

**FACULDADE DA INDÚSTRIA IEL
KAUANA PINHEIRO DE SOUZA**

**A ADEQUAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA A REDUÇÃO DA
ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA EMPRESA CONSTRUCEL CONSTRUÇÕES
DE OBRAS ELÉTRICAS**

**SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
2017**

KAUANA PINHEIRO DE SOUZA

**A ADEQUAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA A REDUÇÃO DA
ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA EMPRESA CONSTRUCEL CONSTRUÇÕES
DE OBRAS ELÉTRICAS**

Trabalho de pesquisa de campo
apresentado para a disciplina de Estágio
Supervisionado, orientado pelo Professor
Márcio Takeo Funai, do 8º período do
Curso de Bacharel em Administração, da
Faculdade da Indústria IEL.

**SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
2017**

TERMO DE APROVAÇÃO

KAUANA PINHEIRO DE SOUZA

A ADEQUAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA A REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA EMPRESA CONSTRUCEL CONSTRUÇÕES DE OBRAS ELÉTRICAS

Este trabalho foi julgado e aprovado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, na Faculdade da Indústria IEL.



Prof. Me. Jusimar Alves da Cruz
Coordenador do Curso de Bacharelado em Administração
Faculdades da Indústria IEL - Campus São José dos Pinhais

Orientador:



Prof. Me. Márcio Takeo Funai

Banca:



Prof. Me. Enio Marcos B. Barcelos



Prof. Me. Rosilda do Rocio do Vale

São José dos Pinhais, 01/06/2017

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PROTOCOLO DE ANÁLISE DE PESQUISA.....	13
QUADRO 2 – CUSTOS DE REPOSIÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM FUNÇÃO DA ROTATIVIDADE.....	22
QUADRO 3 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: CAPACITAÇÃO EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	30
QUADRO 4 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: DIVULGAÇÃO DAS VAGAS	31
QUADRO 5 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: RECEPÇÃO DE CURRÍCULOS	31
QUADRO 6 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: ARQUIVO DE DADOS	31
QUADRO 7 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: ANÁLISE DE CURRÍCULOS	32
QUADRO 8 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: TRIAGEM	32
QUADRO 9 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: PRÉ-SELEÇÃO	32
QUADRO 10 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: REQUISITOS PARA SELEÇÃO	32
QUADRO 11 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: SELEÇÃO.....	33
QUADRO 12 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: EXAMES MÉDICOS	33
QUADRO 13 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: REGISTRO DO PROFISSIONAL	34
QUADRO 14 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: SOCIALIZAÇÃO COM A EMPRESA	34
QUADRO 15 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: TREINAMENTO.....	34
QUADRO 16 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: APLICAR PESSOAS	34
QUADRO 17 – PLANO DE AÇÃO 5H2W: MOTIVAÇÃO CONTÍNUA	34

RESUMO

O alto índice de rotatividade de pessoal na empresa Construcel é o problema que norteou o presente estudo. Como metodologia de pesquisa, utilizou-se pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa e quantitativa, observação, formulário, diagrama de causa e efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa. A fundamentação teórica teve como tópicos: gestão de pessoas, recrutamento, seleção e rotatividade de pessoal. Identificaram-se as possíveis causas da rotatividade de pessoal, quais sejam a falta de motivação, insatisfação com o trabalho, mudança de emprego, condição psicológica (pressão) e relacionamento humano. Com isso, apresentaram-se proposições de ações para mitigação do problema, no tocante ao processo de recrutamento, tipos de recrutamento, etapas do processo de seleção, técnicas de seleção, causas da rotatividade e custos em função da rotatividade. É de suma importância a escolha dos colaboradores certos para as vagas em aberto, reduzindo custos e evitando a perda de tempo com a contratação de colaboradores incorretos, mediante uma adequação do processo de recrutamento e seleção para redução da rotatividade de pessoal.

Palavras-Chave: Recrutamento. Seleção. Rotatividade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DESCRIÇÃO DA UNIDADE CONCEDENTE DO ESTÁGIO	7
1.2 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA	8
1.3 OBJETIVOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
1.5 METODOLOGIA	11
2 GESTÃO DE PESSOAS	16
2.1 RECRUTAMENTO	16
2.2 SELEÇÃO DE PESSOAL	19
2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL	21
3 COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
3.1 ANALISAR O PROCESSO ATUAL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	25
3.2 IDENTIFICAR AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL PARA A EMPRESA	29
3.3 AÇÕES DE ADEQUAÇÃO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO APLICÁVEIS DE ACORDO COM A NECESSIDADE DA EMPRESA	30
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A - FORMULÁRIO	40
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA	42

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão sofrendo sérios desafios e por esse motivo tentam obter diversas formas para conquistar vantagens competitivas por meio de algum diferencial. Se veem diante de um cenário aonde a escolha de pessoal adequado pode fazer toda a diferença no ambiente organizacional, podendo proporcionar um diferencial nos serviços oferecidos pela empresa. É por intermédio das pessoas que as empresas serão capazes de prestar serviços suficientemente competitivos.

Com o aumento da qualificação, preparação e um número cada vez maior de candidatos para disputar as oportunidades em aberto, muitas empresas buscam no início do processo a melhor forma de atrair e recrutar novos colaboradores. Porém, nem sempre os resultados profissionais do colaborador são satisfatórios, levando a organização a dispensá-lo por não atingir os objetivos esperados por ela. Por outro lado, o indivíduo pode não se sentir motivado e nem satisfeito com o ambiente organizacional, optando por pedir sua saída a qualquer momento, causando uma “vaga” disponível, previsto ou não, no quadro da empresa, gerando custo e tempo para reposição do mesmo. Esse processo de entrada e saída de pessoas denomina-se rotatividade de pessoal.

Considerando esse fato, surge a necessidade de estudos mais detalhados sobre a gestão de pessoas. O presente estudo tem como foco o recrutamento e seleção e rotatividade de pessoal, pois é por meio deles que os candidatos ingressam, se tornam funcionários e tem oportunidade de se manter na empresa.

É preciso verificar as formas de recrutar e selecionar pessoas, pois uma seleção realizada de forma incorreta pode causar efeitos indesejados. Deve-se analisar o custo e a perda de tempo na substituição do empregado ou até algum prejuízo gerado por ele mesmo, que pode não realizar as atividades de uma forma produtiva e também gerar uma insatisfação no próprio funcionário por trabalhar em um ambiente em que não está apto.

Por essa razão, é fundamental uma atenção especial na hora de recrutar e selecionar profissionais de uma organização para que, assim, possa se prevenir falhas no processo inicial e na permanência do funcionário na empresa.

A elaboração desta pesquisa de campo contou com uma estrutura de quatro capítulos. O primeiro é a introdução, no qual será abordada a situação, contexto da empresa, problema, os objetivos, como também a justificativa e metodologia

utilizada. O segundo capítulo é a fundamentação teórica, que irá abordar os conceitos de gestão de pessoas, recrutamento interno, recrutamento externo, seleção de pessoal, e rotatividade de pessoal. No terceiro capítulo será apresentado o desenvolvimento. No quarto capítulo será apresentada as considerações finais.

1.1 DESCRIÇÃO DA UNIDADE CONCEDENTE DO ESTÁGIO

Nome Empresarial: Construcel Construções de Obras Elétricas Ltda.

CNPJ: 70.123.139/0001-82

Inscrição Estadual: 10500526-10

Endereço: Rua Almirante Alexandrino, 2039, bairro Afonso Pena, 83.045-210 em São José dos Pinhais – Paraná.

Atividade econômica principal: 4221902 – Construção de estações e redes de distribuição de energia elétrica.

A empresa Construcel Construções de Obras Elétricas Ltda. foi fundada em 01 de março de 1986, tendo como sócios fundadores os empresários Armando Reinoldo Forster e Canisio Morch.

No início de suas atividades a empresa concentrava a sua prestação de serviços apenas em Curitiba e região metropolitana, mas devido a seu destaque e a necessidade do mercado, ela se expandiu abrindo uma filial em Paranaguá para atender a região litorânea do Paraná.

