

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA CONTRATAÇÃO DE NOVAS PESSOAS: meios para diminuição da rotatividade de funcionários

Carla Leticia Souza

Orientador: ProfºDnd. Augusto Aparecido Mazier.

Resumo: o objetivo deste artigo é analisar a importância de recrutamento e seleção na contratação de novas pessoas em um modo geral, estudo das técnicas e suas aplicações no mercado de recursos humanos atual, tendo em vista um dos maiores desafios que as organizações vem enfrentando, quanto a falta de capacitação para preencher as vagas disponíveis, a partir do momento em que as empresas detectado que há vagas a serem preenchidas o departamento de recursos humanos é acionado, cabe a este setor planejar e implantar os mecanismos necessários, o recrutamento pode ser feito internamente ou externamente , ou seja, com os próprios funcionários (realocando-os e promovendo-os) ou buscando esses candidatos fora da empresa, realizado o recrutamento, esses candidatos passam por um processo chamado seleção, onde é feita a escolha da pessoa mais adequada para o cargo. Com o recrutamento e seleção realizado de maneira eficiente e eficaz, as organizações conseguem diminuir a rotatividade de pessoas, que é exatamente um dos problemas que as empresas estão passando nos últimos anos, elas podem ser provocadas pelas pessoas ou pela própria organização, além de diminuir a rotatividade, estabelece a satisfação dos cooperados, realocando-os e reconhecendo-os, e conseqüentemente a redução dos custos com contratações e demissões.

Palavras-chaves: Recrutamento e seleção, rotatividade de pessoal.

Introdução

O recrutamento e seleção de pessoas é um tema de maior importância para que o índice de rotatividade de funcionários venha a diminuir, afinal pessoas e organizações convivem em um constante e interminável processo de atrair uns aos outros, as empresas buscam técnicas e procedimentos em seus processos de recrutamento e seleção, entre os quais pessoas capazes de oferecer talentos e competências necessárias ao sucesso. Um dos desafios atuais é a capacitação de pessoas para preencher as vagas que são abertas para o recrutamento e a seleção

dentro das organizações, sendo que a ausência dos critérios estabelecidos pra tal função possa ocasionar sérios problemas para a instituição. Outro ponto de suma importância e que tem rodeado inúmeras empresas é a satisfação do trabalhador quanto aos reconhecimentos e méritos dados a todos que nela cooperam.

A fase preliminar do recrutamento de pessoal é a identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas, porém nem todas as organizações dedicam à atenção necessária para o recrutamento e a seleção de pessoal, e acabam passando por problemas significantes quando necessitam de mão-de-obra especializada ou na alocação de talentos. O processo de recrutamento e seleção é responsabilidade do departamento de recursos humanos, eles planejam e implantam esses mecanismos necessários, bem como garantem a escolha dos profissionais adequados.

De acordo com Marras (2001,p.66) existem alguns acontecimentos que leva a empresa acionar um serviço de recrutamento e seleção, são eles: rotatividade (*turn-over*); aumento de quadro planejado e aumento de quadro circunstanciais.

Contudo, já dizia Chiavenato (1989,p.14):

“As empresas não vivem sozinhas, nem isoladas do mundo. Elas estão integradas a um meio ambiente e fazem parte dele. O ambiente é tudo o que envolve externamente uma empresa. É o meio ambiente que as empresas obtêm recursos para trabalhar e é no meio do ambiente que as empresas colocam os seus produtos ou serviços. O ambiente é vasto e complexo. É todo o universo que envolve a empresa: os continentes, os países, as cidades, as organizações, as empresas, as pessoas, etc”.

Neste artigo será abordado quais os maiores problemas nas organizações quanto aos sistemas de recrutamento e seleção e a rotatividade de funcionários, partindo do presente, analisar as formas para a diminuição da rotatividade de pessoal. Logo o presente trabalho aborda a importância do recrutamento e seleção na contratação de novas pessoas, segue a seguinte estruturação:

-No primeiro capítulo será feito uma revisão bibliográfica sobre recrutamento interno e externo e suas vantagens e desvantagens.

-No segundo capítulo será feito uma revisão bibliográfica sobre a seleção dos candidatos aprovados no recrutamento.

-No terceiro capítulo será pesquisado a rotatividade de funcionários, será feita uma pesquisa de campo em diversas empresas onde com a aplicação de um questionário com alguns pontos nos quais ocorrem as rotatividades.

-No quarto capítulo será feita uma análise com métodos para solucionar a rotatividade de funcionários.

