

RECRUTAMENTO DE PESSOAS: ANÁLISE SOBRE A SUA EFETIVIDADE NA EMPRESA

José Francisco da Silva¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

O recrutamento e seleção são atividades dos recursos humanos que buscam profissionais capacitados e detentores de competências com objetivo de agregar a missão, visão e valores da empresa. Este artigo tem como objetivo estudar os métodos atuais de Recrutamento e Seleção de empregados na Empresa Tratorlink Comércio e Serviços Ltda. Trata-se de um estudo exploratório, utilizando questionário. Foi realizada pesquisa bibliográfica em artigos e estudos de teóricos como Chiavenato, Carvalho, Nascimento, Gil, entre outros, que contribuíram sobremaneira para o tema. O estudo evidenciou que o recrutamento da empresa é falho, pois, ainda que possua um recrutador, este não desenvolve seu trabalho com planejamento dentro das expectativas estabelecidas no mercado, além de que a contratação da empresa ainda se dá pela indicação ou necessidade imediata. Sugeriu-se aos diretores da empresa a implementação eficaz do setor de recursos humanos como meio de designar os cargos da empresa e assim, possibilitar recrutamento dentro dos padrões indicados.

Palavras-Chave: Recrutamento. Seleção. Empresa. Cargos. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The recruitment and selection are activities of human resources, seeking qualified professionals in order to add the company mission, vision and values. This article aims to study the current recruitment methods and employees selection in the Company Tratorlink Comércio e Serviços Ltda. It is an exploratory study using questionnaire. A research was developed in articles and expert studies as Chiavenato, Carvalho, Nascimento, Gil and others who contributed on theme. The study showed that the recruitment of the company is defective, because, although it has a recruiter, it does not develop its work with planning within expectations established in the market, aside from that the company hiring takes by indicating or immediate need. It was suggested to company directors effective implementation of

¹ Aluno do MBA em Gestão Estratégia de Pessoa do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: joseguda@hotmail.com

² Professora orientadora do Curso de Gestão de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: anarosagsc@gmail.com

human resources in order to designate the company's positions and thus be able to make a recruitment within the specified standards.

Keywords: Recruitment. Selection. Company. Positions. Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, grande parte das empresas responde pela geração de renda e ocupação de contingente expressivo de mão-de-obra no país, fazendo-se necessário a construção de um ambiente empresarial que estimule o seu crescimento, caso contrário, a sua competitividade a curto e em longo prazo fica condicionada à sua própria capacidade empresarial.

Fatores produtivos disponíveis e às oportunidades e ameaças presentes do ambiente que conjugam as dimensões micro e macroeconômica, ambiental, financeira, entre outras, limitam a vida útil dos pequenos empreendedores.

Inserido na busca de produtividade e qualidade, emergem novas perspectivas de se lidar com um recurso importante como a vantagem competitiva, o capital humano das organizações. A valorização desse capital é fundamental para a competitividade empresarial, pois os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas e constituem vantagens competitivas num mercado cada vez mais exigente. Segundo Chiavenato (2006, p. 186):

Capital humano é o capital de gente, de talentos e de competências. [...] não basta ter pessoas. É necessária uma plataforma que sirva de base e um clima que impulse as pessoas a utilizarem os talentos existentes. [...] sua plena utilização requer uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsionadora.

A evolução da sociedade demonstra um aumento com a preocupação de satisfazer e atender todas as necessidades individuais e coletivas, principalmente no que concerne as relações mercantis.

Estas relações, entre fornecedores e clientes, são pautadas historicamente na capacidade de assumir compromissos, na confiança preliminar existente entre os homens, na tempestividade dada à solução de quaisquer problemas, bem como no alcance dos resultados materiais esperados.

O que ora se propõe o método de trabalho da Empresa Tratorlink, no que concerne ao controle interno mantido na administração de melhorar seus recursos

humanos e materiais, e principalmente, aperfeiçoar seus resultados, principal meta empresarial do mundo moderno.

O assunto demonstra a necessidade de um controle das obrigações especificamente que diz respeito a políticas de recrutamento, permitindo aos administradores e usuários em geral verificarem sua eficiência e eficácia.

Toda empresa necessita de mão de obra. Para tanto, precisa selecionar e recrutar pessoal. O departamento que cuida da seleção é o RH.

A tarefa de recrutar e selecionar profissionais é estratégica. Esta atividade deve ser entregue a área de recursos humanos e que, por sua vez, deve estar preparada para assumir esse desafio. Recrutar e selecionar pessoas no mercado são metodologias próprias e não pode ser encarada como eventos pontuais, subjetivos e sem importância.