A empresa conta com 80 funcionários, assim distribuídos: 67 na sede de São José dos Pinhais e 13 na filial de Paranaguá, trabalhando em um só turno de trabalho. A sede conta com, aproximadamente, 2.300m² de área da empresa, sendo que nesse espaço está distribuído os departamentos administrativos, engenharia, almoxarifado, alojamento, refeitório e pátio para caminhões.

A Construcel realiza a prestação de serviços para o desenvolvimento de projetos e construção de obras elétricas urbanas e rurais, manutenção preventiva e corretiva de sistemas elétricos, redes subterrâneas, atendimento de emergência, poda de árvores sob redes energizadas e entre outros. Sendo o seu principal cliente a concessionária COPEL – Companhia Paranaense de Energia. Atende indústrias (exemplo: O Boticário, Bras-Onda e Steelpaper Brasil), empresas particulares e prefeituras municipais.

1.2 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

A empresa trabalha com funcionários de cargos diferenciados. Para alguns é necessária uma qualificação técnica maior e requisitos diferenciados. A empresa vem tendo dificuldades de um acompanhamento mais detalhado no processo admissional, para que a vaga em aberta consiga ser ocupada por funcionários que cumpram as necessidades mínimas e requisitos exigidos pela empresa e que busquem permanecer na organização, o que algumas vezes não está acontecendo.

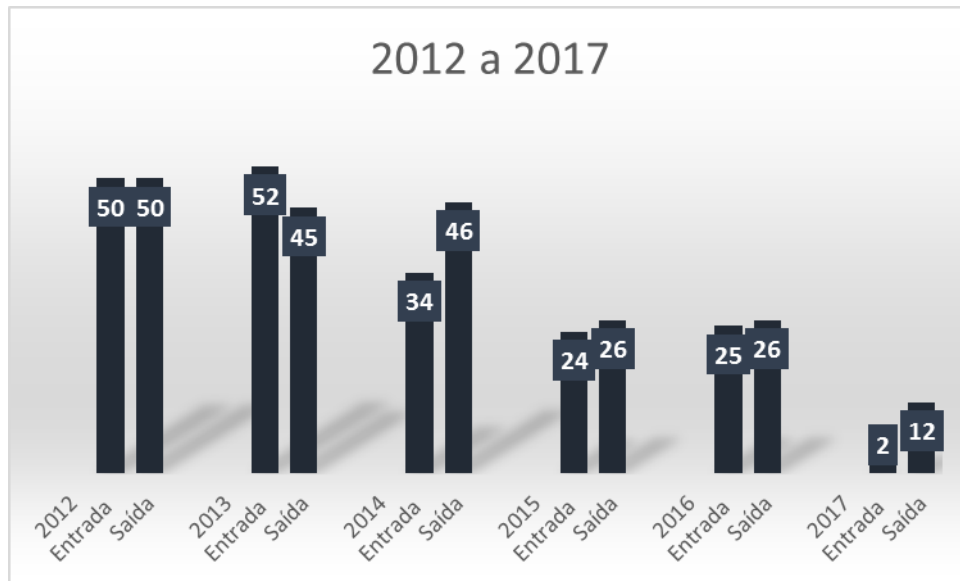
Quando não se tem um processo de recrutamento e seleção realizado de forma correta, a empresa está sujeita a situações de riscos, como por exemplo, a possibilidade de anulação no decorrer do processo e em alguns casos devidos a essas condições a empresa não consegue proporcionar o desenvolvimento do funcionário na realização das atividades ou cargos e consequentemente os custos que são gerados nessas situações.

Portanto, o problema identificado na empresa Construcel Construções de Obras Elétricas Ltda é o elevado índice de rotatividade de pessoal.

Conforme apresentado no Gráfico 1, ao realizar o levantamento da entrada e saída de funcionários da empresa nos anos de 2012 a 2017, foi possível observar a rotatividade de funcionários que entram e não permanecem na empresa, tanto por motivos pessoais do funcionário, que pode não ter se adaptado às atividades, ou pela empresa por ter observado resultados insatisfatórios quanto ao desempenho do funcionário na realização das atividades.

Segundo informações fornecidas pela empresa, no mês de outubro/2016, novas frentes de trabalho foram abertas necessitando de mais equipes para trabalho aonde consequentemente acabou gerando um aumento nas admissões, porém no mês de abril/2017 aproximadamente o mesmo número de demissões está ocorrendo.

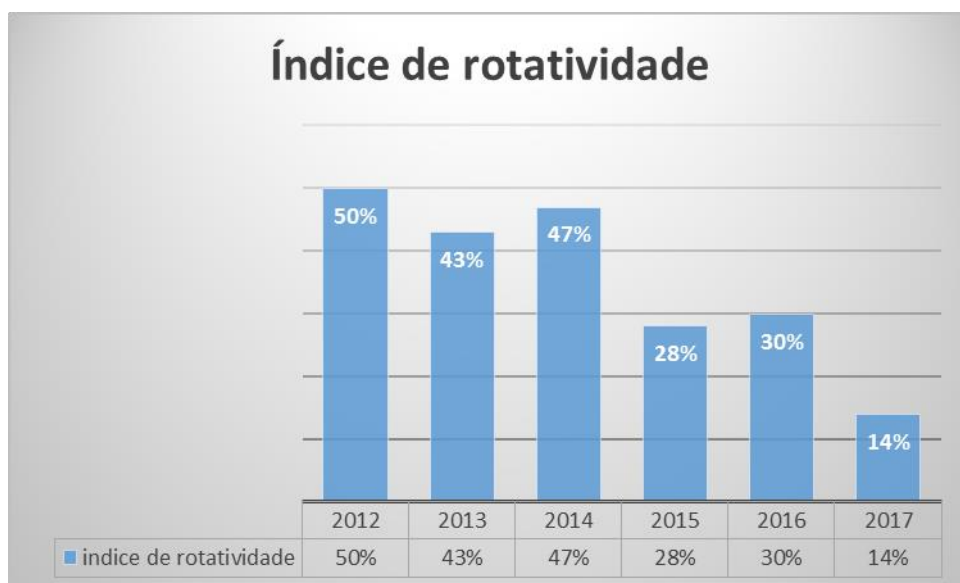
GRÁFICO 1 – ROTATIVIDADE DE PESSOAL, ANO 2012 A 2017.



Fonte: a autora (2017).

O Gráfico 2 refere-se ao índice de rotatividade que a empresa manteve nos últimos cinco anos, podendo observar que no ano de 2012 o índice de rotatividade foi de 50% aonde alcança o maior pico de rotatividade, no ano de 2013 foi de 42%, no ano de 2014 foi de 46%, caindo para 27% em 2015 e onde conseguiu atingir o seu menor índice em 2016 de 30%, o índice de 14% do ano de 2017 refere-se somente aos meses de janeiro a abril.

GRÁFICO 2 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE, 2012 A 2017.



Fonte: a autora (2017).

1.3 OBJETIVOS

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), os objetivos definem a natureza do trabalho e o tipo de problema a ser selecionado. Os objetivos gerais determinam-se com clareza o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa, já os específicos significam detalhar as intenções apresentadas nos objetivos gerais.

1.3.1 Objetivo geral

Devido a observação de que por várias vezes, por erros no recrutamento e na escolha dos candidatos não adequados, a empresa acaba sofrendo prejuízos que poderiam ser evitados com uma seleção eficiente.

Este trabalho tem como objetivo geral apresentar a importância da adequação do recrutamento e seleção na redução da rotatividade de pessoal na empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

Para se alcançar o objetivo geral deste trabalho, foi necessário obter os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o processo atual de recrutamento e seleção;
- b) identificar as causas da rotatividade de pessoal para a empresa;
- c) propor ações de adequação no recrutamento e seleção aplicáveis de acordo com a necessidade da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

As empresas estão sempre em busca de maior qualidade na prestação de serviços, visando maiores lucros, oportunidades e resultados. Sendo assim, atrair pessoas certas para ocuparem as funções corretas só é possível por meio de um processo de recrutamento e seleção eficaz e para que isso ocorra é necessário que se tenha ferramentas que possibilitem obtenções de resultados satisfatórios em seus processos.