1 Recrutamento

O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se de um “sistema de informação” que visa à divulgação de oferta de oportunidade de emprego ao mercado de recursos humanos, refere três fases no planejamento do recrutamento nomeadamente: pesquisa interna dos recursos humanos; pesquisa externa do que o mercado pode oferecer e definição das técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2000 apud AIRES).

“Quanto mais atraente o recrutamento melhor o seu desempenho. A atratividade é a força do recrutamento em trazer candidatos à empresa”. Segundo Chiavenato (1989,p.19).

A pesquisa interna refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo (CHIAVENATO, 2000 apud AIRES).

A pesquisa externa refere-se a uma pesquisa de mercado. Torna-se assim necessário dividir o mercado em classes de candidatos, cada uma com determinadas características diferenciadoras e diferentes abordagens, sendo que a segmentação faz-se tendo em conta os interesses particulares de cada organização.

Mas por outro lado, o recrutamento deve diagnosticar e focalizar-se nas fontes de recursos humanos que têm interesse no mercado, concentrando-se assim em “alvos-específicos” para direcionar as técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2000 apud AIRES).

Chiavenato (1999,p.91) afirma que o recrutamento “é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo”.

“Recrutamento é o processo de definição e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. O desafio é conseguir recrutar candidatos altamente qualificados em um mar de gente desqualificada que procura empresa, até mesmo posições de alto nível como diretoria ou gerencia de primeira linha, ficam vagas por falta de bons candidatos”. Segundo Milkovich e Boudreau (2006,p.162).

“Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”. Segundo Marras (2001,p.69).

“o recrutamento é um sistema de informação das empresas que constituem o mercado de trabalho e é destinado aos candidatos que povoam o mercado de mão-de-obra, para divulgar ofertas de empregos”. Segundo Chiavenato (1989,p.18).

Para Marras (2001,p.71) existem algumas fontes de recrutamento nas quais devem ser exploradas na busca de recursos humanos para preencher o processo seletivo da organização, são elas:

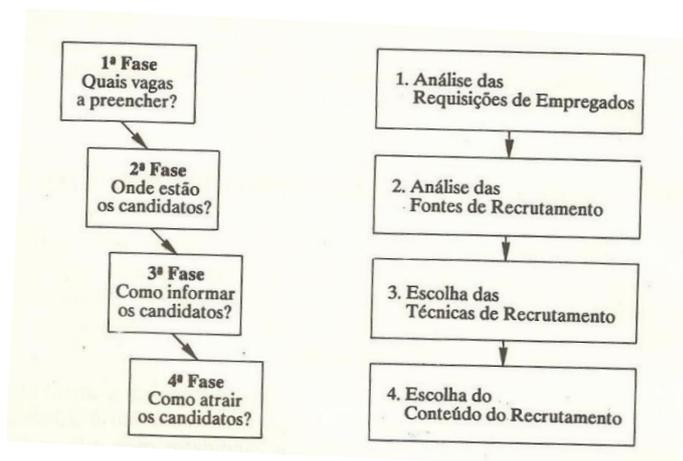
Figura 1 - Tipos de fontes de recrutamento

Tipos de fontes de recrutamento
1. Funcionários da própria empresa
2. Banco de dados interno
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações etc.)
6. Escolas, universidades, cursos etc.
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)
8. Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacement</i>
9. Agências de emprego
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc.)
11. Consultorias
12. <i>Headhunters</i>

Fonte: MARRAS, 2001, p.71.

Segundo Chiavenato (1989,p.19-20) existem quatro fases do recrutamento, são elas:

Figura 2 – Fases do recrutamento



Fonte: CHIAVENATO, 1989, p.20.

1.1 Recrutamento interno: vantagens e desvantagens

Quando existe um cargo para o qual é necessário efetuar recrutamento, a prioridade para seu preenchimento recai sobre os colaboradores da empresa (PERETTI, 2001 apud AIRES), efetuando-se promoções (movimento vertical), transferências (movimento horizontal) ou transferência com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 2000 apud AIRES). Dessa forma, o recrutamento interno realiza-se mediante: a) um sistema de informação acerca dos cargos disponíveis através de notas de serviços e /ou do jornal da empresa; b) verificação dos ficheros da empresa procedendo-se a uma triagem tendo por base as informações disponíveis e os critérios de seleção; c) existência de um plano de carreira (PERETTI, 2001 apud AIRES).

“o processo de recrutamento interno, lida com os empregados reais existentes na empresa, e aqueles que são rejeitados continuam na casa e todos eles observam atentamente o processo para averiguar a transparência das políticas da organização. As boas oportunidades sinalizam que aquele funcionário tem tido um bom desempenho, e o processo na carreira tem efeitos sobre o status e a remuneração. Dessa forma, os empregados encaram essas decisões sobre suas carreiras com a mesma expectativa com que consideram seus salários e benefícios. Eles também se preocupam em ter alguma autonomia e controle sobre suas carreiras, esperam poder equilibrar

o trabalho e a vida familiar e que a organização ofereça informações honestas e valiosas para as decisões". Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p.296).

