

**UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO**

**BRUNA BURATO DARÉ**

**UM ESTUDO SISTEMÁTICO DO PROCESSO  
SELETIVO CORRELACIONADO AOS ÍNDICES DE  
ROTATIVIDADE EM EMPRESAS DE PEQUENO  
PORTE DE BAURU E REGIÃO**

BAURU  
2013

**BRUNA BURATO DARÉ**

**UM ESTUDO SISTEMÁTICO DO PROCESSO  
SELETIVO CORRELACIONADO AOS ÍNDICES DE  
ROTATIVIDADE EM EMPRESAS DE PEQUENO  
PORTE DE BAURU E REGIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Ma Jacqueline Araújo de Souza.

BAURU  
2013

Daré, Bruna Burato

D2131e

Um estudo sistemático do processo seletivo correlacionado aos índices de rotatividade em empresas de pequeno porte de Bauru e região / Bruna Burato Daré -- 2013.

58f : il.

Orientadora: Profa. Me. Jacqueline Araújo de Souza

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade do Sagrado Coração – Bauru – SP.

1. Qualificação. 2. Recursos Humanos. 3. Recrutamento. 4. Seleção. 5. Rotatividade. I. Souza, Jacqueline Araújo de. II. Título.

**BRUNA BURATO DARÉ**

**UM ESTUDO SISTEMÁTICO DO PROCESSO SELETIVO  
CORRELACIONADO AOS ÍNDICES DE ROTATIVIDADE EM  
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE BAURU E REGIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharelado em Administração, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Ma Jacqueline Araújo de Souza.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Ma Jacqueline Araújo de Souza  
Universidade Sagrado Coração

---

Prof<sup>a</sup>. Ma Débora Scardine Pistori  
Universidade Sagrado Coração

---

Prof<sup>a</sup>. Ma Luciana Zanelato  
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 25 de junho de 2013.

Dedico este trabalho aos meus pais, Aparecida e Arildo que sempre me apoiaram e proporcionaram oportunidades para meu estudo e crescimento profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por conseguir realizar esse trabalho, e o sonho da minha formação.

Aos meus pais, Aparecida Eva Burato Daré e Arildo José Daré, que me proporcionaram a oportunidade de realizar um curso de nível superior, pela ajuda nos momentos difíceis e todo o apoio que me deram.

Aos meus irmãos Cassia Enisia Daré e Fabiano José Daré, pelo apoio e o incentivo para minha formação.

A minha tia Maria José Burato de Oliveira, por sempre estar presente nos momentos em que eu precisei.

As minhas amigas Eloisa Julio e Michele Ribeiro dos Santos pela amizade construída, pela ajuda e o companheirismo durante todos esses anos e por todos os momentos que foram inesquecíveis.

Ao meu namorado Jean Santana dos Santos pela paciência e o companheirismo de sempre.

Agradeço a Universidade do Sagrado Coração.

A Prof<sup>a</sup>. Ma Jacqueline Araújo de Souza pelo auxílio, atenção e dedicação na realização deste trabalho.

Agradeço a banca examinadora, e a todos os professores que contribuíram para minha formação.

“As pequenas oportunidades são, frequentemente, o início de grandes empreendimentos”.  
(Demóstenes)

## RESUMO

Atualmente é possível notar muitas empresas ainda despreparadas para recrutar e selecionar funcionários qualificados no mercado de trabalho. Um processo de recrutamento bem feito permite ao “recrutador” conhecer os candidatos de tal forma, que as informações adquiridas contribuam para fazer desse profissional um “colaborador” de fato dentro da organização. Tal importância se deve ao fato de que alocar um profissional em uma área a qual ele tenha plena capacidade e aptidão para desempenhá-la, o faz naturalmente, uma diferença competitiva no mercado. Este trabalho teve como objetivo geral apresentar uma revisão teórica e pesquisar através de questionário com questões abertas e fechadas, o cenário atual do processo de recrutamento e seleção das empresas de pequeno porte correlacionando tal processo com o índice de rotatividade. Para a coleta e análise dos dados, foram convidadas quatro empresas de pequeno porte das cidades de Macatuba, Duartina e Bauru, a responder um questionário, com questões referentes a maneira de recrutar e selecionar candidatos e qual a relação com a rotatividade existente em cada uma. Esta pesquisa nos permitiu concluir que este processo está deficitário em empresas de pequeno porte na região de Bauru. A maioria apontou que não existe um departamento e profissionais específicos para tratar de Recursos Humanos. A pesquisa não apresentou altos índices de rotatividades nas empresas entrevistadas, porém é notável que as empresas as quais não tem setor especializados em Recursos Humanos expõem que isso interfere nos resultados da média de rotatividade. Os principais fatores expostos foram a falta de investimento no setor devido ao alto custo e a falta de informação destes proprietários à cerca da importância desse processo dentro da empresa. Sugere-se pesquisas futuras para ampliar essa área de conhecimento e apresentação da necessidade de profissionais de recursos humanos atuando em empresas de pequeno porte.

**Palavras-chave:** Qualificação. Recursos Humanos. Recrutamento. Rotatividade. Seleção.

## ABSTRACT

Nowadays it is possible to realize that many companies are still unprepared to recruit and select qualified employees in the labor market. A recruitment and well done process allows the “recruiting” to meet the candidates such a way, that the acquired informations contribute to turn this professional a contributor in fact within the company. This consideration is due to the fact of allocate a professional in an area which this one has capacity and ability to develop it, do it naturally, a competitive difference in the market. This search aimed to introduce a theoretical review and search through open and close questions, the actual scenery of a recruit process and selection of small businesses correlating this process with the turnover rate. To collect and analyze data, four companies were invited (companies located in the cities of Macatuba, Duartina and Bauru) to answer a questioner about how to recruit and select candidates and the relationship with the existing turnover in each one. This search allowed us to conclude that this process is deficit in small business companies in the region of Bauru. Most of them showed that either a department or specific professionals to deal with subjects about human resources don't exist. The search didn't introduce high turnover rates in the interviewed companies, but it's realized the companies that don't have specialized sectors of human resources show that interferes on the results of the turnover average. The lack of investment in the sector due to high costs and the lack of information for owners about the importance in this process were the main showed factors. It is suggested future searches to extend this knowledge area and an introduction of the need for professionals in human resources acting in small business companies.

**Keywords:** Qualification. Human Resources. Recruiting. Selection. Turnover.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Existe dentro da empresa departamento específico para Recrutamento e Seleção. ....	32
Figura 2: Formação do responsável pelo departamento de RH. ....	32
Figura 3: Responsável pelo recrutamento e seleção. ....	34
Figura 4: Utiliza terceirização. ....	35
Figura 5: Exige perfil pré-determinado. ....	36
Figura 6: O processo de recrutamento é feito através de quais meios. ....	38
Figura 7: O processo de seleção é feito através de quais meios. ....	39
Figura 8: Índice de rotatividade média por mês. ....	40
Figura 9: Existe relação entre o processo de recrutamento e seleção e o índice de rotatividade. ....	41
Figura 10: Vantagens e desvantagens/ Setor especializado em recursos humanos. ....	43
Figura 11: Vantagens e desvantagens/ Setor NÃO especializado em recursos humanos. ....	45
Figura 12: Vantagens e desvantagens/ Serviço terceirizado. ....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS .....	11
1.1.1 GERAL.....	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 METODOLOGIA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 DIFERENÇA ENTRE MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI), MICROEMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP) .....	15
2.1.1 MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL .....	15
2.1.2 MICROEMPRESA .....	15
2.1.3 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.....	16
2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	18
2.2.1 RECRUTAMENTO.....	20
2.2.2 SELEÇÃO .....	21
2.3 ROTATIVIDADE.....	24
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO X ROTATIVIDADE .....	28
<b>3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais é possível notar muitas empresas ainda despreparadas para recrutar e selecionar funcionários qualificados no mercado de trabalho. Muitas dessas empresas não realizam investimentos implantando na empresa um setor de recursos humanos com profissionais especializados para tal função, e dessa forma, na maioria das vezes, o candidato recrutado e selecionado não possui o perfil esperado para a vaga.

O cenário acima é mais possível em empresas de pequeno porte, onde, os investimentos são mais restritos e a cultura da necessidade do processo de recrutamento e seleção correto é menos conhecido e difundido.

O recrutamento contempla o procedimento de atrair candidatos qualificados para ocupar um determinado cargo dentro de uma empresa, onde ela divulga e oferece vagas que precisa preencher. Esse procedimento é feito a partir da necessidade de cada empresa proposta pelo departamento de recursos humanos da mesma. (SILVA; PEREIRA; BENKO, 1989).

Depois de ter efetuado o recrutamento se faz necessário o processo de seleção de pessoas. Nessa etapa a empresa seleciona o candidato com o perfil que mais se adequa à vaga, avaliando cuidadosamente seus conhecimentos, habilidades e qualificações. (MARQUIS; HUSTON, 2005).

Um adequado e eficiente processo de recrutamento e seleção possibilita para empresa uma redução da rotatividade de funcionários, pois, a partir desse processo, ela tem maior possibilidade de encontrar o perfil adequado para a vaga, já que irá estudá-los e observá-los antes da contratação.

Quando uma empresa possui um alto índice de rotatividade dos funcionários, isso impacta de maneira negativa na sua imagem, e no relacionamento com seus clientes, podendo interferir no crescimento.

É fundamental que a empresa tenha consciência da importância dos benefícios e malefícios que a falta de um setor de Recursos Humanos responsável pelo recrutamento e seleção das pessoas traz para a empresa. Infelizmente é comum encontrar em muitas empresas profissionais sem qualificação, simplesmente porque foram indicados por amigos e parentes, por exemplo. Isso pode ser bastante

prejudicial, uma vez que os mesmos podem não cumprir com o objetivo de suas funções por não serem preparados para tais.