Deste modo busca-se neste estudo responder: Como a empresa Tratorlink realiza seu recrutamento e seleção, no que se refere as suas definições para o cargo e o perfil do candidato a ser contratado? Na tentativa de responder, o pesquisador buscou na sua metodologia uma pesquisa bibliográfica para obter uma fundamentação sobre o tema em artigos já realizados e principalmente em estudos de teóricos que desenvolveram estudos, como Chiavenato, Carvalho, Nascimento, Gil, entre outros que contribuíram com ênfase no tema.

A Empresa é uma sociedade limitada ora constituída sob a denominação de Tratorlink Comércio e Serviços Ltda., uma empresa comercial que foi criada com a especialização na execução de serviços de manutenção de equipamentos de engenharia.

Com o seu crescimento, ela passou a executar outras atividades no mercado, como revenda de peças de equipamentos de engenharia, locação de máquinas pesadas, revenda de material de construção em geral e a realização de obras de construção civil.

Fundada em 30 de maio de 2001, com a união de dois sócios vindos de outra empresa do mesmo segmento, busca atender as necessidades dos órgãos da administração pública distribuídos pelo Nordeste, e em menor proporção oferecer os serviços às empresas privadas.

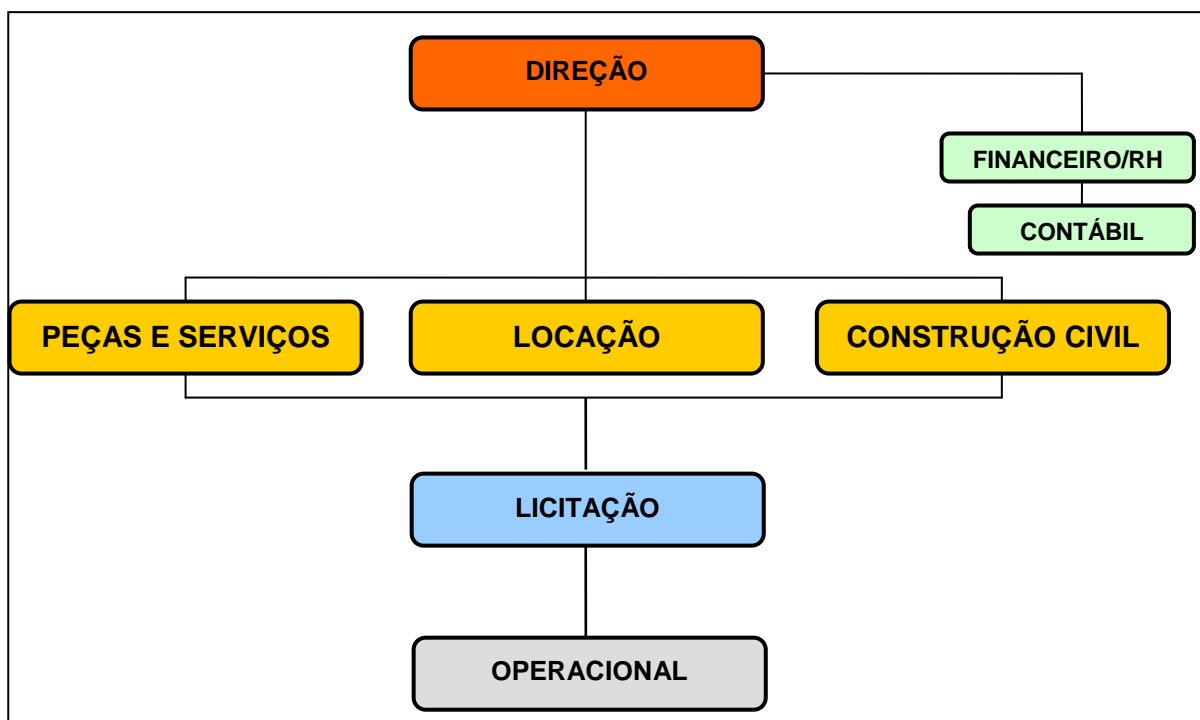
Tem a licitação como principal ferramenta utilizada para comercializar seus produtos e serviços. E em decorrência desse desenvolvimento, a Tratorlink tornou-se conhecida, adquirindo como seus principais clientes unidades do Exército Brasileiro,

da Marinha do Brasil, Universidades Federais, Escolas Técnicas, alguns órgãos estaduais e municipais. Já no setor privado possuem clientes renomados como as empresas Salinor – Salinas do Nordeste S/A, Norsal (as duas estão entre as maiores salineiras do mundo), Acauan Mineração, produtora de scheelita e a Gerdau.