O recrutamento interno oferece vantagens econômicas pra a empresa, pois evita despesas com anúncios em jornais ou revistas, custos de atendimento de candidatos, custos de admissão, custo de integração do novo empregado, é mais rápido. O processo é rápido, dependendo da possibilidade de o empregado ser transferido ou promovido de imediato e evitam-se as demoras freqüentes do recrutamento externo. O candidato interno apresenta maior índice de validade e de segurança, pois ele já é conhecido pela empresa, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito. É uma fonte poderosa de motivação para os funcionários, desde que vislumbre a oportunidade de crescimento dentro da organização. Aproveita os investimentos feitos através de treinamentos, que muitas vezes é valido quando o candidato passa a exercer cargos, mais elevados e complexos. Desenvolvem um sadio espírito de competitividade entre o pessoal, tendo em vista que a oportunidade só será oferecida para aqueles que realmente demonstrem condições de merecê-las (CHIAVENATO, 2000 apud AIRES).

Segundo Marras (2001,p.71) o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios funcionários da empresa, isto é primeiramente é divulgado as vagas em aberto para seus próprios recursos através de cartazes em toda a empresa com sua características exigidas, os interessados devem se comparecer ao setor de recrutamento para se candidatar-se, as empresas mais modernas utilizam de seus sistemas operacionais para comunicar as vagas.

Todavia, existem desvantagens no recrutamento interno, pois exige potencial de desenvolvimento dos funcionários para serem promovidos, motivação para chegar lá, se a organização não oferece oportunidade de crescimento no movimento adequado, corre de frustrar o empregado, trazendo conseqüências diversas, como a apatia, o desinteresse, ou o desligamento da organização, a fim de procurar oportunidade lá fora (CHIAVENATO, 2000 apud AIRES).

Para Marras (2001,p.72) o recrutamento interno é o melhor método a ser utilizado, porém se não for alcançado os resultados esperados, é necessário que a empresa busque seus candidatos através do recrutamento externo.

1.2 Recrutamento externo: vantagens e desvantagens

Segundo Marras (2001,p.73) o recrutamento externo é:

“o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Para tanto é necessário antes de tomar qualquer decisão, fazer escolha do melhor caminho a ser seguido, existem dois tópicos são eles: a variável tempo ou a variável custo. A variável tempo é aquela que necessita urgência na busca do profissional para tal cargo (função) requisitada, geralmente ocorre quando um funcionário sai da empresa sem aviso prévio e não há ninguém para substituí-lo, já a variável custo é aquela cujo recrutamento obtém tempo, acontece quando um cargo (função) poderá aguardar todo o processo tranquilamente sem acarretar no desempenho da empresa (MARRAS 2001,P.73-74).

“quanto maior o tempo disponível para recrutar, menor o custo do processo, e vice-versa”. Segundo Marras (2001, p.74).

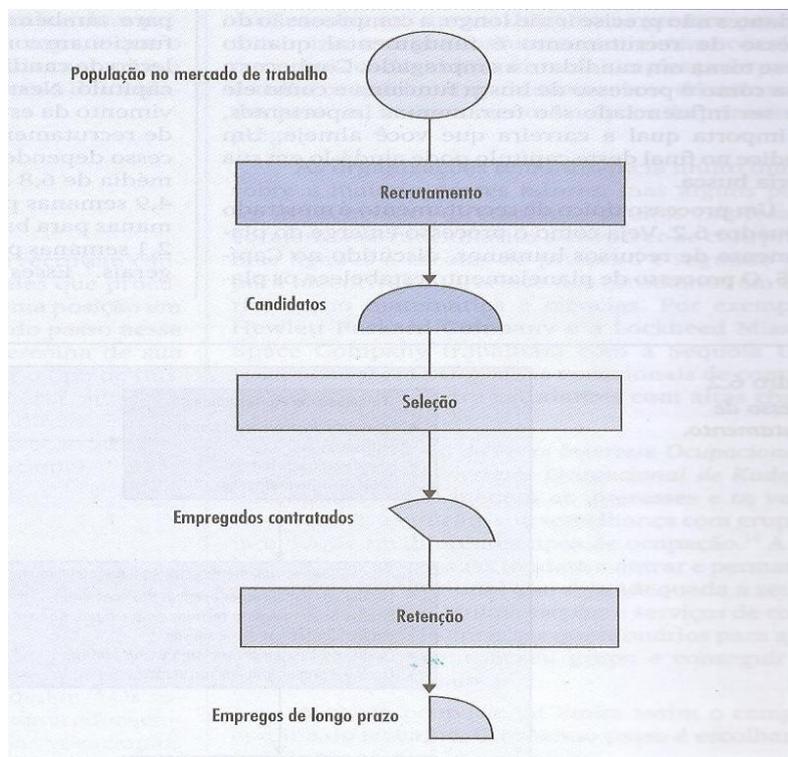
Segundo Chiavenato, (2000) apud Aires, o recrutamento externo realiza-se quando se pretende preencher o cargo vago com candidatos externos à organização, sendo estes atraídos pelas técnicas de recrutamento, são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo, são elas:

- I. Arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente na empresa ou que não foram considerados em recrutamentos anteriormente;
- II. apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa;
- III. anúncios em jornais ou revistas;
- IV. agências de recrutamento;
- V. cartazes ou anúncios na portaria das organizações;
- VI. sindicatos e associações de classe;

- VII. conferências e palestras em universidades e escolas;
- VIII. contatos de outras empresas;
- IX. recrutamento on-line;
- X. programas de *trainees*.

O quadro abaixo mostra o papel do recrutamento externo como uma série de filmes:

Figura 3 – Papel do recrutamento externo



Fonte: Milkovich e Boudreau, 2000, p.163.

Assim como o interno, o recrutamento externo apresenta vantagens e desvantagens:

Figura 4 – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens
* Permite renovar o quadro de competências da organização.

* Traz "sangue novo", novas ideias, nova visão e energia revitalizadora à organização.

* Propicia a ampliação do conhecimento sobre o mercado e a oferta de mão de obra.

* Aproveita os conhecimentos e experiências adquiridos anteriormente pelos candidatos.

* Pode aumentar a visibilidade da organização, projetando uma imagem de renovação.

Desvantagens

* É um processo mais demorado e mais caro.

* Apresenta alguns riscos de incompatibilidade entre o candidato e a organização.

* Pode gerar desmotivação e desconfiança nos trabalhadores atuais.

* Os resultados são imprevisíveis.

* Pode ter impacto na política de remunerações da organização.

Fonte: Sobral e Peci, 2008, p.337 apud Neto.

De acordo com Marras (2001,p.70) as empresas que são organizadas em seus cargos e salários favorecem o processo de recrutamento e seleção, pois permitem uma abordagem mais profissional e gerenciamento mais efetivo. Já as organizações que não possuem desta “organização”, permite que se estabeleça uma sistema inorganizado de estrutura de responsabilidades e uma descompensação no rendimento e na qualidade dos resultados finais da empresa, o que acarretará problemas futuros.

2 Seleção de recursos humanos

A seleção, por sua vez, como define Chiavenato (2004, p.87), refere-se “a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos”.

Segundo Marras (2001,p.79) seleção de pessoal é:

“uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

De acordo com Chiavenato (1989,p.29) a seleção de pessoal é uma comparação e uma escolha do cargo com o candidato a ser escolhido.

A seleção de pessoal tem como função escolher os candidatos mais adequados para as vagas em aberto, para tanto é necessário ter as qualificações exatas para o cargo, nem a mais e nem a menos (CHIAVENATO,P.30).

“pessoas adequadas aos cargos exigem menor treinamento, menor tempo de adaptação ao cargo e proporcionam maior produtividade e eficiência”. Segundo Chiavenato (1989,p.31).

De acordo com Chiavenato (1999,p.85), o processo de seleção pode ser constituído por três processos: modelo de colocação ocorre quando há apenas um candidato, sendo necessário efetivá-lo; modelo de seleção: existem vários candidatos para uma mesma vaga e o modelo de classificação: existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato.

Segundo Marras (2001,p.79) todo processo de seleção de pessoal se baseia em dois campos: exigências do cargo, que são as características que o cargo exige do profissional, seus conhecimentos, atitudes e habilidades para que possa desempenhar bem nas funções, e as características do candidato que são as habilidades e as atitudes que o candidato possui para desempenhar nas funções.

É necessário que se tenha as informações e dados necessários de cada candidato, para isso existem dois instrumentos que são: entrevistas de seleção; e testes diversos de aferição (MARRAS, 2001 P.79).

A entrevista de seleção é onde o selecionador objetiva detectar dados e informações dos candidatos, ela pode ser estruturada e não-estruturada. (MARRAS, 2001 P.80).

A entrevista estruturada, segundo Marras (2001,p.80):

“É a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo de todo o tempo da entrevista”.

Tem como vantagem esta entrevista, a comparação dos resultados finais de cada candidato, sabendo-se já que todas as questões aplicadas são as mesmas (MARRAS, 2001 P.80).

