



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

RAQUEL ALVES MEDEIROS DE ANDRADE
WELKER BUENO RABELO

**ESTUDO QUALITATIVO SOBRE OS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO**

ANÁPOLIS/GO
2014

RAQUEL ALVES MEDEIROS DE ANDRADE

WELKER BUENO RABELO

Projeto acadêmico apresentado ao curso de Recursos Humanos, Superior de Tecnologia da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para fins de aprovação na disciplina Projeto Integrador IV correspondente ao 4º período de graduação, sob orientação do professor Ms. Artur Vandré Pitanga.

ANÁPOLIS/GO

2014

Resumo

Nas últimas décadas, os setores de recursos humanos das empresas passaram a gerir novas funções, como a de recrutar e selecionar os novos funcionários. O processo de recrutamento e seleção é composto por várias etapas e sofre influência de fatores externos que fogem ao controle da empresa, principalmente quanto à disponibilidade dos profissionais no mercado de trabalho, que variam temporalmente e geograficamente. A partir disso, o estudo aqui apresentado tem como objetivo avaliar as etapas do processo de seleção e recrutamento da Empresa Alimentícia em Anápolis, Goiás, identificar possíveis falhas, e verificar de que maneira o mercado de trabalho influencia nas etapas desse processo. Para coletar informações das etapas do processo de seleção e recrutamento, foi realizada uma entrevista gravada a partir de um roteiro pré-elaborado com a analista responsável pelo setor de recursos humanos (ARH), essas respostas foram transcritas e comparadas com a literatura da área. Os resultados mostraram que a Empresa Alimentícia em Anápolis está sujeita às variações de profissionais do mercado de trabalho, e muitas vezes precisa se adaptar a demanda de profissionais, tendo em alguns casos que diminuir os pré-requisitos exigidos. O alto índice de rotatividade também faz-se presente na Empresa Alimentícia em Anápolis, que pode ser evitado a partir da implementação de testes psicológicos antes da contratação e na melhora da qualidade do ambiente de trabalho, como a diminuição da carga horária e aumento da remuneração. Além disso, ao instituir o recrutamento interno, a empresa demonstra a seus funcionários que ele tem a oportunidade de crescerem profissionalmente. Por fim, fica evidente que as etapas do processo de seleção e recrutamento, desde a divulgação e disponibilização da vaga até a efetiva contratação, devem ser adequadas para cada cargo, onde os pré-requisitos e experiência necessários serão diferentes. Além disso, ressalta-se a importância do setor de recursos humanos como mantenedor do bom funcionamento da empresa, permitindo que a linha de produção continue constante, por isso, é preciso que mais estudos abordem essas etapas para elucidar por completo o seu funcionamento e evitar prejuízos para a empresa.

Palavras-chave: Seleção e recrutamento, recursos humanos, rotatividade, mercado de trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
REFERENCIAL TEÓRICO	6
MÉTODO	10
RESULTADOS E DISCUSSÕES	11
CONCLUSÕES	16
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18
ANEXOS	20

INTRODUÇÃO

A empresa alimentícia pesquisada, chamada nesse estudo de Empresa Alimentícia em Anápolis, tem o foco voltado para a comercialização de refeições terceirizadas para as empresas de Anápolis – GO. Nos últimos anos vem enfrentando problemas na área de recrutamento e seleção com uma alta rotatividade e diversos cargos, principalmente no setor de cozinha industrial, o que é atribuído a falta de investimento em benefícios, planos de cargos, salários e treinamento. Considera-se que cada organização tem sua cultura para buscar pessoas que se adaptem às suas exigências e características e alcancem resultados esperados.

O trabalho tem como preocupação de fundo responder a seguinte pergunta problema: quais os problemas inerentes ao processo de recrutamento e seleção de uma empresa alimentícia? Responder esse questionamento pode ajudar em uma compreensão melhor sobre áreas de atuação de empresas e organizações.