A rotatividade de pessoal nas organizações é sinônimo de perda de produtividade e lucratividade, o que influencia na motivação e no comprometimento

dos colaboradores, que acaba afetando na qualidade de serviço e atendimento aos clientes.

O alto índice da rotatividade de pessoal resulta para as organizações desmotivação, improdutividade, dificuldade de seleção de profissionais qualificados, custos com treinamento dos novos colaboradores e entre outros fatores. É de suma importância que a organização controle o índice de rotatividade de forma que evite grandes impactos sobre os custos gerados para a organização.

O recrutamento e a seleção são necessários, pois auxiliam os candidatos que buscam uma vaga no mercado de trabalho e à empresa que busca funcionários que cumpram os requisitos para a devida função ou cargo em aberto. A escolha deste tema deve-se justamente à importância que o processo de recrutamento e seleção tem dentro do âmbito empresarial, já que a mão de obra é um dos instrumentos que permitem a realização de negócios mais importantes que a empresa possui.

A importância deste trabalho se refere em reduzir o índice de rotatividade de pessoal (entrada e saída), adequando o processo de admissão dos funcionários, de maneira que se atendam às normas legais existentes e também às normas internas da empresa, encaminhando o empregado para uma admissão com sucesso, visando uma permanência e satisfação do funcionário com a empresa e vice-versa.

A empresa mostrou-se interessada no projeto, abrindo suas portas e contribuindo com informações necessárias para a elaboração da padronização dos procedimentos admissionais.

1.5 METODOLOGIA

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), o método é a ordem que se deve instituir aos diferentes processos necessários para obter certo fim ou resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade. Utilizou-se neste trabalho a pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa e quantitativa, observação, formulário para a realização da coleta de dados, diagrama de causa e efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa, para realizar as análises.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa de campo foi utilizada com o objetivo de conseguir informações de um problema, para o qual se procura uma resposta, pode-se também descobrir novos fenômenos ou relações entre eles.

Este estudo se caracterizou de maneira descritiva, considerando que segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e compara fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipula-los. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

A pesquisa de campo e descritiva foi realizada na empresa Construcel, onde foi realizada a busca de informações sobre o problema da rotatividade de funcionários enfrentada na empresa, para que assim fosse possível conduzir o trabalho de pesquisa.

Quanto à abordagem, foi realizada uma pesquisa qualitativa por ser caracterizada de acordo com Richardson (2009), como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e particularidades situacionais apresentadas pelos entrevistados. E também quantitativa, pois segundo Appolinário (2011), o método quantitativo é o resultado de mensurações em que números são utilizados para demonstrar as propriedades de algum caso.

A pesquisa qualitativa foi realizada na empresa em busca de informações mais detalhadas do problema enfrentado, sendo também realizada a pesquisa quantitativa para a comprovação dos dados sobre o referido problema.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 50), “a coleta de dados, tarefa importante na pesquisa, envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração o instrumento de coleta, a programação da coleta e também o tipo de dados e de coleta”. A coleta de dados desta pesquisa se deu por meio de um formulário, entrevistas não estruturadas e observação pessoal.

Gil (2008) salienta que a observação é elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa.

Segundo Gil (2008), o formulário é uma técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula algumas questões previamente elaboradas e anota as respostas. A possibilidade de obtenção de dados facilmente quantificáveis caracteriza o formulário como sendo a técnica mais adequada nas pesquisas de mercado.

O objetivo é buscar dados e informações que mostrem a forma com que é realizado o processo seletivo na empresa.

Este estudo se limita a analisar o contexto no qual a empresa Construcel está inserida, verificando o processo de recrutamento e seleção com o intuito da redução da rotatividade de pessoal.

Para a obtenção das primeiras informações sobre a empresa foram realizadas entrevistas não estruturadas com o sócio Armando R. Forster, formulários com o gerente administrativo Luiz Cesar, conforme apresentado na Apêndice A e também a observação pessoal do ambiente interno.

Segundo Lobo (2015), o 5W2H facilita a identificação das variáveis de um processo, suas causas e o objetivo que deseja ser alcançado. O nome vem da língua inglesa, e as letras W e H representam as iniciais das interrogativas “what, who, where, when, why, how e how much” (que significa: o que, quem, onde, quando, por que, como e quanto). Lobo (2015, p. 137), ainda ressalta que o “5W2H é um excelente *checklist* nos processos complexos e pouco definidos”.

Segundo Gil (2010, p. 120), “o protocolo é o documento que trata de todas as decisões importantes que foram e ainda deverão ser tomadas ao longo do processo de pesquisa”. De acordo com a fundamentação teórica, o protocolo de análise de pesquisa está representado no Quadro 1.

QUADRO 1 – PROTOCOLO DE ANÁLISE DE PESQUISA

VARIÁVEIS	AUTORES	ITENS ANALISADOS	ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE	QUESTÕES
RECRUTAMENTO	CHIAVENATO, 2009; CHIAVENATO, 2014; MARRAS, 2016; MORALES, 2002; TACHIZAWA, 2001.	PROCESSO DE RECRUTAMENTO	Verificar como é realizado o processo de recrutamento.	Como o processo de recrutamento é iniciado na empresa?
				Existe alguma pessoa responsável para realizar essas técnicas?

		TIPOS DE RECRUTAMENTO	Verificar quais são os tipos de recrutamento existentes.	Atualmente é realizado o recrutamento interno e externo?
SELEÇÃO	CHIAVENATO, 2014; GIL, 2016 LACOMBE, 2015; MAXIMILIANO, 2014; MORALES, 2002.	ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO	Verificar como é realizado o processo de seleção.	A empresa segue alguma etapa para realizar o processo de seleção?
		TÉCNICAS DE SELEÇÃO	Verificar como são aplicadas e quais os critérios para as técnicas de seleção.	Quais são os critérios adotados pela empresa para a realização das técnicas de seleção?
				Existe alguma pessoa responsável para realizar essas técnicas?
ROTATIVIDADE	CASCIO, 2010; CHIAVENATO, 2014; FIDELIS, 2014; DUTRA, 2016; MARRAS, 2016; STADLER,	CAUSAS DA ROTATIVIDADE	Verificar por qual motivo está ocasionando a rotatividade de pessoal.	Qual foi o requisito utilizado para identificar a rotatividade de pessoal na empresa?

	2014;	CUSTOS EM FUNÇÃO DA ROTATIVIDADE	Verificar os diversos custos em função da rotatividade.	Quais são os custos que a empresa tem em relação à reposição de funcionários?
--	-------	--	--	--

Fonte: a autora (2017).

Aonde cada tópico será abordado da seguinte forma:

- a) variáveis: são os construtos do trabalho de pesquisa;
- b) autores: Por meio dos autores a fundamentação teórica foi construída, buscando o conhecimento de assuntos que são abordados no problema;
- c) itens analisados: destaca os itens que devem ser analisados;
- d) estratégia de análise: justifica qual a importância e por qual razão deve-se realizar a análise dos tópicos dos itens analisados;
- e) questões: é a base para que se consiga coletar as informações para conduzir o trabalho e compreender de fato a importância do recrutamento e seleção para redução da rotatividade para realização das possíveis análises.

A aplicação das questões elaborados no protocolo de análise de pesquisa foi realizada na empresa dia 16 de março de 2017. Pelas questões respondidas, realizaram-se as análises de resultados.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. Devido ao desenvolvimento tecnológico, o impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, faz com que se inicie uma expressiva mudança na maioria das organizações: o grande diferencial acredita-se que a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que trabalham nela.

Gil (2016) constata que a gestão de pessoas vem ganhando seguidores, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados como parceiros, considerando-os como pessoa, não como recursos e incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para conquista do seu desenvolvimento.

Chiavenato (2014) salienta que os objetivos da Gestão de Pessoas são variados, mas que ela contribui para o êxito organizacional por meio dos seguintes meios de ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e estimular a mudança e a manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

2.1 RECRUTAMENTO

Segundo Chiavenato (2014), as pessoas e as organizações não nasceram ligadas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Porém, é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho com o intuito de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento.

O papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características. Pelo recrutamento, a organização oferece a oportunidade de emprego (CHIAVENATO, 2014).

Gil (2016) aponta que as pessoas formam o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devendo então serem recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas futuramente.