A empresa é dividida em setores, onde os de produção possuem autonomia para exercer as tarefas dentro de cada esfera de suas funções e são divididas entre: serviços de manutenção, peças, locação, material de construção e departamento de engenharia civil.

Dispõem também dos setores de licitação, contábil, financeiro, RH, recepção, almoxarifado, ferramental, sala de motores e oficina de grande porte para execução de serviços, que complementam toda a parte funcional da empresa, tendo em seu quadro a colaboração de 51 (cinquenta e um) funcionários diretos e 05 (cinco) terceirizados.

Figura 1 – Organograma da Empresa



Fonte: Tratorlink Comércio e Serviços Ltda, 2015.

Trata-se de um estudo exploratório, do qual utilizou-se como meio para obter dados um questionário aplicado ao responsável pelo recrutamento da empresa. De modo a contribuir com o alcance do objetivo da pesquisa que se definiu como

estudar os métodos atuais de Recrutamento e Seleção empregados na Empresa Tratorlink Comércio e Serviços Ltda. Assim, seguindo este contexto, buscou-se também: a-Descrever como são realizados o Recrutamento e quais são as fontes utilizadas. b-Descrever a Seleção e quais técnicas utilizadas; c-Diagnosticar os possíveis pontos de falha no processo de recrutamento e seleção; e; d-Sugerir melhorias no recrutamento e seleção de pessoas.

Este trabalho possibilitou o relacionamento da teoria com a prática, descrevendo os inúmeros benefícios que este estudo trará ao autor, contribuindo para as trajetórias de conhecimento acadêmico e profissional, e com isso disponibilizando recomendações para que seja elaborado um RH estratégico eficiente auxiliando no crescimento da empresa.

Além de contribuir com um material teórico para a empresa em questão, possibilitará a novos acadêmicos e ao mundo científico, informações adicionais para o estudo do tema abordado, favorecendo o enriquecimento sobre os conteúdos no estudo da pesquisa, servindo como instrumento para organização, importante na mensuração dos níveis e graus do RH.

A viabilidade para a elaboração deste trabalho foi satisfatória do ponto de vista do autor, pois o mesmo faz parte do quadro funcional da empresa pesquisada, facilitando o acesso a informações e dados necessários ao acontecimento deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONCEITO DE RECRUTAR E SELECIONAR

O recrutamento o mercado atual tem tido grande enfoque nas organizações, isto porque desde que o colaborador passou a ser visto como a força interna capaz de mover a empresa. Assim, a empresa que é constituída por profissionais capacitados tende a diferenciar no mercado competitivo.

E como ter profissionais capacitados? Este somente é possível quando a empresa sabe o que aonde quer chegar e como chegar, a partir de então ela saberá exatamente os colaboradores que devem ter trabalhando com a mesma, e parte para o recrutamento, ou seja, captar a mão de obra mais adequada dentro do seu objetivo. Neste sentido recrutamento para Chiavenato é definido como:

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona com processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos (CHIAVENATO, 2010,p.114).

Assim, recrutar pessoas para uma empresa significar atrair um profissional do qual a empresa almeja para que o mesmo possa atuar nas atividades precisas. E esta tem sido uma tarefa dos recursos humanos, ou seja, a empresa recruta através de profissionais que possuem capacidades profissionais para construir o perfil do profissional que tenha as competências precisas dentro do que almeja a empresa.

Pois, o mercado tem exigido serviços e produtos eficazes como reflexo do consumidor atual que sabe exatamente a qualidade do que procura, fazendo o profissional de recursos humanos captar profissionais adequados, pelo custo exato, na hora certa, através de sistema de recrutamento eficaz.

Assim, definir as características precisas e delinear o cargo torna-se preciso, geralmente o profissional de recursos humanos faz o desenho do cargo com as seguintes definições:

- 1.Cargo:
2. Função:
3. Identificação do cargo:
 - Missão:
4. Descrição das atividades:
 - O que fazer:
 - Como fazer:
 - Para que fazer:
5. Requisitos
 - Escolaridade:
 - Experiência:
 - Curso específico: habilidade:
6. Competências básicas:
 - Conhecimentos:
 - Habilidades:
 - Atitudes:

7. Competências diferenciadoras:
8. Supervisão e subordinação
9. Informações funcionais:
10. Responsabilidades do cargo:
11. Remuneração (fixa, variável e benefícios)

Esta atividade de definir o perfil do cargo precisa suprir a empresa em encontrar o profissional que executará os serviços do seu cargo dentro das competências cabíveis.