Sabe-se então, que o processo de Recrutamento e Seleção pode minimizar estes malefícios e prejuízos, se feito com precisão e profissionais qualificados e comprometidos. Para isso, é preciso investimento neste setor, compreendendo assim, a importância do mesmo para a empresa.

Dessa forma, é possível questionar: que importância as empresas de pequeno porte na região de Bauru tem dado ao processo de recrutamento e seleção, levando em consideração as vantagens de fazê-lo internamente, investindo em Recursos Humanos?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Geral

Este trabalho teve como objetivo identificar o cenário atual do processo de recrutamento e seleção das empresas de pequeno porte correlacionando tal processo com o índice de rotatividade.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar através de questionário o cenário atual das empresas de pequeno porte, e como ocorre o processo seletivo nestas;
- Correlacionar o processo seletivo com o índice de rotatividade da empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Devido à grande importância representada pelas organizações para a sociedade, é altamente relevante que gestores e administradores tenham embasamento técnico, teórico e conhecimento empírico, para decidirem quais rumos seus departamentos e/ou empresas tomarão dia após dia.

O estudo sobre recrutamento e seleção e sua correlação direta com a rotatividade das empresas, auxilia aos gestores a tomarem a consciência do quão importante esta fase pode ser para o decorrer das atividades administrativas e produtivas.

Tal importância se deve ao fato de que alocar um profissional em uma área a qual ele tenha plena capacidade e aptidão para desempenhá-la, o faz naturalmente, uma diferença competitiva no mercado. Isso porque, parte-se do pressuposto que o fará com maior satisfação e doará o máximo de seus conhecimentos e habilidades para realizar com maior eficiência suas funções.

Atualmente, dispõe-se de diversos meios e maneiras de recrutar e selecionar candidatos. Sendo através de empresas terceirizadas, ou departamentos próprios da organização, este processo é tão necessário quanto todos os outros. Pode-se dizer que é a porta de entrada para que todos os outros fluam bem, uma vez que delimitará as peças fundamentais para a empresa, os colaboradores.

Para que isso ocorra da maneira certa, é preciso tomar as melhores decisões sobre quem contratar.

Este trabalho se justifica pela importância em sintetizar análises sobre o processo de recrutamento e seleção e sua correlação com a rotatividade, o que possibilitará à indústria maior consciência de se investir nesse setor, priorizando-o e elevando sua importância dentro das organizações.

### 1.3 METODOLOGIA

Vianna (2001, p.95) define a Metodologia como sendo “a ciência e a arte de como desencadear ações, de forma a atingir os objetivos propostos”, ou então “a ciência que estuda os Métodos”. Isso significa dizer que a Metodologia propõe-se como um caminho para atingir um objetivo, e dispõe de ações necessárias para tal.

Este trabalho é uma pesquisa pura ou teórica, a qual tem o objetivo de ler, estudar e aperfeiçoar-se sobre o assunto já especificado anteriormente, a fim de conhecer opiniões de autores com destaque na área. O intuito desta pesquisa é registrar as ideias mais interessantes dos escritos de autores os quais já desenvolveram pensamentos e teorias sobre o tema. (VIANNA, 2001).

Além disso, conta também com o método de aplicação de um questionário a ser respondido por empresas de pequeno porte no setor industrial, com questões referentes à maneira de recrutar e selecionar candidatos e qual a relação com a rotatividade existente em cada uma. Para Silva (2005, p. 108), o questionário “é uma relação de perguntas que o entrevistado responde sozinho, assinalando ou

escrevendo as respostas”. Ela diz que é um dos métodos mais usados para coleta de dados, e explica que “o questionário é um meio de obtermos respostas com questões que o próprio informante preenche. Contém um conjunto de questões logicamente relacionadas a um problema central.” Ainda ressalta que as perguntas devem ser criteriosamente selecionadas pelo pesquisador, sendo as mesmas impessoais e de fácil compreensão, as quais o auxiliarão a cumprir o objetivo da pesquisa (SILVA, 2005, p.109).

Segundo Oliveira (2001), a pesquisa tem como finalidade obter respostas para diversas questões existentes no conhecimento humano. Ele salienta que:

A pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais, a partir de uma série de interrogações. (OLIVEIRA, 2001, p.118)

Sendo assim, entende-se por fundamentação teórica justamente o processo de busca de autores ou entidades de diferentes ordens que já publicaram a respeito do tema, a fim de direcionar as ideias e argumentos, devidamente embasados cientificamente. (VIANNA, 2001).

De acordo com Vianna (2001), a pesquisa de caráter exploratório constitui-se de uma “varredura” de opiniões, conceitos e argumentos, de autores especializados no assunto, visando o próprio entendimento e descobertas de novas relações. Vianna (2001, p.131) destaca um planejamento de pesquisa que pode ser delimitado aos seguintes itens, o qual foi utilizado na elaboração deste trabalho:

- Definição e delimitação do problema;
- Levantamento dos estudos feitos por diferentes autores sobre o tema escolhido;
- Seleção e registro do material levantado;
- Definição dos métodos e técnicas mais adequados para o estudo;
- Reflexão sobre o problema e suas relações a partir dos levantamentos bibliográficos;
- Conclusões.

Para a coleta e análise dos dados, foram convidadas quatro empresas de pequeno porte das cidades de Macatuba, Duartina e Bauru.

Foi entregue a autorização (Apêndice A) aos Líderes e Gestores através do “Termo de Consentimento”, em que este se conscientizava dos fins da pesquisa e a ética, resguardado o direito de sigilo à identidade pessoal de todos os participantes. Para Silva (2005, p.108) “não é necessário que a pessoa que o responde deixe seu nome ou qualquer outra identificação. O anonimato faz com que os respondentes sintam-se mais confiantes, dando respostas verdadeiras”.

Foi distribuído um questionário (Apêndice B), que continha 12 questões, sendo 6 de múltipla escolha e 6 questões abertas. A tabulação das questões foi realizada através de gráficos estatísticos no que se refere aquelas de múltipla escolha e as questões abertas sob a ótica da análise de conteúdo de Bardin. Esta análise é composta das seguintes fases: pré-análise, que é a organização do material, coleta de dados, os quais auxiliarão o pesquisador à formular suas conclusões sobre determinado assunto. Descrição analítica: material reunido que constitui o corpus da pesquisa, do qual o pesquisador é orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico. Interpretação referencial: fase de análise propriamente dita, a qual expõe a conclusão proposta pelo pesquisador, com referencia aos conhecimentos coletados e estudados anteriormente. (TRIVINOS, 1987; BARDIN, 1994).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

É importante que se ressalte, através de embasamento teórico, os conceitos abordados, sendo eles os tipos de empresas de pequeno porte existentes, explicações sobre o processo de recrutamento e seleção e sua relação com a rotatividade nas empresas.

### **2.1 DIFERENÇA ENTRE MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI), MICROEMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)**

Existem diferenças significativas quando se trata de Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual.

Para a delimitação de nosso campo de estudo, é preciso que se entendam essas diferenças, a fim de que sejam discriminadas suas características e necessidades no momento de recrutar e selecionar funcionários.

#### **2.1.1 Microempreendedor Individual**

Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria. (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2013).

#### **2.1.2 Microempresa**

Até a data de 31/12/2011 considerava-se microempresa aquela empresa que tinha seu faturamento anual de R\$ 240 mil.

Porém, foi instituído que, após a data de 01/01/2012, a Microempresa é aquela cujo empresário ou pessoa jurídica possui receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. (NORMAS LEGAIS, 2013).

Segundo SEBRAE (2013), essa definição refere-se aquelas com até 9 funcionários, para comércio e serviços, e até 19 funcionários, no setor de construção e industrial.

### 2.1.3 Empresas de Pequeno Porte

Sabe-se que o Brasil é um país onde, a partir da década de 90, houve um grande crescimento do que chama-se de Empreendedorismo. Neste contexto, destacam-se as empresas de pequeno porte, que eram criadas informalmente no início, mas que com o tempo passaram a ser a válvula de escape para muitos desempregados, os quais se aproveitavam de oportunidades para criar seus próprios negócios.

Geralmente assume-se que o empreendedorismo se encontra sempre e em qualquer lugar associado ao progresso econômico. Na Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter (1961) argumenta que os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes. (SCHUMPETER, 1961)

A Empresa de Pequeno Porte (EPP) é um empreendimento com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões. Caso essa empresa não exerça uma atividade vedada pela LC 123/2006, ela também poderá optar pelo Simples Nacional. (SEBRAE, 2013).

No Brasil as empresas de pequeno porte tem ocupado um papel significativo no crescimento econômico e na oferta de emprego, mas o caminho traçado para isso ocorrer não é nada fácil.

Para ser proprietário de uma empresa de pequeno porte, requer além de muita persistência, habilidade para passar pelos obstáculos relacionados aos impostos e a grande burocracia existente no Brasil.

As pequenas empresas contribuem significativamente para o bem estar econômico do país. Elas produzem uma quantidade significativa de bens e serviços assim à economia geral das pequenas empresas se assemelha com as grandes empresas.

As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida, em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência. (LONGENECKER; MOORE, e PETTY 1997, p. 34).

No Brasil as micro e pequenas empresas respondem por mais de 43 % dos empregos. Somando as empresas médias (menos de 100 empregados, nos setores de comércio e serviços, ou menos de 500, na indústria), a taxa sobe para quase 60% dos empregos formais, de acordo com os dados do IBGE de 1994". (BABSON, 2000).

Segundo estudo efetuado pelo SEBRAE (2006), no Brasil, das 5,1 milhões de empresas formais, 98% são de micro e pequeno porte, responsáveis por 67% do pessoal ocupado no setor privado. A cada ano, este segmento ocupa mais nichos de mercado, abertos pelos movimentos da terceirização e do avanço do progresso técnico.