2.1.1 O processo de recrutamento

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento envolve um processo que muda conforme a organização. O órgão de recrutamento não tem arbítrio para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.

Porém, na maioria das vezes, por falta de preparo ou tempo, o órgão de recrutamento recebe a responsabilidade de prestar serviços e consultoria para os demais órgãos da organização. Sendo assim, denominada por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente nomeada requisição de empregado ou requisição de pessoal. Trata-se de documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento (CHIAVENTO, 2009).

2.1.2 Recrutamento interno

Para Chiavenato (2009), o recrutamento é interno quando a empresa procura preencher uma vaga ou oportunidade por meio de remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos, transferidos ou ainda transferidos com promoção. Morales (2002) ressalta que o recrutamento interno exige da empresa investimentos em programas de treinamentos, qualificação e desenvolvimento de pessoal.

2.1.2.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Para Marras (2016), uma das vantagens do recrutamento interno também seria de que o processo admissional, é extremamente mais veloz, pois o empregado escolhido por meio desse recrutamento não necessita submeter-se a uma bateria total de testes, levantamento de informações e entre outros, realizando apenas a transferência de um setor para o outro.

Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento interno aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentivando a permanência e a fidelidade dos funcionários. Não propõe socialização organizacional de novos membros, existindo assim a expectativa de melhor seleção, pois os candidatos já são conhecidos e os custos financeiros serão menores do que fazer recrutamento externo.

Como Chiavenato (2014) ressalta, a empresa pode estar bloqueando a entrada de novas ideias e experiências.

2.1.3 Recrutamento externo

O recrutamento é externo quando a organização procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, como por exemplo por banco de dados ou arquivos de fichas de candidatos que se apresentaram espontaneamente em recrutamentos anteriores; cartazes ou anúncios na instituição; contatos com sindicatos da classe; agências de recrutamento e seleção de pessoal; outras informações de atração de candidatos. As técnicas de recrutamento dependem muito do tipo de cargo a ser preenchido (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.1.3.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Chiavenato (2014) refere-se que o recrutamento externo tem como vantagem novas experiências e “sangue novo” para a organização. O ingresso de recursos humanos causa uma importação de ideias novas e habilidades. Enriquecendo o patrimônio humano, aumentando também o capital intelectual e renovando a cultura organizacional.

Chiavenato (2014) aponta que o recrutamento externo afeta negativamente o estado motivacional dos atuais funcionários, reduz a fidelidade dos funcionários ao estar oferecendo oportunidades a estranhos, exige custos operacionais pois requer aplicação de técnicas seletivas, por esse motivo é mais trabalhoso, demorado e inseguro quando comparado com o recrutamento interno.

2.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

Morales (2002) define a importância de seleção como sendo avaliada pelo bom funcionamento com as pessoas qualificadas adequadamente aos seus cargos, necessitando assim de menor tempo de treinamento e adaptação ao cargo, gerando mais produtividade e eficiência, minimizando custos e oferecendo satisfação e motivação no ambiente profissional.

Chiavenato (2014) atesta que a melhor maneira de descrever seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, as especificações do cargo ou competências desejadas pela empresa que será preenchido e de outro lado o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputa, levando em consideração o que o cargo quer (análise e descrição do cargo para saber quais são os requisitos que o cargo exige do seu ocupante ou definição das competências) e o que o candidato oferece (técnicas de seleção para saber quais as condições pessoais para ocupar o cargo ou preencher as competências desejadas).

2.2.1 Técnicas de seleção

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), as técnicas de seleção variam em função da estratégia adotada pela organização e das características da mão de obra selecionada. Pode-se dizer que o processo de recrutamento começa com a emissão da “requisição de empregado” pelo responsável por um setor ou departamento para preencher vagas em determinado posto de trabalho. Logo após, o responsável pelo recrutamento escolhe os meios (interno ou externo), de acordo com as características da mão de obra a ser recrutada e outros critérios preestabelecidos pelo órgão responsável pelas políticas da gestão de pessoas.

Concluído o processo de seleção, o candidato escolhido é encaminhado à área de registro e controle para os procedimentos legais de admissão trabalhista (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.2.1.1 Triagem preliminar de currículos

Gil (2016) relata que os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações, mas na maioria das vezes, são insuficientes para proporcionar uma

visão concreta do candidato. Ainda recomenda que durante a análise de um currículo procure-se identificar sinais de competência profissional, desejo de permanência na empresa, experiência prática; vontade de trabalhar e novos desafios.

2.2.1.2 Entrevista de seleção

Segundo Maximiliano (2014), a entrevista de seleção deve ser vista como oportunidade para o conhecimento, não somente como um interrogatório. Inicialmente seu objetivo é colocar o candidato em contato com os selecionadores, que têm como tarefas: solicitar informações dos candidatos, avaliar as suas reações quanto à forma de se relacionar com outras pessoas, avaliar os conhecimentos, imaginar como o candidato irá se comportar caso seja admitido.

2.2.1.3 Provas de conhecimento ou de capacidade

Morales (2002) ressalta que as provas de conhecimento ou de capacidade, podem ser organizadas para avaliar os conhecimentos que estão sendo exigidos pelo cargo (como, por exemplo, conhecimentos em inglês) ou para avaliar a capacidade ou habilidades (como exemplo, tornear uma peça ou construir um molde). Podendo ser aplicadas de duas formas:

- a) provas dissertativas ou tradicionais: feitas em forma de perguntas abrangentes que requerem respostas escritas;
- b) provas objetivas ou em forma de testes: feitas por meio de perguntas objetivas e que requerem respostas padronizadas.

Lacombe e Heilborn (2015) afirmam que esses testes geralmente são usados para candidatos de nível intermediário para baixo e para profissionais em início de carreira. No caso de haver especializações, são aplicados com a participação do órgão no qual o candidato irá trabalhar.

2.2.1.4 Exame médico

Segundo Lacombe e Heilborn (2015), é obrigatório por lei um exame médico antes da admissão. Pelo fato de ser caro, e de raramente encontrar problemas que impeçam o aproveitamento do candidato, esse exame costuma ser feito após as

demais etapas. Porém, quando realizado antecipadamente, muitas empresas aproveitam o exame médico para eliminar candidatos com doenças crônicas ou viciados em drogas e mulheres grávidas.

2.2.2 Cuidados no processo seletivo

Segundo Gil (2016), quando as pessoas encarregadas de seleção não possuem conhecimentos técnicos relativos à entrevista, tendem a contratar com base em sua experiência pessoal, mesmo que inconscientemente. Como consequência, muitas das pessoas contratadas não desempenham de maneira adequada as tarefas que lhes são confiadas. Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito para a organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, favorecer conflitos interpessoais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações (GIL, 2016).

2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Segundo Cascio (2010), a rotatividade de funcionários muitas vezes é medida pelo número de trabalhadores que deixam a empresa. A rotatividade inclui a substituição dos funcionários que partiram (assim surge a ideia de rotação, com a saída de uma pessoa e entrada de outra).

Para Marras (2016), a rotatividade é apresentada por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade, esse índice pode medir uma parte da organização ou medir o índice geral (todos os departamentos da empresa).

Stadler (2014, p. 53) ressalta que “quanto mais efetivos forem o recrutamento e a seleção das pessoas, menor será o índice de rotatividade”.

Para Cascio (2010), os movimentos externos definem situações que abrangem um crescimento puro (apenas aquisições), uma redução pura (apenas desligamentos) e todas as combinações de crescimento e redução, incluindo o estado estável, em que o número de aquisições iguala o número de desligamentos.

As decisões que afetam a movimentação de funcionários baseiam-se em três parâmetros básicos, sendo a quantidade de movimentações; a qualidade das movimentações e o custo incorrido para produzir a movimentação (o custo de aquisições ou desligamentos) (CASCIO, 2010).

Cascio (2010) ainda ressalta que as decisões que influenciam a aquisição de novos funcionários (decisões de seleção) exigem a consideração da quantidade, da qualidade e do custo dessas contratações. Da mesma forma com que as decisões que envolvem o desligamento de funcionários (ex: demissões, aposentadoria, rotatividade) exigem a consideração da quantidade, da qualidade e do custo produzidos, conforme apresentado no Quadro 2.