2.2 RECRUTAMENTO: Interno x Externo

Quando uma empresa identifica a necessidade de um profissional para ocupar um cargo na empresa, se ela não tiver os recursos humanos funcionando dentro da empresa, é ideal que contrate um profissional da área para recrutar. Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”

Um processo de recrutamento pode ser iniciado dentro da própria empresa, dependendo do cargo a que se trata, este é chamado de recrutamento interno. Conforme Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 76) o preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas da gestão de pessoas e dos requisitos a serem preenchidos.

Assim, havendo dentro da empresa funcionário que ocupe o cargo em aberto, pode haver uma promoção de cargo para o mesmo e se recruta profissional para ocupar o cargo do funcionário. Desta forma, a empresa promove e valoriza seu capital humano remanejando, além de mover outros a motivar-se para um futuro poder assumir novos postos na empresa.

Contudo, para trabalhar com este método de recrutamento interno de modo efetivo e objetivo torna-se imprescindível analisar a avaliação de desempenho ou avaliação de potencial de seus talentos.

Caso a vaga, a ser ocupada, não possa ser preenchida por funcionários já existentes, acontece o recrutamento externo. Seja qual for o recrutamento este

precisa ser avaliado e definido suas características com identificações precisas para que não ocorra pontos negativos, ao considerar as vantagens e desvantagens deste recrutamento.

Quadro 1 – Vantagens Recrutamento Interno e Externo

VANTAGENS	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Aproveita melhor o potencial humano da organização; - Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; - Incentiva a permanência do funcionário e a sua fidelidade; - Ideal para situações de estabilidade e pouco mudança ambiental; - Não requer socialização organizacional de novos membros; - Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; - Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades, e expectativas; - Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; - Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; - Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; - Incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos; - Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.

Fonte: França (2007, p.33).

Ao analisar ambos, percebe-se que suas vantagens, tanto no interno como no externo, promove na empresa uma mudança e pode influir diretamente na produção da mesma. Isto porque o capital humano é atingido diretamente, bem como, a interação da empresa no mercado em que esta atua, tendo em vista, que oportuniza e move o meio.

Neste caso, se houver possibilidade de promover para o cargo alguém da empresa e recrutar externo para ocupar o cargo do profissional promovido, seria o mais indicado para gerar possíveis resultados positivos.

Contudo, o recrutador precisa também avaliar as desvantagens que este processo pode refletir na empresa, conforme aponta ainda o autor:

Quadro 2 – Desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

DESVANTAGEM	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; - Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; - Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; - Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; Mantém e conserva a cultura organizacional existente; - Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; - Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; - Requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais. - Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários. - É mais custoso, oneroso, demorado, e inseguro que o recrutamento externo;

Fonte: França (2007, p.33).

Ao considerar estes pontos de análise ressalta-se ainda mais a necessidade de um profissional da área de recursos humanos trabalhar com o recrutamento e seleção para a empresa, evitando assim, uma atração de profissional que seja indicado e não avaliado pela necessidade da empresa ou suas competências como profissional. Sendo este fato ainda comum nas empresas.

2.3 O PROCESSO DE RECRUTAR E SELECIONAR

Ao identificar a necessidade de recrutar um profissional ou vários para uma empresa, este deve seguir um processo para que a seleção e contratação seja efetivo com sucesso. Ou seja, um profissional dentro do perfil e com as competências precisas do qual apresente um índice de porcentagem maior para dar certo.

Contudo, a garantia de sua permanência na empresa após os três meses de experiência se dará dependendo de seu desempenho e do papel assumido pela empresa ao apresentar suas normas e benefícios, isto porque, é possível que profissionais ao serem contratados possam desistir ao conhecer a realidade da empresa ou ser demitido por não apresentar o desempenho que demonstrou ter.

Assim, ao apresentar vagas disponíveis, o recrutador deve iniciar o processo identificando: a descrição do cargo, os requisitos da vaga, suas competências, formação educacional, o perfil comportamental e desejado da empresa para com o profissional, aonde todos devem estar contextualizados com os valores e princípios da empresa.

A partir destas definições é feito a divulgação externa da vaga para que se possa atrair interessados, entre tantos meios possíveis, é levado em consideração alguns fatores como custos, agilidade e eficácia. Carvalho e Nascimento (2011, p 94) enfatizam alguns destes meios:

- Anúncios da imprensa (jornais, revistas e etc.);
- Escolas e universidades;
- Associações de classes e sindicatos;
- Recomendações de empregados da empresa;
- Agencia de emprego;
- Arquivos de candidatos que se apresentaram à empresa anteriormente;
- Mensagens em rádio e TV;
- Apresentação espontânea de candidatos;
- Intercambio de empresa.

Atualmente um dos mais utilizados pelas empresas são as redes sociais, do qual promove um contato direto para com os candidatos, chamado de recrutamento on-line. Estes meios atraem candidatos para que se possa iniciar o processo seletivo.