Esta pesquisa discute e trata, além do mais, sobre os frequentes problemas no Recrutamento e seleção e rotatividade no setor de cozinha industrial de uma empresa alimentícia de Anápolis-GO. Foi desenvolvido um estudo para identificar os fatores que contribuem para um recrutamento e seleção adequado para a empresa.

O Trabalho de Conclusão de Curso aqui apresentado é objeto de estudo de um grupo de acadêmicos que visa detectar as possíveis falhas do departamento de recrutamento e seleção comete, e assim sugerir, dentro das possibilidades acadêmicas, estratégias para corrigi-las de maneira que, seus clientes internos possam reconhecer a importância que o departamento tem na empresa e seus talentos, e assim alcançar seu objetivo que é retê-los por mais tempo na empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Chiavenato (2008) as empresas modernas, sejam elas privadas ou pública, realizam processos de recrutamento e seleção de funcionários. Ainda segundo Chiavenato (*op. cit*), atualmente é função dos profissionais que trabalham no setor de Recursos Humanos o recrutamento e a seleção como passos a serem realizados na contratação de pessoas que irão compor a empresa em seu quadro de profissionais/funcionários. Esse tipo de ação nas empresas visa escolher dentre os profissionais no mercado o melhor ou mais apto a exercer suas funções conhecimentos na empresa (CHIAVENATO, 2008).

Historicamente a seleção de pessoas para o trabalho possui registros desde 207 A.C., na China, onde durante a dinastia Han, houve uma seleção para atuar em cargos públicos, isso significa que apesar dos avanços na área de recrutamento e seleção, essa prática é antiga (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), a mudança da função da administração de pessoal para a área de Recursos Humanos foi um movimento bastante difundido, ainda que tenha de fato ocorrido em momentos diferentes no mundo, dependendo do país ou até mesmo dos setores da economia. De acordo com Marquis e Huston (2005), a ideia de que o RH de uma empresa deve, de maneira estratégica, elaborar e conferir seguridade á empresa quanto ao quadro de funcionários surgiu nos Estados unidos da América no início da década de 1980, chegando ao Brasil poucos anos depois.

Segundo Chiavenato (2008) é compreensível, e até mesmo necessário, que juntamente com o avanço dos modelos de organizações industriais e empresas (públicas e privadas), toda a estrutura necessária para a contratação dos funcionários também se modifique e se adapte perante os novos desafios, as organizações perfazem estruturas que vão além dos aspectos físicos, e para que atinjam o sucesso e continuem crescendo, é preciso que ocorra também o aumento de capital investido, atualização das tecnologias necessárias, que por fim, irá acarretar no aumento do número de funcionários necessários.

Segundo Vasconcelos *et al.* (2009) a partir da década de 1990, as empresas começaram a perceber a grande importância que os funcionários tinham no desenvolvimento das mesmas, chamado de capital humano. Entende-se por meio de medidas voltadas ao desenvolvimento do potencial, da criatividade e da inovação dos

funcionários, essas empresas passaram a adotar processos de recrutamento e seleção cada vez mais específicos, quanto à vaga necessária e quanto à necessidade dessa vaga (VASCONCELOS *et al.*, 2009).

Os ramos das indústrias e organizações atualmente são os mais diversos, e isso exige que cada empresa, em sua especificidade, possua seu próprio método de recrutamento e seleção de seus funcionários, ou seja, uma indústria irá exigir e selecionar de maneira diferente que uma de um segmento diferente (ROBINS, 2006). Para Robins (*op. cit.*), os profissionais que atuam na função de recrutar e selecionar os funcionários trabalham no setor conhecido como Recursos Humanos (RH) setor de recursos humanos por sua vez, está inserido dentro do contexto de Gestão Pessoal, é preciso no entanto, discernir e diferenciar esses dois setores, assim como suas devidas funções.

A partir do século XXI, iniciou-se uma valorização do setor de Recursos Humanos, que se deu pela percepção de que funcionários qualificados, assim como o tempo desperdiçado para qualificá-los, tendem a aperfeiçoar o trabalho e o rendimento das empresas (MARQUIS & HUSTON, 2005). Dessa maneira, levanta-se o seguinte questionamento: até qual ponto o mercado de trabalho irá interferir nos requisitos do processo de recrutamento e seleção?