QUADRO 2 - CUSTOS DE REPOSIÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM FUNÇÃO DA ROTATIVIDADE.

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
• Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas e escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento	• Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais	• Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo de instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento	• Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc.) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do <i>outplacement</i> • Cargo vago até a substituição

Fonte: Chiavenato (2014, p. 83).

Segundo Chiavenato (2014, p. 83), existem dois tipos de desligamentos: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização, sendo eles:

- a) desligamento por iniciativa do funcionário: acontece quando o funcionário decide, encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza no mercado de trabalho. O funcionário pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos.
- b) desligamento por iniciativa da organização: acontece quando a organização decide desligar o funcionário, seja para substituir por outro mais adequado à sua necessidade, ou para corrigir problemas de seleção inadequada. Quando a demissão se torna indispensável, as organizações utilizam critérios discutidos e negociados com seus funcionários ou

sindicatos, para evitar problemas de queda do moral e da fidelidade que afetam a produtividade, minimizar possíveis ações judiciais e etc.

2.3.1 O cálculo da rotatividade

Segundo Cascio (2010), a rotatividade de funcionários é calculada somando-se a rotatividade mensal de um período de 12 meses. A rotatividade mensal é calculada com o número de desligamentos de funcionários durante o mês dividido pela média geral de funcionários ativos durante aquele mesmo mês.

Para Chiavenato (2014), o índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais usada é o número de pessoas que se desligaram durante um período (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existente. Porém, a fórmula funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na empresa. Conforme apresenta a Figura 1, a taxa de rotatividade percentual (considerando apenas demissões) de qualquer período pode ser calculada pela seguinte fórmula:

FIGURA 1 – FÓRMULA CÁLCULO DA ROTATIVIDADE

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{Nº de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Chiavenato (2014, p.83).

Segundo Cascio (2010), no caso da rotatividade de funcionários, nem sempre é “quanto menor, melhor”. Algumas vezes, se a rotatividade de funcionários é zero, a empresa pode ter funcionários de qualidade baixa que não se tem outras alternativas, ou ela pode estar perdendo de se beneficiar das novas ideias que as pessoas de fora poderiam trazer. A rotatividade de funcionários tem implicações muito diferentes no custo e no desempenho, dependendo do diferente contexto estratégico e de negócio (CASCIO, 2010).

Stadler (2014), ressalta que pode ser utilizada uma ferramenta para detectar as causas de rotatividade de uma empresa que seria a entrevista de desligamento, e

que se bem conduzida é possível trazer algumas respostas que podem possibilitar uma reestruturação de processos e outros aspectos da empresa.

Segundo Dutra (2016), independentemente do ramo de negócio, a rotatividade deve ser analisada, quem está indo embora e quando. Percebe-se em diferentes setores que a rotatividade estava acontecendo com pessoas que estavam nas organizações há pouco tempo e, na maioria das vezes composta por jovens.

Segundo Fidelis (2014, p.71), a rotatividade de pessoas significa:

um retrocesso ao planejamento inicial de Recursos Humanos, pois pode acarretar uma visibilidade ruim da empresa perante os demais colaboradores e para o próprio mercado externo. Também pode elevar o custo operacional fixo com as pessoas que entram e saem da empresa, custos esses com o próprio recrutamento, seleção, documentação, integração e até o desligamento.

Para Chiavenato (2014), a rotatividade não é um motivo, mas a consequência de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a questão de salários e de benefícios que a organização oferece, falta de motivação, as oportunidades de crescimento interno, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho, as informações dessas variáveis externas e internas é realizada na entrevista de desligamento feita com os colaboradores que se desligam da organização.

A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em gestão de pessoas ou gerente de linha e engloba os seguintes aspectos: motivo que determinou o desligamento; opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas; a respeito do cargo; condições de trabalho; salários e benefícios; oportunidades existentes no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

3 COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

São apresentados neste capítulo do trabalho de pesquisa os dados coletados junto à empresa por meio de um formulário realizado com o gerente administrativo. A análise dos resultados é a principal parte da pesquisa, aonde os dados são avaliados, confrontados e discutidos, para posteriormente ser realizada as conclusões e sugestões de ações.

Resgatando os objetivos específicos, apresentam-se as análises da coleta de dados:

3.1 ANALISAR O PROCESSO ATUAL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

3.1.1 Recrutamento

Quanto ao item analisado “Processo de recrutamento”, que consiste em verificar como é realizado o processo de recrutamento e seleção, apurou-se que o recrutamento é iniciado quando o supervisor solicita um novo funcionário para o preenchimento de uma vaga em aberto ou quando se deve realizar uma substituição de funcionários com urgência, solicitando para o departamento de recursos humanos as “solicitações de emprego” que estão arquivadas na empresa ou de uma maneira informal entre os funcionários, fazendo com que a empresa não tenha uma divulgação externa das vagas.

Para Chiavenato (2014), é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho, com o intuito de que as pessoas saibam como procurá-las. Sendo o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características. Gil (2016) ressalta que as pessoas devem ser recrutadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas futuramente.

Iniciar um processo de recrutamento e seleção é de extrema importância para que a empresa consiga, divulgar as vagas disponíveis com a maior possibilidade de localizar pessoas disponíveis no mercado de trabalho com as características necessárias solicitadas para determinada vaga na empresa, levando em conta que o recrutamento funciona como uma ponte de ligação entre a empresa e o mercado de trabalho. No caso, o supervisor deveria realizar uma solicitação ao departamento de

recursos humanos por meio de uma requisição pedindo a abertura do processo para o preenchimento de uma vaga em aberto no seu departamento.

Quanto ao item analisado “Tipos de recrutamento”, que consiste em verificar quais são os tipos de recrutamento existentes, apurou-se que a empresa utiliza o recrutamento interno e externo.

Para Chiavenato (2014), o recrutamento interno motiva, encoraja o desenvolvimento profissional do atual funcionário, incentivando a permanência e a fidelidade dos funcionários. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2011), o recrutamento é externo quando a organização procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, como, por exemplo, por banco de dados ou arquivos de fichas de candidatos que já se apresentaram em recrutamentos anteriores.

Seria interessante que a empresa quando possível, procurasse realizar primeiramente buscar candidatos para novos cargos na forma do recrutamento interno, visando oferecer oportunidades aos funcionários da empresa, o que proporciona desenvolvimento profissional e novas qualificações para o funcionário. Tendo em vista que o recrutamento externo pode ser mais demorado e custoso, mas existe a possibilidade de se agregar funcionários com novas ideias e experiências para a empresa.

3.1.2 Seleção

Quanto ao item analisado “Etapas do processo de seleção”, que consiste em verificar como é realizado o processo de seleção. Quanto a seleção dos funcionários que participam do recrutamento interno, como o supervisor conhece quais são as habilidades técnicas necessárias para determinada vaga, é ele quem indica o funcionário para preenchimento da vaga em aberto. Já o recrutamento externo é realizado por meio das “solicitações de emprego” que os candidatos preenchem diretamente na empresa e algumas vezes é realizado pelas indicações de outros funcionários, devendo o supervisor observar as características técnicas do candidato.

Morales (2002) define a importância de seleção como sendo avaliada pelo bom funcionamento com as pessoas qualificadas adequadamente aos seus cargos, necessitando assim de menor tempo de treinamento e adaptação ao cargo, gerando

mais produtividade e eficiência, minimizando custos e oferecendo satisfação e motivação no ambiente profissional.

No recrutamento é realizada a atração dos funcionários para a possibilidade de escolha, análise e entrevistas por um processo de comparação das habilidades do candidato e também dos requisitos necessários para determinado cargo.