O processo seletivo refere-se a selecionar os candidatos à vaga, geralmente por currículos ou on-line e marcar para os mesmos virem participar do processo seguinte, ou seja, é feito um filtro conforme as características do perfil.

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo (CHIAVENATO, 2010, p. 134).

Assim, ao tentar diferir recrutamento de seleção, entende-se que o recrutar atrai um número de pessoas que se apresentam dentro das especificações anunciadas pela empresa para preencher a vaga, enquanto que, a seleção realiza a triagem destes candidatos dentro do perfil desejado pela empresa para contratar o profissional.

Chiavenato (2005), aponta que as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas; provas de conhecimentos ou de capacidades; testes psicológicos; testes de personalidades; e técnicas de simulação.

Cada um deste processo tem um trabalho específico que revela o perfil psicológico do candidato, suas competências, conhecimentos e experiências para o quadro de funcionários para a empresa que está recrutando. Ao considerar este processo de atividades Chiavenato (2005, p. 161) destaca que:

A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e preciosos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.

A entrevista quando realizada eficazmente consegue revelar muito do candidato, uma das técnicas mais utilizadas pelo recrutador de recursos humanos é a leitura do corpo, pois ele revela de forma afirmativa ou negativa cada resposta do entrevistado. O autor ainda classifica as entrevistas em quatro tipos:

- 1) Entrevista totalmente padronizada: é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que tem uma forma pré-elaborada e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, etc. Neste tipo de entrevista não há preocupação por parte do entrevistador quanto aos assuntos a abordar, podendo deste modo ultrapassar as suas limitações. Esta é, aliás, uma vantagem associada à entrevista padronizada.
- 2) Entrevista padronizada quanto às questões: é um tipo de entrevista que as questões são também pré-elaboradas, mas a resposta a ela é aberta. O entrevistador tem uma lista das questões a serem perguntadas com o objetivo de recolher informação sobre o entrevistado, sendo que este responde livremente.
- 3) Entrevista diretiva: é um tipo de entrevista onde as questões não são especificadas, mas sim as respostas, visando apenas conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador formula as questões conforme o decorrer da entrevista com o objetivo de obter uma determinada resposta.
- 4) Entrevista não diretiva: é um tipo de entrevista não estruturada. Neste caso não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. É o entrevistador que tem a seu cargo a condução da sequência da entrevista (CHIAVENATO, 2000, p. 161).

Destaca aqui, uma reflexão sobre a afirmação do autor, aonde há valorização da importância de o recrutamento ser realizado pelo profissional da área, pois a entrevista acontece com objetivo específico. Após a entrevista o recrutador deve centrar todas as perguntas e respostas dos candidatos e fazer uma análise e assim,

passar para o próximo processo, que geralmente trata de conhecimentos e capacidades do candidato.

Dependendo do cargo o processo pode acontecer no mesmo dia, semanas, isto varia muito de empresa, tempo hábil e principalmente da importância do cargo para a empresa. Quanto maior for a responsabilidade para o cargo, o processo precisa ser mais minucioso, de modo a identificar o profissional com perfil dentro dos padrões definidos.

2.4 A IMPORTÂNCIA DO PÓS-SELEÇÃO E O PROCESSO CONTINUADO

Após ser selecionado o profissional para a empresa os candidatos que foram desclassificados precisam receber uma notificação pelo profissional recrutador, este pode ser via e-mail ou telefone, agradecendo sua participação no processo e caso a empresa mantenha banco de currículos, informar que o mesmo ficará no arquivo da empresa para possíveis contratações futuras.

O profissional classificado para o cargo, agora torna-se um funcionário da empresa assim, precisa dar início a um novo processo que é fazer os exames admissionais e fornecer os documentos precisos para o departamento de recursos humanos setor pessoal possam estar dando segmento ao processo de sua contratação.

Ressalta-se aqui a importância da continuação do processo, ou seja, é preciso que o novo funcionário conheça a empresa em visão, missão e valores, de modo a desenvolver seu trabalho considerando os aspectos valorizados pela empresa. A declaração da missão define o que a organização considera importante, ou seja, como a empresa pensa em fazer a diferença na economia e na sociedade. E, para alcançar o sucesso, cada empresa deve desenvolver a sua própria missão. (DRUCKER, 2006, p.28)

São procedimentos que a gestão de pessoas precisa centrar-se, é preciso que o colaborador conheça sua empresa, que ele possa compreender o porquê de suas tarefas, entender assim, quando o líder exige dele mais esmero, responsabilidade e comprometimento.