Figura 5 – Fluxo de uma entrevista de seleção



Fonte: MARRAS, 2001, p.81.

A entrevista não-estruturada segundo Marras (2001,p.80):

“É aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais”.

Sua principal vantagem é tirar proveito de cada momento e característica de cada candidato nas entrevistas, sem ter que se preocupar com questões padrões estabelecidas pela empresa (MARRAS, 2001 P.80).

Segundo Chiavenato (1989,p.38), fazer uma seleção de pessoal envolve custos operacionais muito altos, porém custa muito mais caro para a empresa não fazê-lo. Alguns benefícios de uma boa seleção de pessoal: ambos satisfeitos (empresa e funcionário) com a adequação do candidato ao cargo; rapidez na integração e ajustamento do novo funcionário; a seleção proporciona maior estabilidade de funcionários dentro da empresa, fazendo com que o *(turnover)*

reduza; maior rendimento e produtividade pela sua capacitação; reduz o absenteísmo do pessoal, o que gera a insatisfação no trabalho, ocasionando os atrasos e faltas no trabalho e por último ela permite as relações humanas no trabalho.

3 Rotatividade de funcionários

Para Marras (2009) apud Neto, a rotatividade (*turn-over*) corresponde à quantidade de funcionários desligados em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. Pode-se medir esse índice com base em toda empresa ou em apenas um setor ou área. Convém observar que o (*turn-over*) também pode ser calculado tomando por base somente os demitidos, somente os demissionários ou ambos.

Segundo Chiavenato (1989,p.38) rotação de pessoal é:

“os desligamento que provocam a necessidade de admissões de pessoal”.

Segundo o autor Marras (2001,p.66) a rotatividade é o número de empregados desligados da empresa, ela é expressa por um número de índice, que é nomeados Índice de Rotatividade, este índice pode medir uma parte da organização, tal como uma área toda ou somente uma parte dessa área, como um setor ou departamento, ou então um índice geral de toda a empresa, contudo pode-se medir ainda: somente os demitidos; os demissionários e os demitidos e demissionários. Para que possa medir é necessário utilizar esta fórmula.

Figura 6 – Formula

$$I_r = \frac{nd}{\frac{E_{ip} + E_{fp}}{2}} \times 100$$

Fonte: MARRAS, 2001, p.66.

Onde:

Nd = número de desligados (somente demitidos, somente deissionais ou ambos)

Eip = número de efetivos no índice do período

Efp = número de efetivos no fim do período

Ir = índice de rotatividade. Segundo Marras (2001,p.67).

Segundo Chiavenato (2009,p.40) o termo rotatividade é utilizado pelo intercambio de pessoas entre a organização e o ambiente, é definido pelo número de pessoas que saem e entram nas empresas.

“a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo”. Segundo Chiavenato (2009,p.40).

Segundo Chiavenato (2009,p.41-42) que vêm preocupando os responsáveis do setor de RH é a intensificação nas saídas de recursos humanos, provocando a necessidade de novas contratações. Este problema com entradas e saídas recebe o nome de rotatividade de pessoal ou *turnover*, em uma organização saudável é normal ocorrer um pequeno volume de entradas e saídas, ocasionando uma rotatividade normal.

Esta rotatividade pode ser causada pelo aumento de contratações maiores do que as saídas com o intuito de incentivar e ampliar os resultados, ou no sentido de demitir funcionários, afim que reduzir custos (CHIAVENATO, 2009 P.42).

Para Chiavenato (2009,p.42) existem dois tipos de rotatividade, são elas: rotatividade provocada pelas pessoas e rotatividade provocada pela organização.

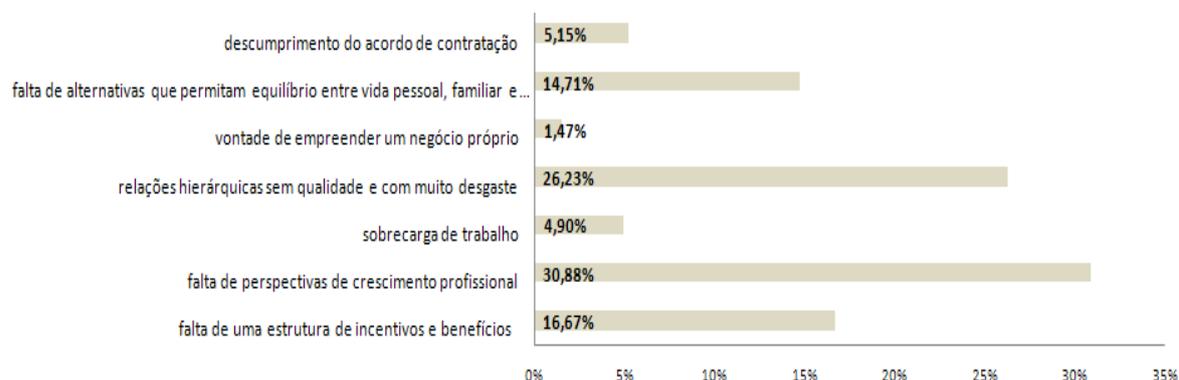
“*Rotatividade provocada pelas pessoas*: quando os desligamentos ocorrem por decisão e iniciativa dos funcionários. Quando o mercado de trabalho é competitivo e em oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas. Neste caso, quando as perdas de talentos não são provocadas pela organização e ocorrem independente dos seus objetivos, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização”. Segundo Chiavenato (2009,p.42).