Para compreender a importância do setor de RH em uma empresa, deve-se ter em mente que sua função não é mais a de décadas atrás, resumida em realizar pagamentos, contratações e demissões (Robins, 2006). Lacombe e Tonelli (2001) afirmam que o processo de recrutamento e seleção envolve desde a disponibilidade de uma vaga até a efetiva contratação do funcionário para ocupá-la, e essas etapas são muitas e diferentes de acordo com a empresa, com a disponibilidade do mercado, com o nível de instrução e com a função a ser exercida. Fica evidenciado então, que o processo de Recrutamento e Seleção deve ser específico à empresa em questão e ainda assim, diferenciado quanto à vaga em questão, levando em consideração que diversos fatores irão influenciar esse processo (ROBINS, 2006).

De acordo com Pereira *et al.* (2003), a seleção de pessoal perfaz um processo pelo qual se escolhem, dentre um grupo homogêneo, os candidatos com as melhores aptidões e capacidades para determinada posição na empresa, as empresas vêem o processo de seleção muito mais do que uma simples contratação, como peça-chave para o sucesso do negócio. Através disso, são estipulados os pré-requisitos para a investidura do cargo, que é variável de acordo com a importância do mesmo, o que só é possível se

a empresa conhecer a adequação do mercado de trabalho, além disso, é comum a aplicação de teste durante o processo de seleção, conferindo uma ótima ferramenta para uma contratação correta, evitando desperdício de dinheiro e de tempo numa escolha inadequada (BOHLANDER *et al.*, 2005).

Segundo Rosa (2008), as competências exigidas para o cargo a ser preenchido irá moldar o processo de seleção e recrutamento. Para a realização da seleção e recrutamento é necessário a análise de diversos fatores e compreender que tal processo é mutável, dependendo justamente do contexto do cargo em questão (ROSA, 2008). Por isso nos dias atuais faz-se necessário que uma organização tenha um setor de RH bem desenvolvido, com planejamento e metas, os quais devem ser iniciados, desde do momento do recrutamento até a seleção de um novo colaborador da empresa (BOHLANDER *et al.*, 2005).

O preenchimento de vagas é, portanto, um aspecto muito importante da administração, envolvendo o planejamento das necessidades de pessoal, e a partir disso, o profissional responsável pela seleção e recrutamento tem uma grande responsabilidade, estando diretamente ligado ao que pode representar o sucesso da empresa, ou causar um desperdício de dinheiro e tempo para a empresa (ROSA, 2008).

Desde o surgimento do setor de Recursos Humanos e sua atribuição ao processo de Recrutamento e Seleção, diversos estudos mostram que o processo utilizado não é universal, e é primordial que ele seja adaptado à realidade na qual a empresa está inserida (CHIAVENATO, 2006; CURADO *et al.*, 1995; LACOMBE E TONELLI, 2001; ROBINS, 2006; ROSA, 2008). Por exemplo, a disponibilidade de profissionais irá mudar dependendo da região em que a empresa está instalada, da concentração de empresas do mesmo na região e até mesmo de acordo com o momento pelo qual o país vem passando (CHIAVENATO, 2006)

.Quanto ao processo de recrutamento e seleção, deve-se ressaltar a sua relação com o mercado de trabalho, o que pode ser observado por exemplo, quando a demanda de um certo tipo de profissional é baixa, logo, as empresas que necessitam desses profissionais terão que diminuir a exigência para a ocupação do cargo, seja quanto à formação ou quanto ao tempo de experiência (ROSA, 2008). Por outro lado, quando o mercado de trabalho encontra-se saturado para determinado profissional, os processos de seleção e recrutamento serão mais exigentes, procurando pelos profissionais mais capacitados e com maior experiência (ROBINS, 2006).