Para Vieira (2002, p.17), "as E'sPP enfrentam dificuldades adicionais para sobreviverem no mercado (...) uma vez que possuem menos recursos que as grandes empresas". Porém garante que "as E'sPP desempenham um papel de fundamental importância no crescimento e maturação de uma economia saudável". (VIEIRA, 2002, p.38)

Para Schell (apud OLIVEIRA 2006, p. 7), as pequenas empresas, além de um pequeno número de empregados, apresentam características como maior intensidade de trabalho; o proprietário e a administração são altamente interdependentes; possui flexibilidade locacional, ocupa um espaço bem definido no mercado em que atua; estrutura organizacional simples, entre outras.

Já Gonçalves e Koprowski (1995), destacam que o trabalho próprio ou de familiares são frequentes neste tipo de empresa e que as mesmas, em sua maioria não possuem administração especializada fora da empresa. Isso porque muitas delas iniciaram baseados em conhecimentos simplificados de negócios, através de uma necessidade do empresário, ou identificação de oportunidade, mas que talvez não tivessem intensões de investimentos e crescimento rápido. Talvez seja estes também motivos que justifiquem a estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores.

Segundo os autores, são compostas por organizações rudimentares e não pertencem a grupos financeiros econômicos, nem possuem produção em escala. Para essas empresas, ainda falta muito de conceitos administrativos a incrementar. Sua baixa posição de mercado faz existir uma dificuldade em obter créditos, mesmo em curto prazo; e o poder de barganha nas negociações de compra e venda são escassos. (GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995)

Para Vieira (2002, p.22)

A maior parte das empresas de pequeno porte é administrada por empresários, normalmente atuando de forma empírica, sem conceitos de gestão de negócio e sem planejamento, o que reflete um alto índice de mortalidade desses empreendimentos.

Batalha e Demori (1990) salientam que a flexibilidade da pequena empresa, aliada a sua natural predisposição para inovações, permite que elas sejam agentes de mudanças, proporcionando, dessa forma, o aparecimento de novos serviços e produtos.

Sendo assim, sabendo a importância que as organizações de pequeno porte têm importante papel na economia, e é importante que exista a preocupação de como gerir esse negócio, contratando sempre pessoas capazes e aptas a desempenharem suas funções. Destacam-se nesse momento, os processos de recrutamento e seleção realizados nessas empresas, os quais podem ser a porta de entrada para o sucesso das mesmas.

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O Departamento de Recursos Humanos tem ganhado mais espaços dentro das organizações devido sua importância em administrar “pessoas”, tendo em vista que essas são os bens mais valiosos dentro da empresa.

De acordo com Costa (2013), Recursos Humanos é historicamente conhecido como Administração de Pessoal, e é responsável por administrar as pessoas dentro da organização. A área surgiu da necessidade de controlar as pessoas que trabalhavam na organização, inicialmente em aspectos muito simples como horas de trabalhos, faltas e salários. De seu surgimento aos dias de hoje, a área foi ganhando inúmeras atividades, bem como maiores responsabilidades e maior importância para o sucesso da organização. Pode-se dizer que a área foi passando de operacional para estratégica. (COSTA, 2013)

O processo de Recrutamento e seleção está relacionado com Recursos Humanos e conseqüentemente com uma boa gestão de pessoal. É a condição necessária para o sucesso de uma empresa/organização, pois é através do Recrutamento e Seleção que é dado o primeiro passo a fim de que a gestão de

peças seja iniciada. Este processo permite às empresas suprirem suas necessidades de recursos humanos de acordo com os seus objetivos. Trata-se de um conjunto de práticas e métodos para atrair candidatos qualificados a ocupar posições dentro das corporações (RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, 2013).

Nicoletti e Nazario (2008, p.2) defendem que apesar da oscilação do mercado de trabalho, a importância do setor de recrutamento e seleção se dá ao fato de que o mesmo está ligado no dia-a-dia das empresas. Uma vez visando avanços tecnológicos, as organizações precisam estar voltadas a recursos humanos, pois deles dependem o verdadeiro sucesso da organização.

Para Ribeiro e Bíscoli (2013, p.2) é preciso ter um departamento específico de Recursos Humanos nas empresas. Eles afirmam que: “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 o momento do recrutamento até a seleção de um novo colaborador da empresa”.

De acordo com Araújo e Dias (2008, p.2), “o processo de recrutamento e seleção é um processo importante em todas as organizações, pois, é através deste, que os candidatos irão adentrar a empresa.” Sendo assim, é interessante que fique claro para a organização o quanto é importante que esse departamento receba uma atenção especial.

Para Pontes (2010, p. 93), “são duas as fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho.” Isso significa que as empresas podem escolher pessoas que ainda não pertencem a instituição para suprir vagas, como podem também transportar colaboradores de um cargo para outro afim de melhor aproveitá-los.

Porém, de acordo com Melo et. al. (2011, p.2), o mercado de trabalho, está muito competitivo voltado para a qualidade total, onde o talento e o perfil profissional adequado para suprir as necessidades tornam-se uma tarefa determinante para o sucesso das organizações. Isso significa dizer que é preciso atentar-se às contratações e alocações de colaboradores às funções da empresa, visto que essa pode ser a chave para o grande sucesso de uma organização.

Vieira (2002, p.17) acrescenta que este cenário competitivo força as empresas a criarem estratégias variadas afim de reter profissionais talentosos e

também descobri-los. Ele ressalta que “a dificuldade em desenvolver estas novas estratégias tem várias origens, dentre as quais, a falta de recursos humanos capacitados, a falta de métodos estruturados e a complexidade das relações da empresa com o meio onde ela está inserida”.

Ribeiro e Bíscoli (2013, p.2) concluíram em seus estudos que:

Os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Assim, a área de RH necessita de um maior dinamismo, flexibilidade e agilidade para atender às demandas das empresas relativas a qualificação do seu pessoal.

### **2.2.1 Recrutamento**

Segundo França (2007, p.29), “O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto”.

O recrutamento se baseia em procedimentos para atrair candidatos que tenham potencial e qualificação para ocupar cargos dentro de uma empresa, é um sistema de formação, onde a empresa divulga a vaga através do recursos humanos, que oferece a oportunidade de emprego que pretende preencher aos possíveis candidatos. Esse recrutamento requer um cuidadoso planejamento.

“Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns posteriormente serem contratados para o emprego”. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p.162).

O processo de recrutamento se inicia a partir de uma determinada área da empresa que busca por funcionários qualificados para uma determinada vaga.

Para Marras (2009, p.69), a finalidade de recrutamento pode ser definida como “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”.

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

Recrutamento nada mais é que a divulgação da vaga e a seleção de possíveis candidatos baseando-se nos pré-requisitos do cargo. Podendo ser de duas formas recrutamento interno e recrutamento externo.

O recrutamento interno é a divulgação de vagas aos candidatos que já atuam dentro na empresa, oferecendo assim a possibilidade de promoção ou mesmo a transferência dos candidatos gerando assim uma oportunidade de crescimento aos mesmos. As formas de divulgação da vaga interna podem ser através: da intranet; cartazes fixados dentro da organização; jornais internos e memorandos internos nos quais as chefias iram divulgar a vaga. (MELO et. al., 2011).

Já o recrutamento externo é a divulgação de vaga aos candidatos em geral, divulgando por meio de cartazes, jornais, agências de emprego ou rádio, possibilitando assim a participação de todos em geral. Pode ser conceituado como sendo um conjunto de tarefas que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que se encontram no mercado de trabalho, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização (MELO et. al., 2011).

Destacam-se também os tipos de anúncios aberto e fechado. O anúncio aberto é aquele que identifica a organização que abriu a vaga e o anúncio fechado é o que não traz o nome da organização. Deve-se preferencialmente, utilizar o anúncio aberto, pois este oferece mais segurança ao candidato, descartando desconfianças, só sendo substituído pelo fechado caso a empresa queira manter sigilo sobre a vaga aberta para seus funcionários e para o público externo (concorrentes).

As maneiras de anunciar as vagas disponíveis na empresa também são muito importantes para que se consigam boas opções de candidatos. Nicoletti e Nazario (2008, p.5) defendem que “existem alguns meios de recrutar, pode-se dizer que estes meios de recrutamento é a chamada atração de candidatos através de vários meios de comunicação, sendo eles através de mídias, anúncios em revistas ou jornais e até mesmo através de recrutamento interno.”

### **2.2.2 Seleção**

Após ser feito o recrutamento, é chegado o momento de se selecionar os candidatos mais adequados para a vaga aberta.

A definição de seleção de pessoal para Marras (2009, p.79):

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH [Administração de Recursos Humanos], 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 França (2007, p.34), “a seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

O processo que se dá a seleção de candidatos é uma via de duas mãos, onde a empresa escolhe o candidato e também é escolhida por ele. Os fatores de atração para os candidatos são a retenção no trabalho e a oferta de crescimento, a qual mostra vantagens dentro da empresa, despertando assim o interesse dos candidatos. E as empresas, dessa forma, buscam atrair candidatos competentes que cuidaram da sua imagem e desempenham suas funções com competência. Além disso, as pessoas têm perfis diferenciados, características peculiares, mesmo com formação acadêmica idêntica.

Para Nicoletti e Nazario (2008, p.5), “o critério para a seleção é baseado em informações e especificações do cargo, pois, existe uma diversidade de candidatos com qualificações, comportamentos e inteligências diferentes”.

Na visão de Marras (2009), todo o processo de seleção baseia-se na análise comparativa de dois campos: das exigências do cargo e das características do candidato.

