?			
20. Considera que houve aumento nos treinamentos realizados pela empresa nos últimos dois anos?			
21. Os recursos/materiais utilizados nos treinamentos são adequados a aprendizagem dos novos colaboradores?			
22. A periodicidade dos treinamentos é suficiente para solucionar as dúvidas e melhorar a aprendizagem dos colaboradores?			
23. Acredita que o treinamento dos funcionários poderia reduzir o nível de rotatividade de funcionários na empresa?			
Treinamento dos gerentes de departamento e trabalho em equipe			
24. Você recebeu algum tipo de treinamento para lidar com seus subordinados?			
25. De um modo geral, você acredita que os gerentes de departamento da empresa estão capacitados para lidar com os seus subordinados?			
26. Você acredita ter um bom relacionamento com seus subordinados?			

27. Você informa frequentemente os seus subordinados sobre o desempenho do seu trabalho?			
Rotatividade de pessoal			
28. De modo geral, considera que os funcionários se mostram satisfeitos com a forma de trabalhar da empresa?			
29. Acredita que a comunicação interna dentro da empresa é adequada?			
30. A empresa oferece meios de comunicação para que os colaboradores opinem ou sugiram melhorias ao funcionamento do Sistema?			
31. Você considera elevado o índice de rotatividade de funcionários nessa empresa?			
32. A rotatividade existente na empresa tem prejudicado o funcionamento da mesma?			
33. Você sente que a rotatividade de pessoal atrapalha o seu departamento?			
34. Considera que a redução da rotatividade é importante para a empresa?			

35. Assinale entre as opções abaixo as 5 principais causas da rotatividade na empresa:

<input type="radio"/> Razões ligadas à idade, saúde e família.	<input type="radio"/> Não adaptar-se à função
<input type="radio"/> O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal	<input type="radio"/> Salário X Serviço
<input type="radio"/> Busca de melhores salários	<input type="radio"/> Insatisfação no trabalho
<input type="radio"/> Insatisfação com horários	<input type="radio"/> Falta de oportunidade para usar seus talentos
<input type="radio"/> Mudanças tecnológicas	<input type="radio"/> Conjuntura econômica
<input type="radio"/> Forma como a empresa reconhece/valoriza o trabalho dos colaboradores	<input type="radio"/> As condições físicas e ambientais de trabalho da organização
<input type="radio"/> Falta de perspectiva de crescimento	<input type="radio"/> Mudança de município ou de estado
<input type="radio"/> O relacionamento humano dentro da organização	<input type="radio"/> Insatisfação com a política salarial e de benefícios da organização

36. Utilize o espaço abaixo para deixar alguma sugestão de melhoria para os processos de recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores na empresa:

Obrigado pela participação!



Prezado Sr. [REDACTED]

Sócio e Diretor Geral da [REDACTED]

No âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena (AJES) pretendo realizar uma pesquisa com o objetivo de analisar a percepção dos gerentes de departamentos em relação aos processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento de funcionários realizados na [REDACTED]. Esta pesquisa denomina-se por *“Análise da percepção dos gerentes de departamentos sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e as principais causas de rotatividade em uma empresa do ramo varejista do município de Juina-MT”* e conta com a orientação científica do Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho.

A realização desta pesquisa implica o preenchimento de um questionário pelos gerentes de departamentos. A participação é voluntária, confidencial e anônima. A participação não implica nenhum risco para a saúde nem constrangimento, apenas a disponibilidade de tempo para responderem ao questionário.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros participantes da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Os dados e o material coletado serão utilizados apenas para esta pesquisa acadêmica e publicação científica, comprometendo-me a entregar um exemplar da monografia à empresa analisada.

Neste sentido, venho por este meio solicitar autorização para a realização desta pesquisa.

Grata pela atenção dispensada, estando disponível para prestar qualquer esclarecimento necessário.

Com os meus melhores cumprimentos,

Juina, 28 de setembro de 2015.

Acadêmica Tamires Samarrenho de Souza
E-mail: tamiressamarrenho@hotmail.com

Orientador Científico - Prof. MSc. Ariovaldo Lopes de Carvalho
E-mail: alcarvalho@ajes.edu.br

CARTA DE AUTORIZAÇÃO/ANUÊNCIA

Eu, [REDACTED] (Sócio e Diretor Geral da [REDACTED] [REDACTED]), tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada “Análise da percepção dos gerentes de departamentos sobre os processos de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários e as principais causas de rotatividade em uma empresa do ramo varejista do município de Juina- MT”, sob responsabilidade da pesquisadora Tamires Samarrenho de Souza, na [REDACTED] [REDACTED]. Para isto, será autorizado a pesquisadora aplicar um questionário junto aos gerentes de departamentos da empresa.

Juina, 28 de Setembro de 2015.



Sócio e Diretor Geral da [REDACTED]