“Rotatividade provocada pela organização: quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou redução de custos. Neste caso, a rotatividade encontra-se sob controle da organização”. Segundo Chiavenato (2009,p.42).

Segundo estudo pertencente a *Business School* São Paulo (2008), a rotatividade de funcionários é sem dúvida um elemento de demanda constante por parte de qualquer líder de uma organização, seja em níveis altos, médios ou baixos, a necessidade de entender um fator de competitividade em todos os setores econômicos, pois ela envolve vários pontos negativos para a organização como a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos entre outros.

A rotatividade de funcionários pode ser dividida em dois tipos conforme o agente decisor, aquela que é gerada pela empresa quando se toma a decisão de desligamento e aquela que é gerada pelos funcionários, quando estes decidem se desligar das empresas.

Tabela 1 Principais fatores que mais contribuem para rotatividade de pessoas



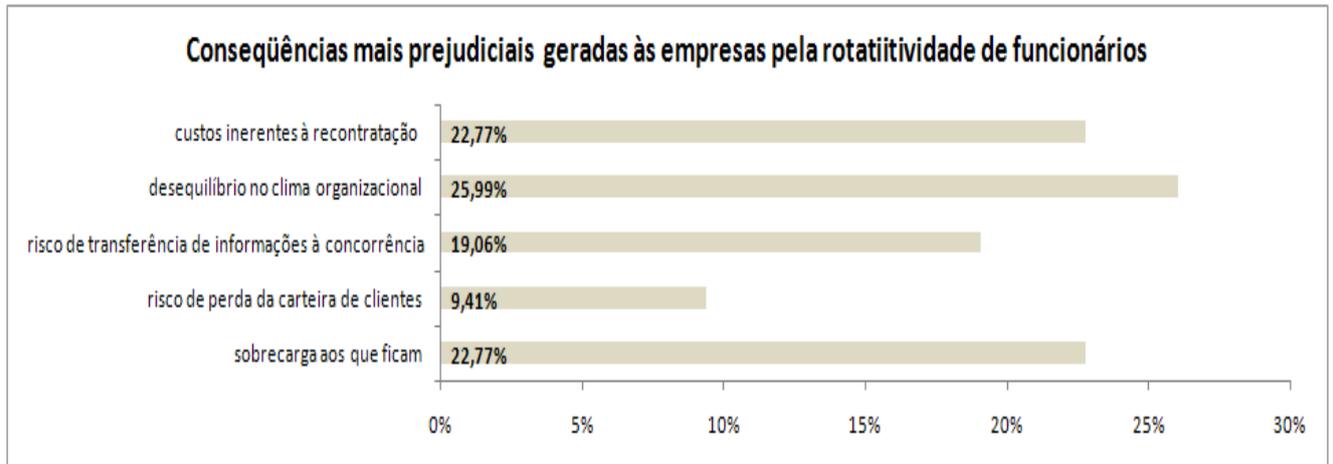
Fonte: *Business School* São Paulo, (2008).

Quantificar em valores o turn-over é fator fundamental nas empresas, mais ainda são poucas as que exercitam esta conta (que não é simples). Há valores diretos e indiretos envolvidos que nem sempre são de fácil contabilização. Entre as três consequências mais prejudicadas às empresas foram apontadas no estudo:

- Desequilíbrio no clima organizacional (25,99%);
- Sobrecarga de trabalho nos que ficam (22,77%);

- Custos inerentes à recontração ou reposição da vaga (22,77%);

Tabela 2 A Conseqüências para as empresas devido à rotatividade de funcionários



Fonte: *Business School* São Paulo, (2008).

Segundo Chiavenato (2009,p.54-55-56-57) os custos de rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários, são eles:

Custos primários: São aqueles diretamente ligados ao desligamento do funcionário e da admissão de outro, são eles:

- Custos de recrutamento e seleção;
- Custos de registro e documentação;
- Custos de integração;
- Custos de desligamento.