**Exigências do cargo:** São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.

Geralmente as empresas pré-determinam os perfis para cada vaga a qual se deseja ocupar, afim de facilitar que o processo ocorra de forma mais eficiente, alocando as pessoas certas para cada função. De acordo com Melo et. al (2011, p.3) esta maneira auxilia a empresa a evitar futuras demissões, pois trata-se de um planejamento de vagas e perfis.

**Características dos candidatos:** É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas.

Chiavenato (2009, p.106) afirma que a seleção de pessoas soluciona dois problemas básicos:

Adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa;  
Eficiência e satisfação da pessoa no cargo ou fornecimento das competências desejadas pela empresa.

É essencial que a empresa encontre candidatos que possuam competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que se encaixem perfeitamente as exigências proposta pelo cargo oferecido. No entanto, nem sempre as empresas conseguem atingir a sua meta, selecionando assim o candidato que chega o mais perto possível do que se deseja, adequando o mesmo à função a ser exercida.

O processo de seleção varia de empresa para empresa, conforme Schermerhorn Júnior (2007), Stoner e Freeman (1999) e DeCenzo e Robbins (2001), um processo de seleção é descrito em sete etapas:

- **Formulários de inscrição:** onde a pessoa se candidata formalmente à vaga, além de fornecer referências para a futura entrevista. Geralmente um currículo pessoal é anexado ao formulário.

- **Entrevistas de triagem inicial:** oportunidade para o entrevistador e o candidato se conhecerem, permitindo rapidamente uma avaliação mútua.

Nicoletti e Nazario (2008, p.15) garantem que entrevistas a candidatos realizadas pelos próprios donos da organização comprometem o resultado da contratação. Para eles:

Um ponto analisado é que o proprietário faz grande parte das entrevistas com os recrutados, sendo assim ocorre transtornos na qualidade da entrevista. O que é necessário para a empresa no momento é o proprietário delegar os procedimentos a uma pessoa responsável para que ele possa focar a administração da empresa.

- **Testes de emprego:** normalmente são usados para identificar características como inteligência, aptidões, interesses e personalidade.

- **Investigação da vida pregressa:** é a etapa onde se busca balizar as informações passadas pelo candidato como, por exemplo, referências de empregos anteriores.

- **Entrevista de seleção aprofundada:** após eliminar alguns candidatos nas etapas anteriores, entrevista-se mais profundamente os escolhidos. É também a oportunidade de o candidato saber mais sobre a empresa.

Conforme Araújo e Dias (2008):

Na entrevista de seleção, é importante que o entrevistador se informe a respeito dos requisitos necessários para o cargo que se pretende preencher e das características essenciais ao candidato. Essas informações são vitais para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar a adequação dos requisitos necessários ao cargo e características pessoais do candidato.

- **Exame médico:** para ver se a pessoa está apta para exercer a função que lhe for designada.

- **Oferta de emprego:** se aprovado em todas as etapas, é hora de assumir a vaga em aberto.

Concluem-se de que o modelo ideal de recrutamento e seleção deve ser aquele onde o requisitante da vaga participe ativamente em conjunto com a área Recursos Humanos na escolha do candidato. É importante desenvolver o conhecimento do requisitante sobre atividades da vaga, juntamente com uma ferramenta que sugere uma seleção baseada em atitudes do passado buscando prever as atitudes futuras, que se dá muita importância a atitudes comportamentais mais do que as técnicas que podem ser desenvolvidas ao longo da vida. (ARAÚJO ; DIAS, 2008, p.17)

As etapas do processo de seleção descritas foram retiradas de livros escritos com base na escola de administração norte-americana. Porém analisando os autores brasileiros Marras (2009), Chiavenato (2009) e França (2007), a estrutura é basicamente a mesma.

## 2.3 ROTATIVIDADE

Para Anselmi, Anserami e Gomes (1997), rotatividade é o fenômeno que se refere a “entrada e a saída de pessoal” em determinada empresa ou setor, isto é o

movimento que se verifica no mercado de trabalho, caracterizado pelas entradas e saídas dos indivíduos da instituição ou empresa que compõe esse mercado.

A rotatividade nas empresas pode ser considerada um fator de preocupação, o qual deve ser analisado com frequência e atenção. Isso porque este fator está relacionado com a mais importante figura dentro de uma empresa, a mão-de-obra, pois, depois de desenvolvido o processo de recrutamento e seleção dos candidatos e efetuadas as devidas contratações, é preciso que estes sejam eficientes em seus cargos e se assim for, mantenham-se neles. Para Santana (2012):

Nesse aspecto, embora a área de recursos humanos tenha como objetivo principal administrar o recrutamento de pessoal para a formação de um grupo potencial de pessoas que preencham os requisitos para satisfazer as necessidades da empresa, ainda há dificuldades em administrar as relações da organização com os membros da própria equipe.

Dessa forma, é preciso compreender que o Departamento de Recursos Humanos é responsável por recrutar e selecionar, mas também por gerir esses novos grupos de pessoas, de maneira a interagir com a empresa, afim que seja cumprido os objetivos da contratação.

Um fator importante não é somente selecionar boas pessoas, treiná-las e capacitá-las frequentemente, é também organizar a empresa de modo que elas sejam motivadas e possam colocar suas ideias em prática. Este é o maior problema na implantação de uma gestão baseada em pessoas. (SCHWEITZER, 2012)

Segundo Santana (2012) “compreender o comportamento das pessoas e contextualizar os conflitos da gestão viabiliza soluções para um problema que afeta a maioria das pequenas e microempresas: o turnover”.

Rotatividade pode ser chamada também de turnover, que segundo Pomo (2005, apud BISPO, 2005), “é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de admissões e desligamentos de profissionais empregados de uma empresa”.

De acordo com Mezomo (1981), a rotatividade de pessoal pode ter influência de diversos fatores internos e externos que podem ser ou não evitáveis. Podem

estar relacionados à vontade dos gerentes, dos próprios trabalhadores ou ainda pode ser alheio ao desejo de qualquer das partes mencionadas.

Para Dutra (2002), os gestores são pressionados a encontrarem formas de gerir pessoas. Isso significa a responsabilidade antes, durante e após a contratação. Por isso, é importante que adquiram a chamada consciência da taxa de rotatividade de mão-de-obra, a qual pode orientar a observação das possíveis causas e a elaboração de estratégias para saná-las como adoção de uma nova política salarial, treinamento de funcionários e investimento nas melhorias interpessoais. (REZENDE, 2003).

Segundo Ferreira e Freire (2001), os fatores mais citados como causa da saída do empregado da empresa são: a inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; condições físicas e ambientais precárias; trabalho inadequado; liderança inadequada e a falta de satisfação e motivação pessoal; bem como a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.

Quége (2008) relaciona a rotatividade das empresas com a competitividade de mercado. Ele sobrepõe da seguinte forma sobre as empresas:

Esteja ela em padrões elevados, normais ou baixos, a necessidade de entender a rotatividade acaba por se tornar um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela envolve 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.

Ainda segundo Quége (2008), este fator pode ser dividido em dois tipos: rotatividade por parte do agente decisor, quando a empresa decide demitir o funcionário, e rotatividade espontânea por parte do próprio funcionário, em que o mesmo decide se desligar.

Nota-se neste momento, que quanto maior a rotatividade, maior é a perda para empresa, concluindo assim, que rotatividade não é algo positivo.

Para Schweitzer (2012): “mesmo numa empresa onde os demais fatores permaneçam inalterados, à medida em que os funcionários saem, a disponibilidade interna de pessoal cai. Isso envolve custos diretos e indiretos para a organização.” E

reforça que “uma empresa onde a troca de funcionários é muito grande só tem a perder com isso.”

Essas perdas acontecem principalmente quando geram retrabalho para que um novo funcionário seja encontrado, contratado e treinado. Isso demanda tempo e dinheiro. Para Frescki e Silva (2012), “o aumento destes custos ocorre devido à quantidade de admissões e demissões de trabalhadores”. Os autores ressaltam que:

Dentro dos custos primários estão os custos com a mão de obra utilizada para a contratação, ou seja, os colaboradores da própria empresa que estão envolvidos nesse processo. Contam, também, as despesas com o processo de recrutamento do novo funcionário e com a demissão do que está deixando a empresa. Além dos custos relativos à parte burocrática legal, os custos com os treinamentos e integração do funcionário na empresa; e também aqueles necessários para o treinamento específico, visando que o novo empregado tenha capacidade de exercer a função. (FRECKI E SILVA, 2012)

Se a empresa já dispõe de um Departamento de Recursos Humanos próprio, o gasto é menor, visto que os profissionais já estão preparados para executar tal tarefa sem custos adicionais. Porém, tratando-se de empresas terceirizadas para recrutamento e seleção, há um aumento nos custos, visto que, cobrarão os serviços prestados. (SCHWEITZER, 2012).

De acordo com Santana (2012):

O turnover gera custos financeiros, de tempo e de recursos. Acarreta, também, sobrecarga de outros funcionários, treinamento do novo funcionário e queda de produtividade. Se isso ocorre de maneira excessiva – alto turnover – há perda na produtividade, lucratividade e saúde da organização.

É importante salientar, que é possível que o Departamento de Recursos Humanos, como grande responsável pela gestão de pessoas na organização, consiga minimizar essas consequências, desde o momento da contratação.

Para Quége (2008): “a diminuição da rotatividade espontânea pode acontecer já no momento da contratação, pois é nesse momento que as expectativas deveriam ser tratadas de forma clara e transparente para construção do acordo de contratação”. Isso requer sensibilidade dos profissionais de RH qualificação, sensibilidade, tempo e principalmente disposição em realizar um processo de recrutamento e seleção fiel ao que a empresa precisa.

Já para Schweitzer (2012): “O recrutamento e seleção em uma empresa podem garantir o sucesso de uma contratação. Várias são as formas de “escolher” um novo colaborador”.