Quanto ao item analisado “Técnicas de seleção”, que consiste em verificar como são aplicadas e quais são os critérios para as técnicas de seleção. Averiguou-se que pela empresa desempenhar um serviço mais “braçal”, eles verificam o funcionário pelas qualificações técnicas e físicas, para conseguir identificar se o funcionário irá conseguir desenvolver as atividades da função. No entanto, não existe somente um responsável para a realização da seleção, como a maioria das vagas em aberto surgem no departamento de “campo”, as fichas dos candidatos que realizam o preenchimento da “solicitação de emprego” são repassadas para o supervisor onde o mesmo realiza a entrevista com o candidato e na ausência do supervisor, o técnico em segurança do trabalho é quem realiza essa atividade.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), as técnicas de seleção variam em função das características da mão de obra selecionada. Gil (2016) relata que os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações, porém podem não ser suficientes para proporcionar uma visão concreta do candidato. Morales (2002) ressalta que as provas de conhecimento, podem ser organizadas para avaliar os conhecimentos que estão sendo exigidos pelo cargo ou para avaliar a capacidade ou habilidades. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ainda ressaltam que o processo após concluir o processo de seleção, o candidato é encaminhado à área de registro e controle para procedimentos legais da administração trabalhista.

Como o gestor conhece bem as atividades realizadas em seu departamento, seria necessário que somente o mesmo solicitante da vaga realizasse as entrevistas e a seleção dos candidatos, diminuindo a chance de uma contratação incerta. Por esse motivo, seria interessante que as entrevistas fossem programadas nos horários em que o supervisor estivesse disponível. É de extrema importância que o mesmo faça uma triagem por meio do currículo, observando se o mesmo possui as características técnicas necessárias e experiências na área. É por intermédio da entrevista de seleção que será possível solicitar informações mais completas dos candidatos, realizar provas de conhecimentos técnicos, verificar a validade de cursos

e reciclagens (caso o cargo exija) e, após a aprovação do supervisor, o candidato deverá realizar o exame médico e assim realizar os procedimentos para admissão.

3.1.3 Rotatividade

Quanto ao item analisado “Causas da rotatividade”, que consiste em verificar por qual motivo está ocasionando a rotatividade de pessoal, verificou-se que a empresa não faz nenhum acompanhamento em relação ao levantamento do índice de rotatividade, onde por uma questão de “curiosidade” extraiu-se os dados pelo CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), levando aos resultados apresentados.

Para Marras (2016), a rotatividade é apresentada por um número índice, que pode medir uma parte ou todas as partes da organização. Stadler (2014) ainda ressalta que quanto mais efetivos forem o recrutamento e a seleção das pessoas, consequentemente menor será o índice de rotatividade.

É importante que a empresa obtenha informações sobre as causas da rotatividade, sempre verificar e ter um controle da entrada e saída dos funcionários é de extrema importância que se realize uma entrevista de desligamento para se ter uma base, quais são os reais motivos que os funcionários estão se desligando da empresa, seja o desligamento por iniciativa do funcionário ou da empresa. Esse é o principal objetivo da entrevista de desligamento, identificar o que está de errado e encontrar as causas da insatisfação do funcionário, para que sejam tomadas algumas atitudes a fim de reverter o problema do índice de rotatividade. É possível verificar que a existência da rotatividade até certo ponto pode ser benéfica para a empresa, pois possibilita uma reciclagem de ideias com o intuito de que os funcionários antigos saiam da zona de conforto.

Quanto ao item analisado “Custos em função da rotatividade”, que consiste em verificar os custos em função da rotatividade. A empresa não mensurou exatamente qual é o custo que se tem, mas tem uma noção por meio dos valores de exames médicos, treinamento, reciclagens de cursos e também a parte da rescisão nas demissões.

Segundo Chiavenato (2014) existem vários tipos de custos de reposição de funcionários, como sendo os custos de recrutamento, custos de seleção, custos de treinamento, custos de desligamento.

A empresa deverá realizar um levantamento dos custos de reposição de funcionários que se tem durante todo o processo, ou seja, desde o recrutamento e seleção, a permanência do funcionário na empresa e do processo demissional. Por meio desses dados terá o resultado de quanto a rotatividade de pessoal influencia nos resultados da empresa, principalmente pela questão financeira e o desempenho. Pois além dos gastos para a admissão e treinamento, existe uma perda significativa em relação à qualidade do serviço prestado, uma vez que leva um tempo para o novo funcionário se adaptar totalmente, o que pode vir a atrapalhar o desempenho dos colegas de trabalho e da equipe em geral.

3.2 IDENTIFICAR AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL PARA A EMPRESA

Tendo em vista que as principais causas e consequências para que aconteça a rotatividade está ligada diretamente aos motivos apresentados pelos funcionários que estão sendo desligados por meio de entrevista não estruturada, dentre as opiniões dos entrevistados, as causas que mais impactam para a rotatividade são: falta de motivação, insatisfação, falta de oportunidade de crescimento, mudança de emprego, condições psicológicas e relacionamento humano.

A falta de motivação que pode ocorrer por meio da liderança das equipes ou até mesmo pela direção da empresa; a insatisfação com trabalho que pode ser gerada pela falta de reconhecimento na empresa ou até mesmo salário baixo e a não existência de possibilidade de crescimento; mudança de emprego sendo ocasionado pela oportunidade de um novo emprego em outra empresa; condição psicológica ocasionado pela cobrança de melhores resultados ou até mesmo mais agilidade nas atividades executadas pelo funcionário; relacionamento humano pelas atividades serem realizadas em equipe pode ocorrer falta de comunicação ou até mesmo a personalidade de cada componente da equipe.

A retenção dos funcionários é de suma importância para empresa, reter o funcionário faz com que a empresa não perca os “investimentos” realizados na capacitação do mesmo. É interessante que a empresa trabalhe com algumas formas de motivação para que o funcionário se sinta melhor ao realizar as suas atividades, dar feedbacks, aproximar a liderança da equipe de trabalho, criando formas de um melhor relacionamento interpessoal entre os supervisores, encarregados e os

componentes da equipe. Envolver os funcionários em processo de tomada de decisões quando possível, faz com que o mesmo se sinta reconhecido e possa dar a sua opinião ou sugestão. A valorização do funcionário é de extrema importância e agrega para a retenção do mesmo na empresa.

3.3 AÇÕES DE ADEQUAÇÃO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO APLICÁVEIS DE ACORDO COM A NECESSIDADE DA EMPRESA

Resgatando os itens analisados no protocolo de análise de pesquisa é possível observar que por meio do processo de recrutamento poderá realizar a capacitação do funcionário de recursos humanos ou até mesmo o gestor do departamento. Em relação ao processo de recrutamento e seleção na empresa, é necessário realizar as divulgações das vagas em aberto, verificar qual tipo de recrutamento será realizado para preenchimento da vaga, recepcionar e criar arquivos onde serão armazenados os currículos. Por meio das etapas de seleção será possível realizar uma pré-seleção, análise e a triagem preliminar dos currículos, observar também se o candidato obtém todos os requisitos solicitados e necessários para o preenchimento da vaga. Por meio dessa análise será possível selecionar o candidato submetendo o mesmo a realização dos exames médicos e seguir para o registro do profissional na empresa. Para que consiga reter e manter o funcionário é importante que a empresa ofereça treinamentos e busque demonstrar ao novo funcionário a importância da sua contribuição para o alcance de bons resultados e também oferecer condições para que a o empregado se sinta motivado a continuar no ambiente inserido, visando principalmente os custos e a redução da rotatividade na empresa.

A ferramenta 5W2H apresentará os itens que irão compor o plano de ação e planejar a aplicação desse plano, conforme apresentado nos Quadros a seguir.