Segundo Marquis & Huston (2005), o processo de Recrutamento e Seleção não acaba no momento em que a vaga disponibilizada foi preenchida, o trabalho do setor de Recursos Humanos ainda deve fornecer medidas e ferramentas que mantenham tal vaga ocupada, diminuindo o que é chamada de rotatividade. Ainda de acordo com Marquis & Huston (*op. cit*), dentre os processos que são fundamentais e devem ser desenvolvidos pelo setor de RH da empresa, estão:

Recrutamento; identificar e verificar a importância da vaga a ser preenchida e adaptar o processo de seleção de acordo com essa necessidade. Permitir também a mobilidade de funções dentro da própria empresa.

Entre os diversos fatores que estão diretamente ligados ao processo de recrutamento e seleção, está o aspecto organizacional da empresa, que deve funcionar de maneira coesa, e essa coesão e harmonia depende diretamente da relação entre os funcionários (ANACLETO E PALADINI, 2015). Ainda de acordo com Anacleto e Paladini (2015), os processos de recrutamento e seleção estão cada vez mais levando em consideração o aspecto pessoal e a capacidade de relacionar em grupo dos candidatos, uma vez que dificilmente um profissional irá desempenhar sua função sem ter que responder a um superior ou trabalhar em equipe, levantando mais uma vez a importância de uma avaliação psicológica como uma das etapas do recrutamento e seleção.

Dada a importância dos funcionários em uma empresa alimentícia, a mesma não pode ficar com vagas abertas por um tempo grande, e as medidas para que isso não ocorra, ou como minimizar os prejuízos caso ocorra, são de função do setor de Recursos Humanos (ROSA, 2008). A partir disso, fica evidente que o processo de Recrutamento e Seleção de uma empresa é primordial, podendo determinar o seu sucesso ou fracasso. Logo, o estudo aqui apresentado é pautado nessa importância, e tem como objetivo avaliar o processo de Recrutamento e Seleção de uma empresa do ramo alimentício da cidade de Anápolis, Goiás.

Além disso, dentro do processo de Recrutamento e Seleção, serão avaliados os fatores externos que interferem ou podem mudar esse processo, como a falta de profissionais no mercado de trabalho, rotatividade das vagas e etc.

MÉTODO

O presente estudo foi dividido e caracterizado da seguinte maneira:

- Natureza da pesquisa

Trata-se de um estudo de caso, de cunho qualitativo. Esse tipo de análise de dados, qualitativa, tem como função avaliar o teor e o sentido de tais dados, ou seja, o estudo qualitativo o contexto das informações obtidas sem se preocupar com números e o que eles prioriza representam, reforçando a importância do escopo individual (BELEI, et al., 2008).

- Caracterização da amostra

Por perfazer um estudo qualitativo, a amostra consiste em uma única fonte, a Analista de Recursos Humanos (ARH) que é a responsável pelo processo de seleção e recrutamento da Empresa Alimentícia em Anápolis, cujo os dados foram obtidos por meio de uma entrevista com perguntas pré-estabelecidas (Anexo I). Esses dados foram utilizados para avaliar e verificar se de fato o mercado de trabalho influencia no processo de recrutamento e seleção.

- Materiais

Para a realização da pesquisa, foi utilizado um gravado digital durante a entrevista para a coleta das informações com a Analista de Recursos Humanos (ARH) da Empresa Alimentícia em Anápolis utilizada como alvo do presente estudo.

- Análise dos dados

Após a coleta dos dados por meio da entrevista, os mesmos foram discutidos e comparados com a literatura científica da área de Recursos Humanos, por meio de artigos e livros.

- Considerações éticas

Durante toda a realização da pesquisa, o nome da empresa alvo e da Analista de Recursos Humanos (ARH) que forneceu os dados foram mantidas em sigilo e retratados anonimamente no estudo aqui apresentado, evitando qualquer tipo de consequências e/ou represálias, uma vez que nem todos os resultados e ou informações poderiam ser positivas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O que segue são perguntas feitas pelos alunos pesquisadores e as respostas da analista de RH entrevistada. O conteúdo da entrevista foi transcrito, posteriormente analisado e usado como base para o desenvolvimento do presente trabalho. Para melhor leitura R e W significam iniciais do nome dos autores principais do presente artigo e ARH significa o cargo de analista de recursos humanos.