Dessa forma, conclui-se que as causas rotatividade de uma empresa podem conter diversos fatores, a começar pelo processo de recrutamento e seleção de novos candidatos.

## 2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO X ROTATIVIDADE

É possível perceber uma relação bastante íntima entre o processo de recrutamento e seleção e a rotatividade existente em uma empresa. Ao mesmo tempo, isso não quer dizer que altos índices de rotatividade são causados somente por más escolhas no momento de contratar mão de obra.

A importância de se estudar sobre recrutamento e seleção é observado quando analisa-se a relação entre o perfil do funcionário e o cargo ocupado, considerando um menor índice de rotatividade, o absenteísmo, a produtividade e os custos decorrentes desses pontos citados, por colocar o candidato certo na vaga correta. É oportuno conhecer mais desse assunto para que possa prevenir falhas nesse processo e propor melhorias, o recrutamento e seleção de pessoas são importantes para toda e qualquer organização. (ARAÚJO; DIAS, 2008, p. 2-3)

Segundo Chiavenato (1997), as causas da rotatividade podem ser externas e internas. O primeiro caso refere-se ao ambiente do lado de fora da empresa, como economia, oferta e procura por empregos. Já o segundo expressa insatisfações que podem ser sofridas no âmbito interno, referentes a salário, benefícios, tipo de funções exercidas, a relação de superiores e seus subordinados.

Em sua pesquisa Frescki e Silva (2012) concluíram que a alta rotatividade aumenta os custos das organizações. Eles salientam que “os gestores têm um papel muito importante para reter pessoas, pois estão envolvidos diretamente com elas, devendo ser motivadores de equipes, tendo autonomia na tomada de decisão”.

Isso significa que profissionais bem preparados para sua função tendem a se desenvolver com maior eficiência dentro da organização. Isso vale para o profissional de RH, o qual sendo devidamente especializado para o trabalho de selecionar e recrutar candidatos poderá ter maior sensibilidade ao fazê-lo e dessa

forma, fazer a escolha certa. Mas é importante salientar que o profissional escolhido deve realmente cumprir com os quesitos exigidos para a vaga, a fim de satisfazer a necessidade da organização.

Araújo e Dias (2008, p.17) concluíram que:

Pode-se perceber que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muito cuidado, pois, as consequências de um processo errado são grandes tais como: diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade. Isso tudo implica em custos para as empresas.

Um processo de recrutamento bem feito permite ao “recrutador” conhecer os candidatos de tal forma, que as informações adquiridas contribuam para fazer desse profissional um “colaborador” de fato dentro da organização.

É importante salientar neste momento, que alocar funcionários em ambientes que lhe cause satisfação pessoal, também pode ser a chave de sucesso em muitas empresas. Colaboradores realizados em suas funções tendem a fazer com mais eficiência e conseqüentemente trazer ganhos maiores às organizações. Dessa forma, o recrutamento interno é fundamental para o bom funcionamento dos departamentos. Isso gera um ambiente bastante motivador, pois o colaborador é convidado a novos desafios, a novos conhecimentos e especialidades. Além disso, ainda contribui para contenção de gastos da empresa, uma vez que as opções estão disponíveis, e já são conhecidas pela organização, tornando o processo mais rápido e prático. (CHIAVENATO, 2002).

Araújo e Dias (2008) defendem o fato de que um processo de Recrutamento e Seleção feito de maneira eficiente diminui o índice de rotatividade da empresa. Eles afirmam que “caso contrário à empresa correrá o risco de colocar pessoas que não tem apenas requisitos necessários para desempenhar suas atividades e em consequência disso à empresa terá o seu resultado final afetado, a sua moral e ter custo desnecessários em virtude da rotatividade”.

Já Rissi, Bregoli e Aldebrand (2009) concluíram que:

Os resultados do estudo indicam que inexistem políticas de recrutamento e seleção eficientes e que isto pode ser uma das causas internas da rotatividade elevada. Como ações foram sugeridas: a elaboração das descrições e análises dos cargos, a utilização de técnicas de recrutamento e seleção, além de avaliação do período de experiência, pesquisa de clima organizacional e entrevista de desligamento.

Sendo assim, é notória a interligação entre esses pontos, sendo o processo de recrutamento e seleção o grande início de boas ou más relações entre o colaborador e sua nova função.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho teve como tema principal os conceitos sobre a dimensão da empresa quanto ao seu gênero e principais diferenças entre si, bem como sobre recrutamento e seleção e sua correlação com a rotatividade.

Foi realizada uma pesquisa através de um questionário entregue a 4 empresas do setor industrial, das cidades de Macatuba, Bauru e Duartina. As questões são relacionadas à maneira como as empresas executam o recrutamento e seleção e como os responsáveis compreendem que isso possa afetar a rotatividade existente na organização.

Investigando o processo de recrutamento e seleção dentro das empresas correlacionadas com o índice de rotatividade das mesmas, a presente pesquisa apontou aspectos que serão discutidos e analisados com base em referências bibliográficas.

Tabela 1- Caracterização geral da Amostra.

<b>CIDADES</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>QUANTIDADE MÉDIA COLABORADORES</b>
<b>BAURU</b>	1 (25%)	31 (13,60%)
<b>DUARTINA</b>	1 (25%)	70 (30,70%)
<b>MACATUBA</b>	2 (50%)	97+30 (55,70%)
<b>TOTAL</b>	4 (100%)	228 (100%)

Fonte: Elaborado pela autora.

**Questão 1** – Nesta empresa existe um departamento específico para realizações de Recrutamento e Seleções de novos funcionários?

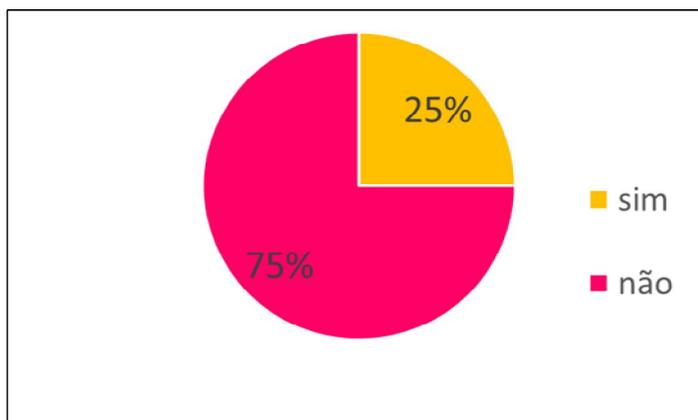


Figura 1: Existe dentro da empresa departamento específico para Recrutamento e Seleção.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no gráfico é possível afirmar que a maior parte (75%) das empresas consultadas não possuem departamento específico para execução do processo de Recrutamento e Seleção de candidatos.

A questão 2 informa quem é, e qual a formação do profissional responsável por recrutar e selecionar candidatos, levando em consideração que a empresa tenha um departamento específico para isso.

**Questão 2** – Se sim, quem é o responsável e qual sua formação? (Ex.: coordenador de RH, especializado neste segmento).

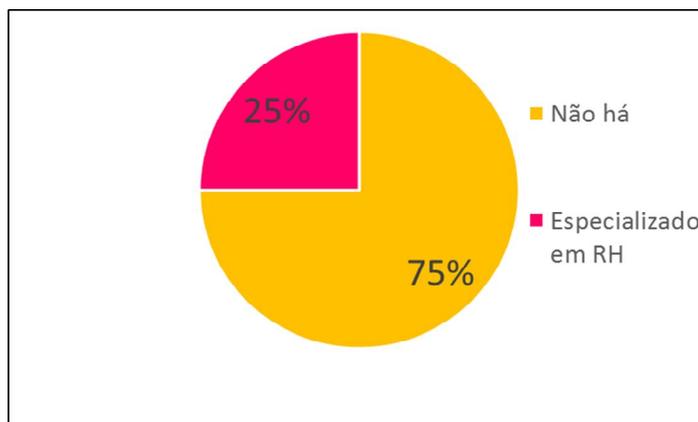


Figura 2: Formação do responsável pelo departamento de RH.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se através deste gráfico que 75% das empresas não possui profissionais específicos para conduzirem o processo de Recrutamento e Seleção. Apenas 25% investem neste setor, contratando pessoal qualificado para isso.

De acordo com Araújo e Dias (2008, p.2), “o processo de recrutamento e seleção é um processo importante em todas as organizações, pois, é através deste que os candidatos irão adentrar a empresa.” Para eles, é importante todo o empenho nesse momento para que os colaboradores sejam alocados em vagas onde tenham competências e aptidão para atuar nas tarefas daquele cargo.

Esta pesquisa nos permitiu analisar e afirmar que este processo está deficitário em empresas de pequeno porte na região de Bauru. Acredita-se que tal situação se configura devido à falta de informação destes proprietários à cerca da importância desse processo dentro da empresa. Para Vieira (2002, p.22)

A maior parte das empresas de pequeno porte é administrada por empresários, normalmente atuando de forma empírica, sem conceitos de gestão de negócio e sem planejamento, o que reflete um alto índice de mortalidade desses empreendimentos.

Quando as empresas foram questionadas com relação à existência de um departamento específico para realizações de Recrutamento e Seleções de novos funcionários, a maioria apontou que não existe. Para Ribeiro e Bíscoli (2013, p.2), é preciso ter um departamento específico de Recursos Humanos nas empresas. Eles afirmam que: “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 o momento do recrutamento até a seleção de um novo colaborador da empresa”.

Nicoletti e Nazario (2008, p.2) defendem que apesar da oscilação do mercado de trabalho, a importância do setor de recrutamento e seleção se dá ao fato de que o mesmo está ligado no dia-a-dia das empresas. Uma vez visando avanços tecnológicos, as organizações precisam estar voltadas a recursos humanos, pois deles dependem o verdadeiro sucesso da organização.