QUADRO 3 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: CAPACITAÇÃO EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

What (O que)?	Capacitação em recrutamento e seleção
Who (Quem)?	Recursos humanos e Gestor do departamento com vaga em aberto.
When (Quando)?	Julho de 2017.
Where (Onde)?	Instituição de ensino (Self Treinamentos - Curitiba)

Why (Por que)?	Aprender técnicas de recrutamento e seleção.
How (Como)?	Treinamento básico para o gestor (09 horas).
How Much (Quanto custa)?	Custo de aproximadamente R\$ 349,00.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 4 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: DIVULGAÇÃO DAS VAGAS

What (O que)?	Divulgação das vagas
Who (Quem)?	Funcionário departamento de Recursos humanos.
When (Quando)?	Houver necessidade de contratação ou ocupação de uma vaga em aberto. Quando comunicado antecipadamente pelo gestor do departamento (aproximadamente 01 semana).
Where (Onde)?	Externo: Mídia Social, portal de emprego e site. Interno: Quadro de avisos ao pessoal, com as vagas previstas; Banco de recursos humanos interno da empresa.
Why (Por que)?	Para atrair pessoas para preenchimento da vaga em aberto.
How (Como)?	Anúncios de divulgação de vagas internamente, internet, quadro de avisos da empresa e indicações.
How Much (Quanto custa)?	Externo: Depende da agência de publicidade para divulgação da vaga. (Externo: 01 vaga para 15 dias, custo de R\$ 25,00) Interno: Salário hora do funcionário de recursos humanos.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 5 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: RECEPÇÃO DE CURRÍCULOS

What (O que)?	Recepção de currículos
Who (Quem)?	Recursos humanos.
When (Quando)?	Durante a semana de divulgação da vaga.
Where (Onde)?	Departamento de Recursos Humanos.
Why (Por que)?	Criação de arquivos de dados.
How (Como)?	Pré-seleção dos currículos que apresentam candidatos com perfil da vaga, criando um arquivo de dados.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do funcionário de recursos humanos.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 6 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: ARQUIVO DE DADOS

What (O que)?	Arquivos de dados
Who (Quem)?	Recursos humanos.
When (Quando)?	Durante a semana de divulgação da vaga.
Where (Onde)?	Departamento de recursos humanos.
Why (Por que)?	Pré-seleção de currículos.
How (Como)?	Separação dos currículos dos candidatos que apresentam perfil compatível com os requisitos da vaga.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do funcionário de recursos humanos.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 7 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: ANÁLISE DE CURRÍCULOS

What (O que)?	Análise de currículos
Who (Quem)?	Gestor do departamento da vaga em aberto.
When (Quando)?	Na semana após a criação de arquivos de dados, dependendo da quantidade de currículos recebidos (aproximadamente 01 dia).
Where (Onde)?	Departamento da vaga em aberto.
Why (Por que)?	Seleção dos currículos dos candidatos com perfil compatível da vaga.
How (Como)?	Reunião para definição dos currículos dos candidatos a serem entrevistados.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do funcionário do gestor do departamento.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 8 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: TRIAGEM

What (O que)?	Triagem
Who (Quem)?	Recursos Humanos.
When (Quando)?	Durante o período de análise dos currículos (01 dia).
Where (Onde)?	Departamento de Recursos Humanos.
Why (Por que)?	Primeiro contato com o candidato, para saber o interesse e disponibilidade.
How (Como)?	Contato via telefone para marcar uma entrevista.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do funcionário de recursos humanos.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 9 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: PRÉ-SELEÇÃO

What (O que)?	Pré- seleção
Who (Quem)?	Gestor do departamento da vaga em aberto.
When (Quando)?	Após a triagem e disponibilidade do gestor do departamento (01 dia).
Where (Onde)?	Departamento das vagas em aberto.
Why (Por que)?	Externo: Selecionar o candidato que demonstrar os requisitos desejáveis para preencher a vaga Interno: Verificar se o funcionário possui a capacidade técnica para nova função.
How (Como)?	Entrevista com candidato.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do gestor do departamento.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 10 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: REQUISITOS PARA SELEÇÃO

What (O que)?	Requisitos para seleção
Who (Quem)?	Gestor do departamento da vaga em aberto.

When (Quando)?	Durante a realização da pré-seleção (01 dia).
Where (Onde)?	Departamento das vagas em aberto.
Why (Por que)?	Verificar se o candidato possui todos os requisitos necessários e/ou obrigatórios para realização das atividades. Externo: Dependendo da função, o candidato deverá obter certificados e reciclagens dos cursos solicitados. Caso contrário, a empresa deverá arcar com o custo tanto de cursos ou de reciclagens para o funcionário. Interno: Verificar se o funcionário possui a capacidade técnica para nova função, caso contrário a empresa deverá capacitar o funcionário após realizar o procedimento de remanejamento.
How (Como)?	Entrevista com candidato.
How Much (Quanto custa)?	Recrutamento externo: salário hora do gestor do departamento. Recrutamento interno, quando realizado o remanejamento para nova função, terá como por exemplo: Reciclagens NR 10 Linha Morta, NR 35, Linha Viva (em média de R\$ 115,00 a 174,00 cada) Cursos (em média de R\$1.320,00 a R\$3.700,00)

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 11 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: SELEÇÃO

What (O que)?	Seleção
Who (Quem)?	Gestor do departamento da vaga em aberto.
When (Quando)?	Podendo ser realizada no mesmo dia da pré-seleção (01 dia).
Where (Onde)?	Departamento das vagas em aberto.
Why (Por que)?	Escolher o candidato apto para trabalho.
How (Como)?	Selecionar o candidato de acordo com os requisitos solicitados atualizados.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do gestor do departamento.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 12 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: EXAMES MÉDICOS

What (O que)?	Exames médicos
Who (Quem)?	Médico do trabalho.
When (Quando)?	Após a seleção e verificação de todos os requisitos solicitados, verificar a disponibilidade de horários para agendamento do exame admissional, sendo que o resultado do exame depende da função (aproximadamente de 01 a 04 dias).
Where (Onde)?	Integral Saúde e Segurança Ocupacional.
Why (Por que)?	Saber sobre as condições de saúde do candidato se está apto para trabalho.
How (Como)?	Avaliação dos exames para avaliar as condições do candidato para exercer as atividades de trabalho. O médico irá emitir um atestado de saúde ocupacional constando a aptidão do candidato.

How Much (Quanto custa)?	Dependendo de cada função, como por exemplo: Externo > Ajudante: R\$ 51,00 (exame clínico), R\$12,50 (acuidade visual), total de: 63,50. Meio Oficial Eletricista / Oficial Eletricista / Motorista: R\$ 51,00 (exame clínico) R\$ 132,50 (exames complementares), total de R\$183,50 Interno: Em caso de mudança de função, os custos dos exames realizados serão os mesmo dos admissionais.
---------------------------------	--

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 13 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: REGISTRO DO PROFISSIONAL

What (O que)?	Registro do profissional
Who (Quem)?	Recursos Humanos.
When (Quando)?	Após o resultado do ASO (atestado de saúde ocupacional) emitido pela Integral, solicitação das documentações para admissão, após o candidato entregar todos os documentos necessários aproximadamente 01 a 02 dias.
Where (Onde)?	Departamento de Recursos Humanos.
Why (Por que)?	Admissão do candidato.
How (Como)?	Registro do candidato com os documentos necessários para assegurar os direitos previstos em lei.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do funcionário de recursos humanos.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 14 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: SOCIALIZAÇÃO COM A EMPRESA

What (O que)?	Socialização com a empresa
Who (Quem)?	Recursos Humanos.
When (Quando)?	Após a admissão ser realizada (01 dia).
Where (Onde)?	Departamento da vaga em aberto.
Why (Por que)?	Para que o novo integrante da empresa conheça a equipe e os processos existentes.
How (Como)?	Passar para o novo empregado as normas da empresa.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do funcionário de recursos humanos.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 15 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: TREINAMENTO

What (O que)?	Treinamento
Who (Quem)?	Recursos Humanos
When (Quando)?	Dependendo das atividades da função a ser exercida (podendo levar aproximadamente 01 semana).
Where (Onde)?	Departamento de Recursos Humanos.
Why (Por que)?	Externo: Enquanto o novo empregado está em fase de adaptação na empresa será necessário treinar como também desenvolver suas atividades. Interno: Caso o empregado seja remanejado, será necessário realizar o treinamento para a nova função.

How (Como)?	Treinamento básico para desenvolvimento de atividades.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do funcionário de recursos humanos.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 16 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: APLICAR PESSOAS

What (O que)?	Aplicar pessoas
Who (Quem)?	Diretores.
When (Quando)?	Aproximadamente 06 meses.
Where (Onde)?	Na empresa.
Why (Por que)?	Retenção do funcionário. Demonstrar ao novo empregado as expectativas da empresa.
How (Como)?	Demonstrar ao novo empregado às expectativas da empresa e importância de sua contribuição para o alcance dos resultados.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do funcionário de recursos humanos.