R e W: “Quais as etapas do processo de seleção e recrutamento da empresa?”

ARH – “O processo de recrutamento e seleção tem início quando uma vaga torna-se disponível, para isso é preciso que essa disponibilidade chegue ao conhecimento dos possíveis candidatos, fazemos então a divulgação da vaga. Em seguida ocorre a triagem dos currículos, análise da experiência profissional e por fim uma entrevista. Essas etapas costumam ser diferentes de acordo com o cargo. Vagas de serviços como auxiliar de cozinha, mecânico, pintor e faxineiro por exemplo, não é exigido formação profissional, pois eles passam por testes práticos para demonstrar que sabem realizar o serviço. Em outros cargos como o de Nutricionista, existe uma extensa entrevista e checagem de experiência profissional.”

Segundo ARH o recrutamento e a seleção na empresa está de acordo com a necessidade de contratação. Isso é coerente com o que pode ser observado na literatura sobre o tema e em outras empresas (LOVIZZARO, 2004). As necessidades de contratação pode ser, de uma forma, o que determina o movimento em direção ao que entende-se sobre recrutamento e seleção. Isso é corroborado por Anacleto e Paladini (2015), que enfatizam a importância da adequação das etapas do processo de seleção e recrutamento de acordo com as disponibilidades do mercado de trabalho e da empresa.

A análise de currículo é outro fator enfatizado por ARH. O currículo é uma lista que indica a formação acadêmica e profissional de um candidato a uma vaga de emprego. Nesse sentido a análise curricular torna-se um passo fundamental no processo de seleção. Entende-se, então, que o currículo de uma pessoa que tenta uma chance em uma empresa é sua primeira, ou talvez única, forma de apresentação, no entanto, o currículo não é essencial em todos os cargos (ORELLANO E PAZELLO, 2006).

Os cargos entendidos como de nível superior, que exigem uma formação a longo prazo e especialização, para determinadas áreas, passam por um exigência maior.

Considera-se que cargos como nutricionista, por exemplo, exigem entrevista detalhada e prova de experiência profissional. Isso se deve, para algumas empresas, em função das responsabilidades do cargo em si e da remuneração, considerando sua importância social e organizacional.

R e W: “Em quais meios são divulgados as vagas disponíveis”

ARH – “Em todos os casos utilizamos o maior número de meios de divulgação disponíveis, SINE, sites, rádio, panfletos e etc. Mas existe um direcionamento no meio de divulgação de acordo com a área pretendida. Para as vagas de produção (auxiliar de cozinha, cozinheiros, faxineiros, pintores, eletricitas, motorista e etc) utilizamos principalmente o SINE de Anápolis, Jornal e rádio, pois são os meios que mais atingem a parcela da população que comumente concorre e ocupam essas vagas. Para as vagas que exigem cursos superiores e/ou especialização, como Engenheiro de Produção e Nutricionista, as vagas são divulgadas em sites direcionados a esses profissionais com maior qualificação, como o site CATHO, especializado nesse tipo de serviço de divulgação de vagas.”

O processo de divulgação e disponibilização das vagas da Empresa X, de acordo com a ARH, também é adequado conforme a vaga em questão. O processo de divulgação das vagas sofreu uma adaptação nos últimos anos, principalmente a partir do surgimento de sites especializado, como o próprio site da CATHO citado pela ARH (CHIAVENATO, 2006).

De acordo com Bohlander *et al.* (2005), os profissionais mais qualificados, aqueles que se candidatam as vagas que exigem uma formação superior, procuram os serviços de empresas e sites especializados para alcançarem as vagas mais promissoras, enquanto os profissionais daquelas vagas que não exigem uma formação, normalmente estão sujeitos aos meios de comunicação mais acessíveis, como jornais e rádios.

R e W: “Existe algum cargo que a empresa fornece treinamento?”