Dessa forma, é possível identificar, após análise dos conteúdos dos questionários, que esses profissionais são escassos nas empresas estudadas, mostrando que não há uma preocupação de investimento neste setor, contradizendo

a teoria. Porém, sabe-se que esta não é a melhor maneira de reter gastos, pois contratar profissionais destes níveis trata-se de investimento e acarreta em qualidade dos colaboradores contratos, além de maior probabilidade de ambos se comprometerem com a empresa.

De acordo com Melo et. al. (2011, p.2), “atualmente, o mercado de trabalho, encontra-se bastante competitivo voltado para a qualidade total, onde o talento e o perfil profissional adequado para suprir as necessidades tornam-se uma tarefa determinante para o sucesso das organizações”.

Já para Vieira (2002, p.17), este cenário competitivo força as empresas a criarem estratégias variadas afim de reter profissionais talentosos e também descobri-los. Ele ressalta que: “a dificuldade em desenvolver estas novas estratégias tem várias origens, dentre as quais, a falta de recursos humanos capacitados, a falta de métodos estruturados e a complexidade das relações da empresa com o meio onde ela está inserida.” Isso significa dizer que as empresas tem tido que se adequar à melhorias contínuas de seus processos, valorizando os profissionais, planejando melhor e cumprindo seus objetivos de maneira eficaz.

A terceira questão refere-se a informar quem são os responsáveis pelo processo de Recrutamento e Seleção da empresa, levando em consideração que a empresa não tenha um departamento específico para isso.

**Questão 3** – Se não, quem é o responsável pelo recrutamento e seleção? Qual formação? (Ex.: o próprio dono da empresa, ou alguém formado em outra área).

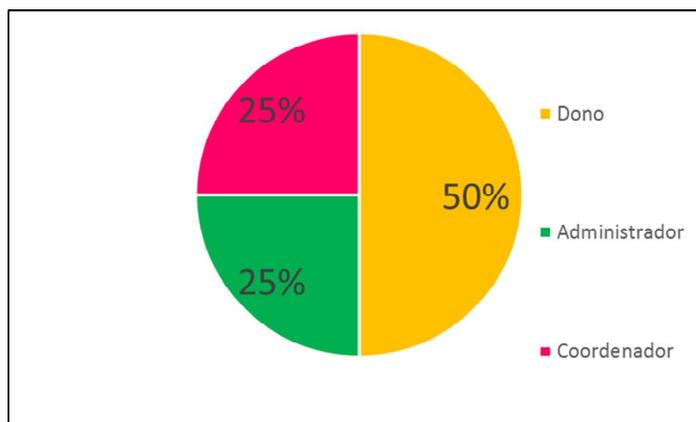


Figura 3: Responsável pelo recrutamento e seleção.  
Fonte: Elaborado pela autora.

É possível identificar que além de não possuir um departamento adequado de RH, a maioria das empresas (50%) não investem em profissionais qualificados nesta área, preferindo os próprios donos participarem e comandarem o processo de recrutar e selecionar candidatos.

Nicoleti e Nazario (2008, p.15) analisam que entrevistas à candidatos realizadas pelos próprios donos da organização comprometem o resultado da contratação. Para eles:

Um ponto analisado é que o proprietário faz grande parte das entrevistas com os recrutados, sendo assim ocorre transtornos na qualidade da entrevista. O que é necessário para a empresa no momento é o proprietário delegar os procedimentos a uma pessoa responsável para que ele possa focar a administração da empresa.

Na sequência, são questionadas se são utilizadas empresas Terceirizadas para executarem este tipo de processo.

#### Questão 4 – A empresa utiliza serviço terceirizado para recrutamento e seleção?

Por quê?

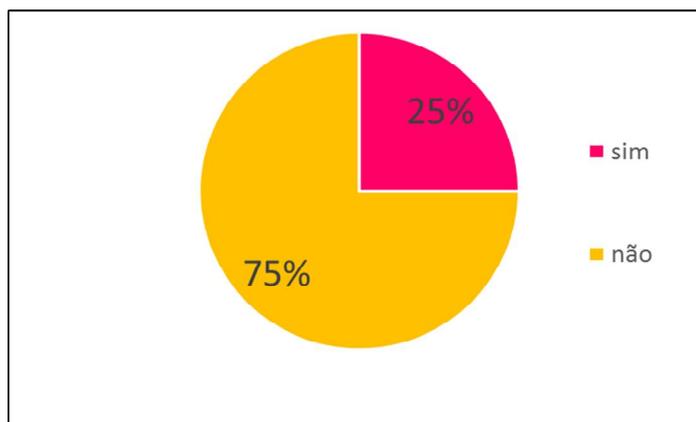


Figura 4: Utiliza terceirização.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Em 75% dos casos, as empresas terceirizadas não são utilizadas, conforme mostra o gráfico acima, o que se justifica pelo alto custo do serviço prestado. Ainda assim, uma pequena parte investe neste setor, e informa que isso acontece apenas

quando necessário, como em casos de contratações de cargos específicos, ou de gerentes, diretores e profissionais liberais.

Nota-se que as empresas da região de Bauru preferem não investir na terceirização. A principal desvantagem desta opção é o alto custo do serviço, e, em se tratando de empresas de pequeno porte, as mesmas não comportam tal contratação. Para Vieira (2002, p.17) “as E’sPP enfrentam dificuldades adicionais para sobreviverem no mercado (...) uma vez que possuem menos recursos que as grandes empresas”.

A questão seguinte, indaga sobre as preferências das empresas, com relação aos candidatos às vagas.

**Questão 5** – A empresa exige um perfil pré-determinado dos candidatos para as vagas? (Ex.: competência, habilidade, qualificação profissional).

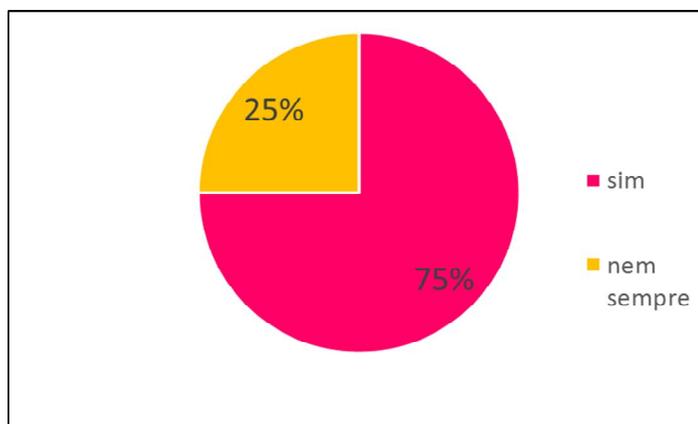


Figura 5: Exige perfil pré-determinado.  
Fonte: Elaborado pela autora.

A grande maioria opta por determinar previamente o perfil do candidato a ser escolhido, afim de preencher com maior fidelidade à vaga. Julgam este critério importante, uma vez que em meio a tanta procura por emprego, o profissional escolhido deve estar apto a exercer a função designada. Entretanto, é importante ressaltar que 25% não julgam necessário esse perfil pré-determinado, e mesmo que uma porcentagem menor é possível analisar que eles não se preocupam com esse aspecto tão importante e impactante.

Apesar das empresas determinar o perfil previamente dos candidatos, no momento do processo seletivo eles têm dificuldade devido a falta de técnicas

específicas e experiência necessária, nem sempre fazendo a contratação mais adequada. Para Melo et. al (2011, p.3) esta maneira auxilia a empresa a evitar futuras demissões, pois trata-se de um planejamento de vagas e perfis. Ele salienta que:

O planejamento de pessoal é uma ferramenta que permite às empresas programarem suas futuras vagas, criando um processo com metas e responsabilidades, que visam às qualificações para o cargo, requisição e análise do cargo mediante mercado de trabalho, evitando assim, uma possível demissão desnecessária por uma escolha indevida.

Além disso, as pessoas têm perfis diferenciados, características peculiares, mesmo que com a mesma formação profissional. Para Nicoletti e Nazario (2008, p.5), “o critério para a seleção é baseado em informações e especificações do cargo, pois, existe uma diversidade de candidatos com qualificações, comportamentos e inteligências diferentes”.

Neste momento, deve-se levar muito em consideração os conhecimentos e sensibilidade do profissional de RH que irá planejar os perfis de cada vaga, e detectá-los em cada profissional recrutado. Sabe-se que recrutar e selecionar pessoas não é tão simples como parece. Tudo depende de funcionários adequados, qualificados e experientes para obter o sucesso. Através do conhecimento dos mesmos aplicam-se técnicas e métodos eficazes para o bom desempenho da organização. (NICOLETI E NAZARIO, 2008, p.2).

Logo abaixo, é questionada a maneira utilizada pelas empresas para executar o recrutamento.

**Questão 6** – Como ocorre o processo de recrutamento quando este é realizado pela própria empresa? (Ex.: Email, jornal, internet, outros).

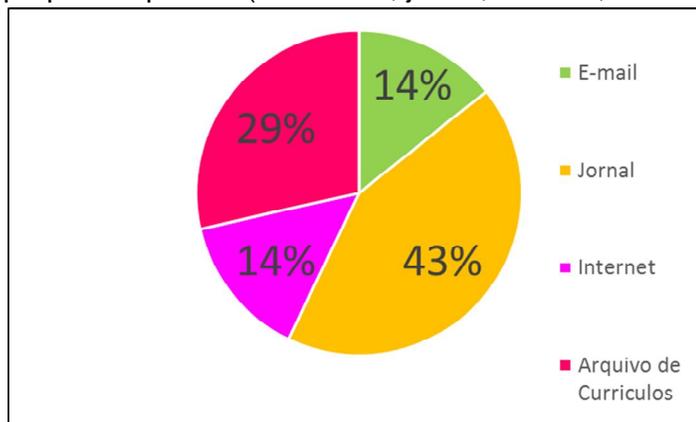


Figura 6: O processo de recrutamento é feito através de quais meios.