Estes são pontos que tem ligação direta com a visão e missão da empresa, são nortes que precisam estar alinhados aos valores, criando assim, um perfil de colaborador mais consciente do seu papel e importância para empresa, pois o

mesmo não realiza somente sua tarefa, ele contribui com o desenvolvimento da empresa e potencializa seu desempenho. Xavier (2006, p. 42) descreve que “o desempenho do gestor advém também da sua equipe. Assim, formar uma equipe de valor é tarefa das mais estratégicas para ele”.

Se o colaborador não encontrar no seu gestor um formador dentro dos objetivos da empresa, possivelmente é capaz da equipe não produzir de modo a atender as expectativas da empresa, gerando por vezes, custos a mesma, com demissões. Seja elas por pedidos ou a decisão da empresa.

2.5 DIFERENCIANDO: **Turnover e Absenteísmo**

A rotatividade ou turnover hoje presente no mercado refere-se o número de pessoas que entram ou que saem de uma empresa, ou seja, são contratadas e demitidas. Este fato por forma espontânea, quando o colaborador é quem pede, ou não, quando é a empresa que demite.

Esta análise na empresa é importante para que a mesma possa avaliar alguns pontos importantes como:

- A eficácia do recrutamento;
- A sua postura diante dos colaboradores, se a empresa está atuando conforme apresentou na contratação;
- A satisfação do colaborador para com a empresa, entre outros.

Para isto, é possível medir a média destes resultados de rotatividade na empresa em um período determinado, de modo a identificar aspectos que possam contribuir com um novo planejamento estratégico de contratação, desempenho de equipe ou relacionamento para com a equipe. Conforme apresenta Chiavenato (2010):

Considere:

A = admissões de pessoas dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado (saídas)

EM = efetivo médio dentro do período considerado (pode ser obtido pela soma dos efetivos de empregados existentes no início e no final do período, dividido por dois).

Quadro 3 –Fórmula de Rotatividade de pessoal

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

Fonte: Chiavenato, 2010.

Com estes dados obtém-se a média de funcionários que circulam na empresa no período. E assim, poder planejar e dividir as tarefas estrategicamente. E quanto a mensurar o turnover na empresa, ou seja, o número de pessoas que saíram, o cálculo adequado é:

Quadro 4 – Fórmula para mensurar turnover

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

Fonte: Chiavenato, 2010.

Estes dados proporcionam a empresa rever o seu planejamento estratégico, avaliar seus líderes, seus colaboradores tomando um novo contexto. Tendo em vista que demissões geram custos para a empresa. A rotatividade de uma empresa precisa ser vista dentro de padrões positivos, quando esta estiver dentro do que aponta Chiavenato:

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade se seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 1998, p. 180).

Portanto, considerando estes aspectos é importante para o profissional responsável pelos recursos humanos fazer uma análise destes pontos de modo a contribuir com o desenvolvimento da empresa. Contribuindo assim, com as possíveis reduções de custos que possam vir ocorrer pelo alto índice de turnover, estando

este ligado tanto a admissão como demissão, conforme apresenta Chiavenato no quadro abaixo:

Quadro 5 – Os custos de reposição em função da rotatividade

Custos de recrutamento	Custo de Seleção	Custo de Treinamento	Custos de Desligamentos
<ul style="list-style-type: none"> • Processamento da requisição do empregado • Propaganda • Visitas a escolas • Atendimentos aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custos do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo dos instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • 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:Cardoso e Novaes (2005, p.11).

Contudo, há o aspecto do absenteísmo, que é o índice de faltas que o colaborador passa a ter na empresa em que trabalha, o atraso com frequência ou ainda o pedido de demissão. Que pode ser causado por vários fatores como: Salários muito baixos;

- Desanimo com a profissão.
- Interesse no mercado de trabalho com procura de oferta;
- Benefícios insuficientes;
- Relacionamento negativo com a equipe de trabalho ou líderes;

Ao considerar estes aspectos, Cassiano (2014, p. 15) apresentou alguns questionamentos que a empresa junto ao profissional de recursos humanos pode avaliar para reduzir o índice de absenteísmo e turnover na empresa:

- Limpeza e Higiene: Um ambiente com limpeza e higiene constante evita que os colaboradores tenham problemas de saúde, como viroses, dermatites, comprometimento das vias respiratórias, entre outros. Assim questiona: Como está a satisfação de seus colaboradores com a limpeza? Quantos colaboradores se afastaram ou tiveram faltas pelos problemas de saúde citados? Será que este número alto está relacionado a limpeza da empresa?
- Estrutura da empresa – Prudênciaaos acidentes: Sua empresa é segura para o colaborador? Todos os pontos que podem gerar acidentes foram saneados? Muitos dos acidentes ou insegurança na função são causadas pela estrutura das próprias empresas. O colaborador está preparado, foi treinado para operar aquela máquina?
- Comunicação: O colaborador conhece as metas e desafios da empresa? Conhece o que a empresa espera dele? Sabe como seu rendimento/produtividade vai impactar no crescimento, desenvolvimento próprio e dos colegas de trabalho?
- Segurança: Como está a segurança do colaborador para chegar e sair da empresa até o transporte público ou veículo? É política da empresa ter segurança privada nas redondezas quando há riscos?
- Alimentação: Há estrutura para uma alimentação saudável e equilibrada na empresa ou na redondeza? O benefício é adequado à demanda da região?
- Transporte: Como a maioria dos colaboradores chega à empresa? É o caso de implantar um fretado?
- Reconhecimento: Há um plano de carreira real onde anualmente o colaborador é avaliado e cresce (conhecimento e remuneração) se sentindo parte da engrenagem?
- Clima organizacional: Há uma preocupação real no clima que cada colaborador chave está locado na empresa? Os líderes são admirados e focados em manter a equipe motivada ou é tirano e tem auto índice de rejeição? Você ouve os colaboradores para ter a opinião de dia a dia da equipe realizando as pesquisas de clima? E quando as tem toma ações de correção para não gerar descredito de que a pesquisa não é efetiva?
- Novas competências: Há planos de incentivo para cursos e formação de novas competências?
- Doenças: Há um acompanhamento deste colaborador para acolhimento e verificar se a empresa pode colaborar com a rápida recuperação (principalmente em casos de estafa, depressão e stress)? Há incentivo à alimentação saudável e pratica de atividades físicas / laborais?

Ao analisar estes pontos abordados pela autora, a empresa terá registros que podem servir como elementos norteadores para um planejamento que garanta a efetividades de seus profissionais e ainda ter no mercado uma segurança, pois, a cada colaborador que sai e outro entra, tem-se custos, novos processos de contratação, adaptação e possibilidade de comprometimento em seus serviços ou produção.

3 ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente pesquisa tem um caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, está por estudar os métodos de recrutamento e seleção da empresa

Tratorlink Comércio e Serviços Ltda, a partir deste contexto fazer uma análise sobre os resultados.

Para Gil (2007) o caráter descritivo, decorre do fato de permitir a descrição da unidade de estudo, constituída por uma empresa, cujo âmbito foi estudado o fenômeno.

Para tanto, torna-se também uma pesquisa bibliográfica pela necessidade de aprofundamento teórico sobre o tema abordado com teóricos como Chiavenato, Carvalho e Nascimento, Drucker, Xavier, entre outros.

O universo para a realização da pesquisa científica neste caso, foi exclusivamente formada pelo gestor geral e o departamento de RH, constituído pelo profissional responsável pelo recrutamento da empresa e profissional de burocrático.

Os dados coletados foram através de questionário aplicado aos profissionais da empresa citados anteriormente, de modo a obter os dados precisos para análise. O questionário foi constituído por sete questões diretas e indiretas.

Quanto aos questionários realizados com os três profissionais da empresa obteve-se as seguintes respostas:

No que se refere a definição das necessidades do recrutamento e os fatores imediatos definidos para recrutar e selecionar o profissional almejado pela empresa, ambos participantes responderam que não existe nenhum planejamento que definem ou norteie o processo.

Este fato dar-se por uma outra característica observada, os cargos recrutados pela empresa são definidos conforme a necessidade do mercado em que a empresa presta serviços. Lacombe (2004) ressalta que cargo é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante.

Porém, no contexto da empresa analisada, não há definição ou descrição de cargos estabelecido. A mesma não possui um banco de dados que possa nortear o recrutador, comprometendo assim, segundo o mesmo, seu desempenho em administrar sua função.

Desenhar um cargo significa: estabelecer um conjunto de tarefas que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo); como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho); a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade); quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade) CHIAVENATO, 2001, p.30)

Isto acontece, pelo fato também permear na empresa a indicação e necessidade de mão de obra, sendo este um segmento do qual no mercado atual torna-se raro recrutar a mão de obra, pois mesmo com a crise, encontrar profissionais no ramo de construção civil que sejam eficientes, tornou-se muito difícil.

Como a empresa não possui um processo de recrutamento nem anterior e nem pós recrutamento, o profissional contrata por indicação e necessidade imediata, quando há contratação, a empresa assina carteira por 90 dias, conhecido como contrato de experiência, daí se der certo o profissional o mesmo continua, se não é rescindido o contrato.

Outro ponto, que deve ser ressaltado é que não há um contato com os que deixaram currículo, pois não há banco de dados, nem arquivos com currículos selecionados por cargo e descrição, os possíveis currículos recebidos ficam acumulados em uma caixa, sem utilidade para a empresa.