ARH – “Por ser uma empresa alimentícia, é primordial que a qualidade do produto seja a mesma para todos os clientes. Para que isso aconteça, todos os profissionais envolvidos na produção dos alimentos, como padeiros, cozinheiros e auxiliares de cozinha, passam por um treinamento padrão, dessa maneira, esses profissionais passam a produzir um produto com a mesma qualidade sempre. Esses treinamento vão desde as

práticas de manipulação de alimentos, até técnicas de confeitaria, além de terem que ser aprovados pela Nutricionista responsável por tais produtos.”

Nesse caso específico, conforme foi relatado pela ARH, a Empresa X atua no ramo alimentício, e uma das exigências nas empresas desse ramo é a manutenção da qualidade do produto, ou seja, o mesmo não pode sofrer alterações de sabor, quantidade e etc. Para Anacleto e Paladini (2015), os produtos alimentícios subordinam-se às leis de mercado como qualquer outro bem de consumo, porém estão sujeitas a uma maior fiscalização, uma vez que a qualidade torna-se a marca da própria empresa, reforçando a importância do treinamento igual para todos os funcionários que atuam nas etapas de preparo desse alimentos.

R e W: “Qual o pré-requisito mais importante para ocupar o cargo?”

ARH – “Assim como todas as outras etapas que citei da seleção e recrutamento, os pré-requisitos padrões são: formação profissional, experiência comprovada em carteira de trabalho e estabilidade nos empregos anteriores. Mas esses pré-requisitos são diferentes de acordo com o cargo a ser ocupado, pois eu não preciso de formação para uma faxineira, ou um pintor por exemplo, nem mesmo para auxiliar de cozinha, ou mecânico. Para esses profissionais é verificado se os mesmos não mudam muito de emprego, o que eu posso verificar de acordo com a carteira de trabalho, isso é essencial para diminuir a rotatividade nesses cargos. Quanto aos cargos de maior formação, Nutricionista por exemplo, a Instituição (Faculdade) onde esse profissional obteve sua formação é um dos pesos mais observados, além da experiência profissional. Em alguns casos que tivemos, os pré-requisitos tiveram que ser diminuídos pela falta de profissionais no mercado de trabalho, diminuindo o tempo exigido de experiência ou até mesmo formação.”

Aqui, a ARH reforça mais uma vez uma tendência e atualidade do processo de seleção e recrutamento, que todas as etapas envolvidas não são iguais, elas se diferenciam pela necessidade que o cargo a ser ocupado impõe (ANACLETO E PALADINI, 2015; BOHLANDER *et al.*, 2005 CHIAVENATO, 2006). Para Chiavenato *et al.* (2006), é inconcebível que as exigências para ocupação de uma vaga sejam as mesmas para diferentes cargos, pois cada ocupação é ímpar e tem suas exigências, e normalmente, cargos com um alto nível de responsabilidade são aqueles que exigem um maior nível de formação profissional e experiência.

R e W: “*Existe algum tipo de avaliação e/ou teste psicológico durante o processo de seleção e recrutamento?*”

ARH – “Ainda não instauramos testes psicológicos para nenhum dos nossos cargos, é algo que vem sendo observado e pretendemos instituir logo. Eu observo que muitos problemas de cunho pessoal que temos com alguns dos funcionários, como subordinação, falta de pulso, capacidade de liderança e etc, poderiam ser identificados com esses testes psicológicos, evitando muitos problemas para a empresa.”

Segundo a ARH, existe uma preocupação e uma necessidade em implantar testes psicológicos para alguns cargos, em especial aqueles que são responsáveis por vários profissionais e deve garantir a qualidade do produto produzido. Segundo Pereira *et al.* (2003), os testes psicológicos perfazem uma importante ferramenta para diferenciar aqueles profissionais que são capazes de trabalharem sob pressão e conseguem comandar e exigir de um número grande de subordinados. Ainda de acordo com Pereira *et al.* (2003), empresas que fazem uso de testes psicológicos como uma das etapas do processo de seleção e recrutamento tem demonstrado uma diminuição na rotatividade de seus cargos, pois esses testes já permitem filtrar aqueles profissionais instáveis.