Fonte: Elaborado pela autora.

São diversos os meios de comunicação os quais podem ser utilizados para anunciar a disponibilidade das vagas. Uma vez que as empresas questionadas estão localizadas em cidades pequenas, o jornal (43%) ainda é a forma mais viável para divulgar oportunidades de emprego. Ainda assim, as empresas tendem a montar um arquivo com currículos recebidos ao longo do tempo, para que, quando necessário, tenham em mãos opções variadas para escolha.

As maneiras de anunciar as vagas disponíveis na empresa também são muito importantes para que se consigam boas opções de candidatos. Nicoletti e Nazario (2008, p.5) defendem que “existem alguns meios de recrutar, pode-se dizer que estes meios de recrutamento é a chamada atração de candidatos através de vários meios de comunicação, sendo eles através de mídias, anúncios em revistas ou jornais e até mesmo através de recrutamento interno.” A pesquisa indica que a maioria dos anúncios são feitos através de jornais. Tratando-se de cidades pequenas, este meio de comunicação torna-se o mais viável, referentes ao custo/benefício.

É importante lembrar também, que nessas empresas ocorre muito o que é chamado de “quem indique”, que são pessoas de dentro da organização que indicam conhecidos e familiares à ocupação das vagas. Este procedimento é requerido por muitas empresas, mas nem sempre se torna eficaz. Uma vez que o processo seletivo feito de maneira inapropriada, causa custos e a perda de tempo na

substituição de um empregado ou até mesmo prejuízos causados pelo mesmo. (ARAÚJO E DIAS, 2008).

A questão 7 trata com maior enfoque o processo de seleção, elencando as principais ferramentas utilizadas para essa ação.

**Questão 7** – Quais ferramentas são utilizadas no processo de escolha dos candidatos quando a seleção é realizada pela própria empresa?

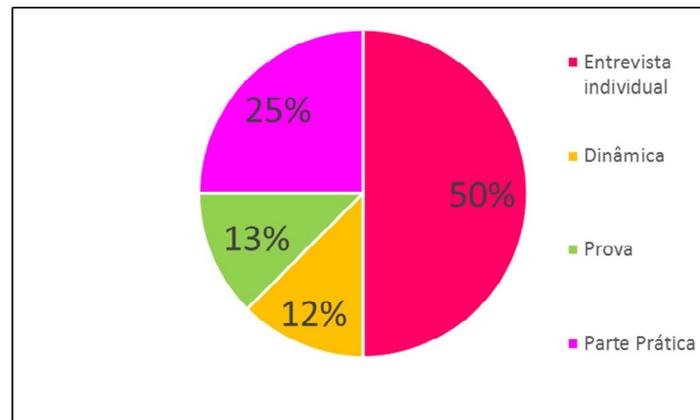


Figura 7: O processo de seleção é feito através de quais meios.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que a ferramenta mais utilizada para conhecer o candidato, e assim, escolhê-lo ou não, é a entrevista pessoal. Através dela, o mesmo tem a chance de se expressar, contar um pouco sobre suas experiências, ambições e expor seu perfil. Essa é a forma que 50% das empresas utilizam para selecionar o profissional para a vaga. Lembrando que as outras ferramentas são utilizadas em casos mais específicos, e não descartadas.

Conforme Araújo e Dias (2008):

Na entrevista de seleção, é importante que o entrevistador se informe a respeito dos requisitos necessários para o cargo que se pretende preencher e das características essenciais ao candidato. Essas informações são vitais para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar a adequação dos requisitos necessários ao cargo e características pessoais do candidato.

E de acordo com Ribeiro e Biscoli (2013), muitas empresas não despendem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal. Esta desatenção é explicada por várias maneiras, uma das mais comuns está baseada na

crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo facilmente repostos ou atraídos. Essa teoria errônea pode causar grandes desconfortos posteriores, como alta rotatividade na organização.

Araújo e Dias (2008, p.17) concluíram que:

Pode-se perceber que o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muito cuidado, pois, as consequências de um processo errado são grandes tais como: diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade. Isso tudo implica em custos para as empresas.

A seguir, é pedido que os entrevistados informem a rotatividade média por mês.

**Questão 8** – Qual o índice médio de rotatividade da empresa por mês? Pode ser a sua sugestão, quantos funcionários em média a empresa admite e demite mensalmente. Admissões e demissões: 1 a 5; 5 a 10; 10 a 15.

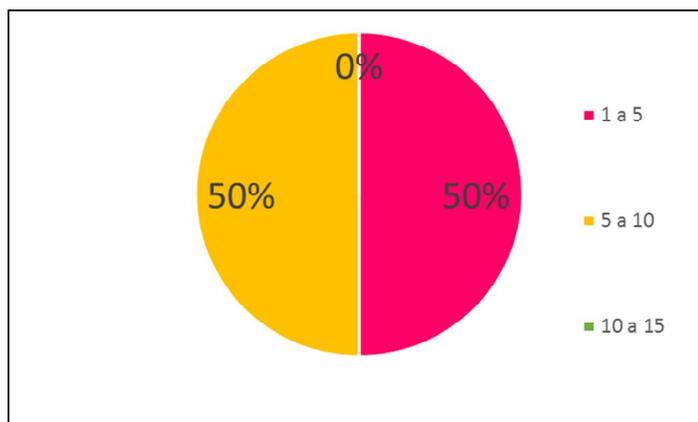


Figura 8: Índice de rotatividade média por mês.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do gráfico acima, nota-se que os índices de rotatividade das empresas entrevistadas não são críticos. Porém, é preciso que sejam estabelecidos os motivos dos quais levam 50% a terem índice baixo e 50% índice mediano. É importante salientar que entre as empresas que consideram o seu índice de rotatividade baixo, encontram-se justamente aquelas as quais investem um pouco mais em RH, tendo um departamento especializado para isso.

A pesquisa não apresentou altos índices de rotatividades nas empresas entrevistadas, porém os fatores de rotatividade em uma organização podem ser inúmeros. É notável que as empresas as quais não tem setor especializados em Recursos Humanos expõem que isso interfere nos resultados da média de rotatividade. Araújo e Dias (2008) defendem o fato de que um processo de Recrutamento e Seleção feito de maneira eficiente diminui o índice de rotatividade da empresa. Eles afirmam que “caso contrário à empresa correrá o risco de colocar pessoas que não tem apenas requisitos necessários para desempenhar suas atividades e em consequência disso à empresa terá o seu resultado final afetado, a sua moral e ter custo desnecessários em virtude da rotatividade.” E Schweitzer (2012) afirma que “o recrutamento e seleção em uma empresa podem garantir o sucesso de uma contratação. Várias são as formas de “escolher” um novo colaborador”.

A questão seguinte expõe exatamente a opinião das empresas com a relação que o processo de recrutamento e seleção exerce sobre a rotatividade.

**Questão 9** – Você percebe alguma relação entre o processo de recrutamento e seleção com o índice de rotatividade? Se sim, justifique.

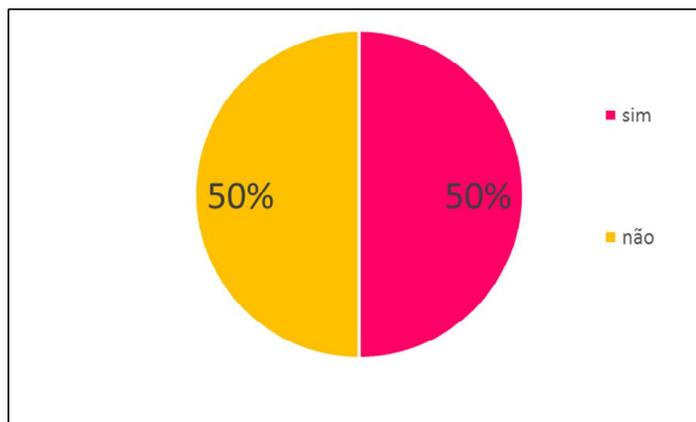


Figura 9: Existe relação entre o processo de recrutamento e seleção e o índice de rotatividade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Anselmi, Anserami e Gomes (1997), rotatividade é o fenômeno que se refere a “entrada e a saída de pessoal” em determinada empresa ou setor, isto é o movimento que se verifica no mercado de trabalho, caracterizado pelas entradas e saídas dos indivíduos da instituição ou empresa que compõe esse mercado.

De acordo com Mezomo (1981), a rotatividade de pessoal pode ter influência de diversos fatores internos e externos que podem ser ou não evitáveis. Podem estar relacionados à vontade dos gerentes, dos próprios trabalhadores ou ainda pode ser alheio ao desejo de qualquer das partes mencionadas.

Segundo Ferreira e Freire (2001), os fatores mais citados como causa da saída do empregado da empresa são: a inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; condições físicas e ambientais precárias; trabalho inadequado; liderança inadequada e a falta de satisfação e motivação pessoal; bem como a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.

Os resultados demonstraram que 50% acreditam que pode haver uma relação entre o processo de recrutamento e seleção e o índice de rotatividade e 50% não entendem essa relação como possível.

Entretanto, essa questão se torna bastante complexa, uma vez que podem existir diversos fatores que elevem ou amenizem o índice de rotatividade dentro de uma empresa.

Ressaltamos então, que 50% não entendem essa relação e isso prejudica a qualidade do processo.