Custos secundários: Esses estão indiretamente relacionados com o desligamento e conseqüente substituição do funcionário e referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade, são eles:

- Reflexos na produção;
- Reflexos na atitude do pessoal;
- Custo extra-laboral;
- Custo extra-operacional.

Custos terciários: Estes custos estão relacionados com os efeitos colaterais mediados da rotatividade, no médio e longo prazo. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os secundários qualitativos, e os terciários apenas estimáveis:

- Custo extra-investimento;
- Perdas nos negócios.

4 Métodos para solucionar a rotatividade de funcionários

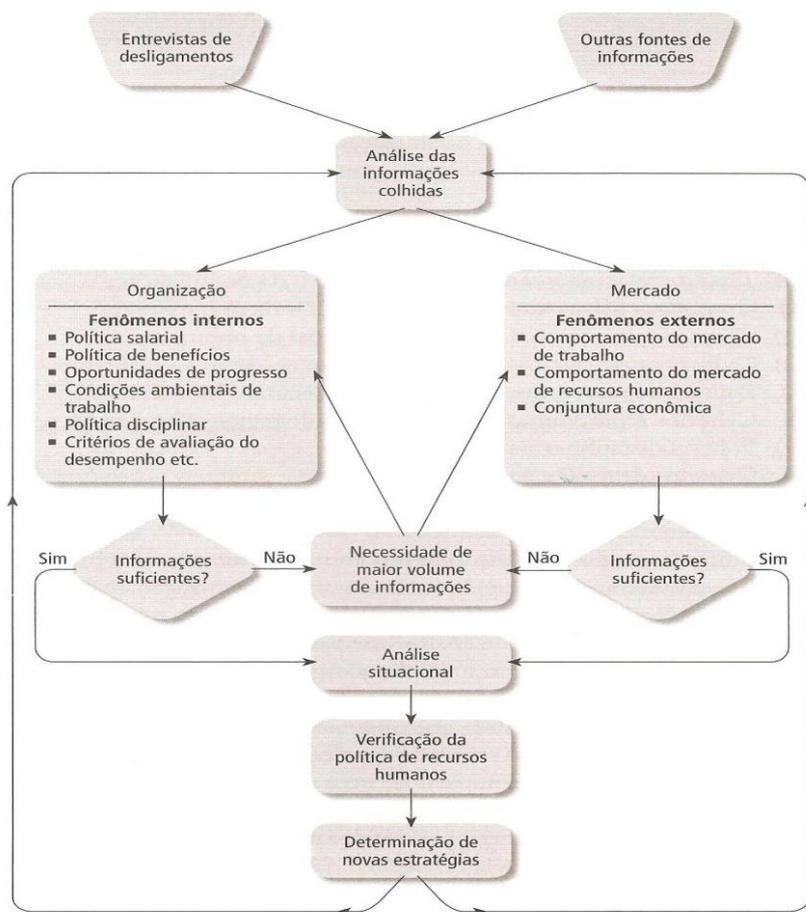
Para Chiavenato (2009,p.46) o sistema só é eficaz se for na medida certa, com o mínimo de tempo de recursos e esforços, um dos problemas que este sistema vem sofrendo é medir e avaliar o alcance de resultados e a adequada utilização de seus recursos, é necessário estar sempre atento aos resultados não adequados ou insatisfatórios, fazendo intervenções ou alterações para que seu funcionamento ocorra de maneira correta.

O correto seria criar um subsistema de controle automático (*feedback*), para armazenar, processar e recuperar todas as informações do sistema, a fim de diagnosticar os reparos necessários, bem como a eficácia no sentido de melhorar o desempenho (CHIAVENATO 2009,P.46)

“A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas um efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”. Segundo Chiavenato (2009,p.46).

Segundo Chiavenato (2009,p.46) existe uma variável dependente dos fenômenos internos e externos à organização: fenômenos externos e fenômenos internos.

Figura 7 – O sistema de informação e o ajustamento da política de RH.



Fonte: CHIAVENATO, 2009, p.46.