R e W: “*Em quais casos algum pré-requisito é deixado de lado? A demanda do profissional no mercado de trabalho afeta isso?*”

ARH – “Isso é bastante observado na empresa, atualmente, até mesmo para ocupar vagas que não exigem formação (pintor, mecânico, auxiliar de cozinha e etc) não existem profissionais. O mercado de trabalho está muito competitivo mas ao mesmo tempo faltam profissionais em diversas áreas. Já tivemos que deixar de exigir formação para padeiro por falta de profissionais formados, e já tivemos que deixar de exigir segundo grau completo para auxiliar de cozinha, algo que exigíamos antes. Isso ocorre para evitar que algum cargo fique vago e prejudique a produção.”

De acordo com a ARH, a rotatividade é um problema persistente na empresa em alguns cargos, e já foi preciso diminuir ou adequar as exigências para tais cargos com a finalidade de ocupar a vaga em questão. Essa adaptação reafirma o que vem sendo dito pela literatura da área, de que o mercado de trabalho muitas vezes é o que define as exigências das empresas, bem como a disponibilidade desses profissionais no mercado de trabalho, que varia com o tempo e com a área em que a empresa está inserida (CHIAVENATO, 2006).

R e W: “*Quais as medidas tomadas pela empresa para evitar a rotatividade nos cargos?*”

ARH – “Na nossa empresa a rotatividade é um problema sério que enfrentamos, principalmente nos cargos de cozinheiro e auxiliar de cozinha. Uma das medidas foi a diminuição dos pré-requisitos, deixamos de exigir o segundo grau completo e agora pedimos somente 6 meses de experiência, que antes era de 1 ano. Além disso, já foram feitas melhorias no tempo de trabalho, no salário e nos benefícios desses profissionais como uma tentativa de tornar o emprego mais atrativo e diminuir a rotatividade.”

A realidade da Empresa X quanto a rotatividade segundo a ARH, é uma realidade enfrentada por diversas empresas em todos os segmentos da indústria. A rotatividade está diretamente ligada a saturação do mercado de trabalho, que varia conforme a região e conforme o cargo (ALBUQUERQUE, 1992; CHIAVENATO, 2006). De acordo com Bohlander et al. (2005), a rotatividade pode sim ser diminuída a partir da oferta de melhores condições de trabalho, principalmente quanto a remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa.

Por outro lado, Lacombe e Tonelli (2001), apontam que empresas que permitem que seus profissionais tenham a oportunidade de subirem de cargos a partir de cursos e até mesmo com recrutamentos internos, demonstraram uma diminuição significativa na rotatividade, isso ocorre porque o profissional percebe que existe uma chance de melhorar se o mesmo continuar dentro da empresa.

CONCLUSÃO

Os resultados apresentados anteriormente nos permitem inferir que a demanda de profissionais no mercado de trabalho é fator primordial para definir os pré-requisitos durante as etapas do processo de seleção e recrutamento. Para cada cargo, em todas as empresas, existem pré-requisitos mínimos para que tal cargo seja ocupado, no entanto, se o mercado de trabalho estiver saturado desse determinado profissional, a tendência é que os pré-requisitos para ocupar uma vaga sejam aumentados, selecionando assim o profissional mais capacitados e o com mais experiência dentre todos os disponíveis. Por outro lado, se esse determinado profissional encontra-se em falta no mercado de trabalho, o setor de recursos humanos terá que diminuir os pré-requisitos necessários para a ocupação da vaga, uma vez que existem poucos profissionais disponíveis, demonstrando que o mercado de trabalho defini muitas vezes os padrões de seleção das empresas.

A Empresa Alimentícia em Anápolis, alvo do estudo aqui apresentado, também está sujeita as variações do mercado de trabalho, tendo que adaptar as etapas do seu processo de seleção e recrutamento de acordo com a vaga a ser ocupada. Para evitar que o mercado de trabalho interfira dessa maneira, uma das opções é a de investir em recrutamento interno, disponibilizando aos próprios funcionários da empresa, meios de adquirirem uma maior formação profissional, logo, a empresa terá disponível um funcionário que já está ciente de seu funcionamento, além de melhorar o ambiente de trabalho ao permitir que os próprios funcionários ocupem vagas mais bem remuneradas.