Fonte: a autora (2017).

QUADRO 17 - PLANO DE AÇÃO 5H2W: MOTIVAÇÃO CONTÍNUA

What (O que)?	Motivação contínua
Who (Quem)?	Diretores.
When (Quando)?	Constante.
Where (Onde)?	Na empresa.
Why (Por que)?	Para manter o empregado na empresa.
How (Como)?	Oferecer condições para que o empregado se sinta motivado a continuar no ambiente inserido.
How Much (Quanto custa)?	Salário hora do funcionário de recursos humanos e verificar o custo de benefícios, caso for oferecido.

Fonte: a autora (2017).

A apresentação dos tópicos descritos com a utilização da ferramenta 5W2H aonde foram expostas sugestões de ações, a fim de auxiliar no processo de recrutamento e seleção da empresa Construcel sendo considerado para o departamento de campo onde se tem uma maior rotatividade, tendo o objetivo de realizar um acompanhamento mais preciso do recrutamento e seleção e que poderá auxiliar na redução da rotatividade de pessoal na empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar sobre a importância e o papel do recrutamento e seleção dentro de uma organização é bastante complicado, pois se trata de um setor que passou por diversas mudanças e que devido ao constante aumento da competitividade torna-se imperativo admitir profissionais qualificados e eficientes, adequados ao contexto da força de trabalho requerida pela empresa.

Diante de toda a pesquisa, julga-se necessário ressaltar que um dos principais objetivos do processo de recrutamento e seleção, além de recrutar e selecionar, é fazer com que o funcionário se sinta motivado a permanecer na empresa. As organizações que buscam sobreviver diante do constante crescimento do mercado de trabalho, faz com que necessitem ter um bom processo de recrutamento e seleção de pessoas, com uma das principais finalidades de diminuir a rotatividade de pessoal, problema que permeou o presente estudo.

Para a identificação das causas do problema utilizados métodos como pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa e quantitativa, observação, aplicação de formulário para a realização da coleta de dados com questões, utilizando também o método de entrevista e a utilização da observação. Elaborou-se o 5W2H e o protocolo de análise de pesquisa, para análise interpretação e sugestões para o plano de ação.

Com base nas análises feitas, descobriu-se que a empresa possui fragilidades em seu processo de recrutamento e seleção de funcionários, sendo assim, foi elaborado um plano de ação com proposições para que a empresa siga um processo de recrutamento e seleção mais adequado, sendo eles: realizar a capacitação em recrutamento e seleção; realizar a divulgação das vagas; recepção dos currículos; criação de arquivo de dados; pré-seleção de currículos; análise dos currículos; triagem preliminar; pré-seleção dos candidatos; requisitos para seleção; seleção; exames médicos; registro do profissional; socialização do funcionário com a empresa; treinamento; aplicar pessoas e motivação contínua.

Com base nas ações propostas, é possível obter uma maior probabilidade de redução da rotatividade de funcionários, pois se a Construcel conseguir realizar um processo de recrutamento e seleção mais assertivo, conseguirá selecionar o candidato certo para vaga em aberta, contribuindo na mitigação da rotatividade de pessoal.

Em uma nova oportunidade seria interessante realizar este estudo em uma amostragem com maior número de empresas do mesmo ramo de atividade, com o intuito de verificar se as causas para o alto índice de rotatividade é exclusiva da empresa estudada ou se são causas constantes também de outras empresas.

Por fim, para as empresas que possuem setor de recursos humanos estruturado, é primordial que os profissionais dessa área controlem de forma rigorosa as entradas e saídas dos colaboradores, a fim de identificar as variações que possam prejudicar os resultados da empresa. É de suma importância a escolha dos colaboradores certos para as vagas em aberto, reduzindo custos e evitando a perda de tempo com a contratação de colaboradores incorretos, mediante uma adequação do processo de recrutamento e seleção para redução da rotatividade de pessoal.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- CASCIO, Wayne. **Investimento em pessoas**: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- _____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas**: estrutura, processos e estratégias empresariais. São Paulo: Érica, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LOBO, Renato Nogueirol. **Controle da qualidade**: princípios, inspeção e ferramentas de apoio na produção de vestuário. São Paulo: Érica, 2015.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos**: aplicação em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: Textonovo, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STADLER, Adriano. **Gestão de pessoas:** ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: Intersaberes, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO

Para obtenção das informações para análise dos resultados foi realizada uma entrevista com o gerente administrativo, Sr. Luiz Cesar, no dia 16 de março de 2017.

1. Como o processo de recrutamento é iniciado na empresa?

R: O recrutamento é iniciado quando o supervisor solicita um funcionário para preencher uma vaga em aberta, e também ocorre de ter que substituir com urgência um funcionário. Na maioria das vezes temos as “solicitações de emprego” ou as fichas de candidatos que deixam aqui na empresa, por isso não divulgamos vagas.

2. Existe alguma pessoa responsável para realizar essas técnicas?

R: Não, geralmente já temos algumas “solicitações de emprego” de candidatos que preenchem aqui na empresa, essas solicitações são entregues para o supervisor, que irá solicitar uma entrevista. Quando o supervisor não está na empresa o técnico em segurança do trabalho que realiza a entrevista.

3. Atualmente é realizado o recrutamento interno e externo?

R: É realizado o recrutamento interno e externo.

4. A empresa segue alguma etapa para realizar o processo de seleção?

R: No caso do recrutamento interno, não é feita nenhuma divulgação ou inscrição de funcionários para suposta vaga, a seleção é feita da maneira que o supervisor determinará. No recrutamento externo é solicitado as “solicitações de emprego” pelo supervisor, e escolhido por meio das fichas ou por indicações também.

5. Quais são os critérios adotados pela empresa para a realização das técnicas de seleção?

R: Segundo o supervisor, por ser uma atividade mais “braçal” eles verificam o “porte físico” para ver se o candidato irá conseguir exercer as atividades e também se o mesmo tem as qualificações técnicas que exigem para o cargo. Mas como se envolve várias pessoas no processo, uma acaba deixando para outra e as vezes não é verificado a validade desses cursos, o que acaba implicando na demora da admissão.

6. Existe alguma pessoa responsável para realizar essas técnicas?

R: Não, geralmente é o supervisor que faz a seleção dos candidatos, mas quando ele não está o técnico em segurança do trabalho que realiza a entrevista.

7. Qual foi o requisito utilizado para identificar a rotatividade de pessoal na empresa?

R: Na realidade, não fazíamos nenhum tipo de levantamento para verificar a rotatividade. Como isso nunca foi nos solicitado no RH, foi realizado mais por uma questão de curiosidade, onde extraímos os dados pelo CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados).

8. Quais são os custos que a empresa tem em relação à reposição de funcionários?

R: Ainda não mensuramos em exato quais são os custos, mas pode se ter uma noção por meio dos valores de exame (admissional e demissional), com treinamentos, reciclagens de cursos e também a parte da demissão.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

FACULDADE DA
INDÚSTRIA

IEL

1

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Com o presente instrumento, solicitamos ao Diretor Armando Reinoldo Forster da empresa CONSTRUCEL CONSTRUÇÕES DE OBRAS ELÉTRICAS LTDA., autorização para realização da pesquisa do(a) acadêmico(a): Kauana Pinheiro de Souza. Orientado pelo professor(a) Marcio Takeo Funai, tendo como título preliminar: A importância do processo de recrutamento e seleção para redução da rotatividade de pessoal na empresa Construcel Construções de Obras Elétricas Ltda.

A presente atividade é requisito parcial do curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade da Indústria, mantida pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL Paraná) do Sistema da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP).

Os dados coletados referentes à pesquisa serão exclusivamente para fins acadêmicos e havendo interesse nos colocamos a disposição para apresentá-los. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Organização pesquisada.

São José dos Pinhais, 06 de Março de 2017.



Acadêmico Responsável

Kauana Pinheiro de Souza



Professor Responsável

Marcio Takeo Funai



Assinatura e carimbo do Diretor

Armando Reinoldo Forster

Construcel Constr. Obras Elétricas Ltda
Armando Reinoldo Forster
DIRETOR

FIEP
SESI
SENAI
IEL

IEL