5.1 Entrevista de desligamento

Segundo Chiavenato (2009,p.49), é através da entrevista de desligamento que conseguimos diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal, algumas empresas aplicam esta entrevista somente com funcionários que solicitam sua demissão, embora a maioria adere para todos os funcionários. Para tanto, é necessário a utilização de um formulário com questões, nas quais levou o funcionário a este quadro, a entrevista é feita no último momento da permanência do funcionário com os seguintes aspectos: motivo básico do desligamento (por iniciativa do funcionário ou da empresa); opinião do funcionário sobre a empresa, sobre o cargo que ocupa na organização, sobre o chefe direto, sobre o horário de trabalho, sobre as condições físicas de trabalho, sobre os benefícios sociais da organização, sobre seu salário, sobre o relacionamento com o setor, sobre as oportunidades de progresso dentro da organização; opinião do

funcionário sobre o clima organizacional de sua seção e as oportunidades no mercado de trabalho. Todos esses aspectos são resumidos em um formulário de entrevista de desligamento.

No quadro abaixo mostra como fica o formulário conforme dito o autor Chiavenato (2009,p.50)

Figura 8 – Entrevista de desligamento

Quadro 3.2 – Entrevista de desligamento.

Data da saída: ____/____/____ Data da admissão: ____/____/____

Motivo do desligamento: _____

Nome: _____

Cargos exercidos na companhia: _____

Último cargo: _____ Salário: _____

Se você pudesse, continuaria na companhia? _____
 Por quê? _____

Quais os pontos altos da empresa? _____

Quais os pontos fracos da empresa? _____

Já trabalhou em outro lugar? _____ Quantos? _____

Como julga a empresa quanto a:	Ruim	Sufrível	Reg.	Bom	Ótimo
a) ambiente;					
b) salários;					
c) possibilidade de carreira;					
d) chefia;					
e) organização.					

Observações: _____

Fonte: CHIAVENATO. 2009, p.50.

Aplicando o formulário acima, a empresa tem como identificar não somente os problemas existentes mais também dissonâncias encontradas dentro da organização, as informações colhidas através da entrevista são aspectos da organização levantada pelos próprios funcionários (CHIAVENATO 2009,P.50).

Conclusão

Tomando como base o tema: recrutamento e seleção na contratação de novas pessoas: meios para diminuição da rotatividade de funcionários, podemos analisar a importância dele dentro das organizações, pois é exatamente através das pessoas que as empresas obtêm sucesso ou não, o funcionário satisfeito tem resultados eficientes e eficaz.

A empresa que preza o tema citado, o índice de rotatividade é mínimo possível, isso favorece a empresa não somente no sentido de pessoal, mas também com custos de admissões e demissões.

O recrutamento pode ser feito das duas maneiras, internamente (próprios funcionários) ou externamente (candidatos) conforme dito e explicado no artigo acima, o recrutamento interno custa bem menos para empresa, porém vale ressaltar que é necessário verificar se há pessoas capazes de exercer o cargo com a vaga em aberto.

A seleção por sua vez é a escolha da pessoa certa para o cargo disposto, pois um candidato mais adequado exige menor treino e maior adaptação na empresa.

A rotatividade de funcionários acontece pela insatisfação dos funcionários, ou pela própria empresa, cabe aos responsáveis de recursos humanos detectar o que esta acontecendo, estar sempre atentos aos resultados não adequados ou insatisfatórios, fazendo as alterações necessárias para que ocorra de maneira correta. Podemos analisar no estudo também que mesmo que o funcionário seja desligado, podemos fazer uma entrevista de desligamento afim que saibamos os motivos pelos quais decidiu se desligar da empresa, com essas respostas pode-se fazer as alterações necessárias para que o mesmo não venha se tornar um hábito negativo para a empresa.

O intuito das organizações é sempre o mesmo, gerar lucros, porém até que se obtenha resultados dos lucros, ela passa por um processo enorme, incluindo profissionais, são eles que são os responsáveis para que haja resultado em uma empresa, sem eles não haveria nada, vale a pena fazer com que estes estejam sempre dispostos a lutar pela empresa mais para isso sua satisfação é o papel motivador de todo contexto citado neste artigo.

REFERÊNCIAS

AIRES, Ana. Gestão de recursos humanos: recrutamento e seleção. Disponível em: <<http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeseleccao.htm>>. Acesso em: 07 junho 2013.

BSP. Business School São Paulo. Disponível em: <<http://www.bsp.edu.br/>>. Acesso em: 07 junho 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Administração de pessoal. 1º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. OK

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa, 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009. OK

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. Monografias Brasil Escola. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>>. Acesso em: 07 junho 2013.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional estratégico. 4º ed. São Paulo: Futura, 2001. OK

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. OK

NETO, Mayer Bronover. Análise do processo de recrutamento e seleção da empresa Gang comércio do vestuário Ltda nas lojas de Porto Alegre. Artigo publicado no site FADERGS. Disponível em: <http://www.esade.edu.br/esade/user/file/Mayer%20B_%20Neto.pdf>. Acesso em: 07 junho 2013.

WIKIPÉDIA, Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa>>. Acesso em: 07 junho 2013.