Ainda que o mercado de trabalho afete as etapas do processo de seleção e recrutamento, se a empresa apresenta uma baixa rotatividade, ela precisará cada vez menos contratar novos funcionários. Infelizmente, na Empresa Alimentícia em Anápolis existe um alto índice de rotatividade, com normalmente está ligado a remuneração e qualidade no ambiente de trabalho. É possível diminuir a rotatividade das empresas ao melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, como a carga horária e a remuneração por exemplo, além de implementar testes psicológicos em uma das etapas de seleção e recrutamento. Os testes psicológicos tem-se mostrado eficientes para selecionar aqueles profissionais mais estáveis, que procuram estabilidade e assim, reduzem os índices de rotatividade da empresa.

É importante ressaltar que o estudo aqui apresentado conclui que todas as etapas do processo de seleção e recrutamento, desde a divulgação da vaga até a efetiva contratação, devem ser adaptadas e direcionadas para o cargo em questão, porém, sem diminuir demais os pré-requisitos do cargo, permitindo que a qualidade dos produtos da empresa continuem os mesmos.

Por fim, para melhorar o processo de recrutamento e seleção da Empresa Alimentícia em Anápolis, é sugerido que a mesma disponibilize a seus funcionários a oportunidade de crescimento profissional com as chances de recrutamento interno para ocupar cargos superiores, além de melhorar as condições do ambiente de trabalho, e a utilização de testes psicológicos antes da contratação. Todas essas medidas juntas podem diminuir a rotatividade da empresa, que é grande, e fazer com que o mercado de trabalho e a indisponibilidade de profissionais não afete a empresa e nem mesmo sua produção.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, L. G. 1992. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**, 27(4): 16-29.
- Anastasi, A. & Urbina, S. 2000. **Testagem psicológica**. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Belei, R. A.; Gimenez-Paschoal, S. R.; Nascimento, E. N. & Matsumoto, P. H. V. R. 2008. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, 30: 187-199.
- Bohlander, G.; Snell, S. & Sherman, A. 2005. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª Ed. São Paulo: Thomson.
- Chiavenato, I. 2008. **Gestão de Pessoas**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 557 p.
- Chiavenato, I. 2006. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Curado, I.; Wood, T. & Lins, J. 1995. **Perfil de Recursos Humanos na grande São Paulo**. São Paulo: SENAC.
- Lacombe, B. M. B. & Tonelli, M. J. 2001. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos dizem as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. **RAC**, 5(2): 157-174.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. 2005. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. Trad. de Regina Garcez. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- Pereira, F. M.; Primi, R. & Cobêro, C. 2003. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**, 5(2): 83-98.
- Robbins, S. P. **Comportamento organizacional**, 1ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Rosa, E. S. **Recrutamento e seleção de pessoal**. Quais as vantagens deste processo para uma organização?.

<http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf>. Acesso em:
11/03/2015.

Vasconcelos, K. C. A.; Merhi, D. Q. & Goulart, V. M. 2009. A Geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8(2), p. 23-31.

ANEXO I – ROTEIRO DE PERGUNTAS DA ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO

- 1) Quais as etapas do processo de seleção e recrutamento da empresa?
- 2) Em quais meios são divulgadas as vagas disponíveis?
- 3) Existe algum cargo que a empresa fornece treinamento?
- 4) Qual o pré-requisito mais importante para ocupar o cargo?
- 5) Existe algum tipo de avaliação e/ou teste psicológico durante o processo de seleção e recrutamento?
- 6) Em quais casos algum pré-requisito é deixado de lado? A demanda do profissional no mercado de trabalho afeta isso?
- 7) Quais as medidas tomadas pela empresa para evitar a rotatividade nos cargos?