Neste caso, fica evidente que a empresa não tem uma análise de cargos realizada pelo setor de recursos humanos da empresa.

A análise de cargos tem como subsídios uma série de atividades para o setor de Recursos Humanos, como: Pesquisa Salarial, Avaliação de Cargos, Classificação dos cargos em grupos ocupacionais, enquadramento do pessoal nos cargos, administração dos salários; avaliação do desempenho do ocupante do cargo; contestações em reclamações trabalhistas, treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal, segurança do trabalho, pesquisa de hiatos e sobreposição de tarefas, elaboração de carreiras profissionais. (PONTES, 2002, p. 47).

Ao considerar estes aspectos a realidade da empresa no que se refere ao recrutamento exige uma nova postura da gestão de mesma e principalmente do responsável pelo setor de recursos.

Ao realizar a pesquisa teórica contextualizada ao tema abordado compreendeu-se que o papel de um profissional de recursos humanos no que se refere a recrutar e selecionar está crescendo muito no mercado atual e exige do profissional domínio e conhecimento no processo para que este possa ser realizado de forma eficaz.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teórica contextualizada ao tema abordado permitiu compreender que o papel do profissional que trabalha com recursos humanos está em ascensão no mercado atual, e exige do profissional domínio e conhecimento no processo de recrutamento com objetivo de realizá-lo de forma eficaz.

Ao analisar a realidade da empresa dentro do contexto real do setor de RH, percebe-se que a diretoria necessita rever seu processo atual sobre recrutar, tendo em vista que mesmo tendo um profissional de recursos humanos ainda acontece o processo como indicação. Há currículos na empresa que não são utilizados, já que o departamento de recrutamento não os utiliza para possíveis seleções.

Se o recrutamento não se dá por um processo adequado como o mercado apresenta, isto significa que não há um planejamento estratégico para recrutar um profissional dentro dos objetivos da empresa. Percebeu-se ainda que a empresa analisada não possui desenhos de cargos e os recrutados não passam por um processo de treinamento sobre a empresa. Ou seja, o profissional não instrução sobre a missão, visão ou valores da empresa.

Geralmente o maior número de recrutamento está ligado à mão de obra. Ao avaliar a escassez no mercado destes profissionais, o setor de RH deveria montar um projeto de recrutamento, seleção e treinamento dos profissionais, de modo a desenvolver um trabalho com mais profissionalismo e, assim, garantir a permanência de profissionais mais comprometidos e responsáveis com sua função na empresa, evitando “*turnover*” e reduzindo os custos.

Ao considerar estes aspectos, a diretoria compreenderá que recrutar bons profissionais difere de contratar por indicação; que liderar pessoas está além de dar ordens; que os recursos gastos com a mão de obra utilizada para contratar e demitir geram mais custos que investir em uma equipe.

Portanto, diante desta realidade, cabe ao recrutador rever seu papel e apresentar meios aos diretores da empresa para que possam analisar os métodos atuais de gestão humana no que se refere ao recrutar, selecionar e treinar, de modo a contribuir com uma produção satisfatória e qualidade nos serviços prestados no mercado, tendo em vista que a empresa já apresenta um porte de abrangência positiva no estado nas prestações de seus serviços.

Assim, ao partir desta análise e desenvolver um planejamento estratégico a empresa estará proporcionando um novo cenário para sua atuação no mercado, o setor de RH atuante na empresa precisa acontecer de forma eficaz.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARDOSO, Mauricio Farias. NOVAIS, Cleonice de Fátima. **Rotatividade e absenteísmo de pessoal como fatores de variação no custo do produto**. 2005. 26 p. Disponível em: <<http://www.cace.com.br/artigo/artigo3.pdf>>. Acesso em: 10 de julho de 2015.

CARVALHO, Antonio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: CengageLearnig, 2011.

CASSIANO, Karine. **Absenteísmo e alto turnover: como reduzir estes índices para 2015?**. Disponível em: <<http://gvcult.blogosfera.uol.com.br/2014/12/01/absenteismo-e-alto-turnover-como-reduzir-estes-indices-para-2015/>> Acesso em: 10 de julho de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**.3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**.7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:O capital humano das organizações**. São Paulo, Atlas: 2006.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: 4^o ed. Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Edi Carlos de.SFORMI, Gilcimar Vicentini Oliveira. **O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações**. 2014. Disponível em:
http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O_PAPEL_E_A_IMPORTANCIA_DO_PROCESSO.pdf> Acesso em: 10 de julho de 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 2. ed. São Paulo: LTR, 2002.

RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.