Dessa forma, a questão nove trata do ponto crucial deste trabalho, expondo a opinião das empresas entrevistadas sobre a relação existente entre Processo de Recrutamento e Seleção e Rotatividade. Exatamente a metade acredita que não há relação entre os fatores, e em contrapartida a outra metade acredita que há. Este percentual já é o suficiente para que seja estabelecido o quão fundamental é que este processo seja realizado com eficácia dentro das empresas.

Acredita-se que as empresas que responderam que não há relação com a rotatividade, não tenham conhecimento da importância desse processo, talvez isso seja um dos motivos para que esse processo esteja tão deficitário nas empresas de pequeno porte. A escassez da mão de obra pode ser também um fator relevante para que o índice de rotatividade dessas empresas não seja alto.

Ribeiro e Bíscoli (2013, p.4) garantem que “O sistema de RH funciona integrado com os demais departamentos que o alimentam, se esses departamentos não funcionarem de forma interligada, não haverá cooperação mútua, fazendo com que o sistema principal que é o órgão de RH, também não funcione.” Interessante

então explicar que, o departamento de RH é tão importante quanto quaisquer outros existentes em uma organização.

Concluem-se de que o modelo ideal de recrutamento e seleção deve ser aquele onde o requisitante da vaga participe ativamente em conjunto com a área Recursos Humanos na escolha do candidato. É importante desenvolver o conhecimento do requisitante sobre atividades da vaga, juntamente com uma ferramenta que sugere uma seleção baseada em atitudes do passado buscando prever as atitudes futuras, que se dá muita importância a atitudes comportamentais mais do que as técnicas que podem ser desenvolvidas ao longo da vida. (ARAÚJO ; DIAS, 2008, p.17)

Em sua pesquisa Frescki e Silva (2012) concluíram que a alta rotatividade aumenta os custos das organizações. Eles salientam que “os gestores têm um papel muito importante para reter pessoas, pois estão envolvidos diretamente com elas, devendo ser motivadores de equipes, tendo autonomia na tomada de decisão”.

A questão seguinte, expõe a opinião das empresas com relação as vantagens e desvantagens da realização de um processo de recrutamento e seleção feito por um setor especializado em recursos humanos.

**Questão 10** – Cite as principais vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção, sendo este, executado por um departamento especializado em Recursos Humanos.

EMPRESAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Empresa 1	Novas práticas e tendências.	Alto custo.
Empresa 2	Maior conhecimento de ferramentas para análise de candidatos.	Lentidão no processo seletivo.
Empresa 3	Profissionais aptos para a vaga, perfil esperado.	Alto custo.
Empresa 4	Contato direto com o candidato e o requisitante da vaga, agilidade no processo.	Poucas pessoas no departamento de RH, o qual é mais um DP do que RH especificamente, tornando o processo breve.

Figura 10: Vantagens e desvantagens/ Setor especializado em recursos humanos.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o resultado da tabela acima percebe-se que o alto custo é a maior queixa das empresas quanto ao investimento em profissionais especializados em Recursos Humanos. Porém, trata-se de um investimento, pois esses profissionais agregam valor à empresa, poupando a mesma de gastos posteriores como rescisões, insatisfação de colaboradores, alta rotatividade, entre outros.

Além disso, as empresas destacam pontos importantes no processo de recrutamento e seleção o qual só podem ser captados por profissionais especializados nessa área, como agilidade no processo e maior conhecimento de ferramentas para análise.

Com as respostas das questões de dez a doze, foi possível coletar as principais vantagens e desvantagens de um processo de recrutamento e seleção sob os seguintes âmbitos: Setor especializado em Recursos Humanos; Setor NÃO especializado em Recursos Humanos; Serviço Terceirizado.

Conforme os resultados apresentados com as respostas dessas questões percebe-se que o alto custo é a maior queixa das empresas quanto ao investimento em profissionais especializados em Recursos Humanos e também quanto a terceirização para este tipo de serviço. Porém, é preciso salientar que trata-se de investimentos no setor, pois esses profissionais agregam valor à empresa, poupando a mesma de gastos posteriores como rescisões, insatisfação de colaboradores, rotatividade, entre outros. Para Schweitzer (2012): “mesmo numa empresa onde os demais fatores permaneçam inalterados, à medida em que os funcionários saem, a disponibilidade interna de pessoal cai. Isso envolve custos diretos e indiretos para a organização.”

A importância de se estudar sobre recrutamento e seleção é observado quando analisa-se a relação entre o perfil do funcionário e o cargo ocupado, considerando um menor índice de rotatividade, o absenteísmo, a produtividade e os custos decorrentes desses pontos citados, por colocar o candidato certo na vaga correta. É oportuno conhecer mais desse assunto para que possa prevenir falhas nesse processo e propor melhorias, o recrutamento e seleção de pessoas são importantes para toda e qualquer organização. (ARAÚJO; DIAS, 2008, p. 2-3)

Além disso, as empresas destacam pontos importantes no processo de recrutamento e seleção o qual só podem ser captados por profissionais especializados nessa área, como agilidade no processo e maior conhecimento de

ferramentas para análise. Ribeiro e Bíscoli (2013, p.2) concluíram em seus estudos que:

Os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Assim, a área de RH necessita de um maior dinamismo, flexibilidade e agilidade para atender às demandas das empresas relativas a qualificação do seu pessoal.

**Questão 11** - Cite as principais vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção, sendo este executado por um setor NÃO especializado em Recursos Humanos.

<b>EMPRESAS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Empresa 1	Baixo custo na seleção dos profissionais.	Não usa os avanços tecnológicos que o ser especializado pela seleção utiliza, podendo deixar algum ponto importante do colaborador se passar despercebido.
Empresa 2	Quando é recrutado diretamente pelo responsável da área, é analisado o método e execução do cargo a ser exercido pelo candidato, tendo uma prévia se ele está realmente apto ao cargo.	Nem sempre o responsável da área tem disponibilidade para tal feito, tendo de deixar os cumprimentos de produção para a realização da entrevista.
Empresa 3	Menor índice vícios.	Muito susceptível a falhas.
Empresa 4	Até podem ter vantagens, dependendo da sensibilidade da pessoa que o executará.	Devido à falta de especialização, podem ocorrer falhas e gerar retrabalho, elevando o custo de contratação.

Figura 11: Vantagens e desvantagens/ Setor NÃO especializado em recursos humanos.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Esta questão, ao contrário da anterior, aborda vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção quando realizado por um setor não especializado nesta área. Nota-se que as desvantagens são falhas no processo, maior custo com retrabalho, falta de conhecimento para realização do processo.

Para evitar isso, é preciso que a empresa tenha maior planejamento sobre a realização do processo de recrutamento, seleção e treinamento, seja ele interno ou externo, para que a realização seja feita de maneira correta e adequada, para que, futuramente, a instituição não obtenha um problema em decorrência de falhas no processo. (MELO et.al., 2011).

A questão seguinte, expõe a opinião das empresas com a relação as vantagens e desvantagens da realização de um processo de recrutamento e seleção utilizando-se da terceirização.

**Questão 12 - Cite as principais vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção, quando utiliza-se um serviço terceirizado.**

<b>EMPRESAS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Empresa 1	Não tem nenhum vínculo com o entrevistado, sendo assim deixará entrar na empresa a pessoa mais qualificada, e quando a entrevista é com o próprio dono, o grau de parentesco ou o fato de ser conhecido pode influenciar na escolha.	Não existem desvantagens, somente se a empresa terceirizada não for de boa índole ou confiável.
Empresa 2	Transparência no processo.	Lentidão no processo.
Empresa 3	Experiência mais ampla.	Alto custo.
Empresa 4	Em se tratando de uma empresa idônea, tranquilidade e segurança de reposição, em caso de desligamento.	Alto custo.

Figura 12: Vantagens e desvantagens/ Serviço terceirizado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se nos resultados dessa questão uma grande satisfação quanto à contratação de uma equipe terceirizada especializada em processos de

recrutamento e seleção. Porém, sabe-se que, dependendo do tamanho da empresa, seus resultados financeiros e localização, os custos podem ser altos a ponto de tornar inviável esta opção.

Após análise e discussão dos resultados, é nítida a dificuldade que as empresas de pequeno porte de Bauru e região têm em compreender a importância e as consequências negativas que a execução de um processo seletivo pode trazer, enfatizando a importância de maior divulgação dos benefícios desse processo.

## 5 CONCLUSÃO

O cenário atual do processo de recrutamento e seleção das empresas de pequeno porte foi tema central desta pesquisa. Através da pesquisa bibliográfica realizada e análise dos questionários foi possível traçar um panorama sobre o tema.

A revisão teórica enfatizou-se a necessidade e importância da ocorrência de um processo de recrutamento e seleção dentro das empresas, demonstrando os ganhos possíveis quando este ocorre e prejuízos quando não ocorre. Tal revisão reforça ainda, o importante papel deste profissional de Recursos Humanos dentro das empresas.

Entretanto, após tabulação e análise dos resultados, o cenário delineado demonstrou um déficit das empresas estudadas em compreender esta necessidade do setor de Recursos Humanos e profissionais especializados no recrutamento e seleção de pessoal. As mesmas apontam a questão financeira como fator preponderante em não haver este setor dentro das empresas, mas deixam de avaliar a situação em período de tempo maior, são imediatistas.

A longo prazo, sabe-se que a contratação não adequada de um profissional pode gerar despesas e muitos prejuízos. Ocorre uma inversão de pensamento, aquilo que estas empresas analisam como “gastos” a literatura e experiências bem sucedidas apontam como “investimento”.

Diante desse cenário acredita-se que é necessário uma divulgação maior do papel destes profissionais da área de Recursos Humanos, e como estes podem auxiliar na contratação eficaz de um bom profissional e com qualificação adequada. Na realidade as empresas demonstram entender a necessidade da contratação de um funcionário com um “perfil adequado”, mas não possuem técnicas adequadas para fazê-lo.

Correlacionar à boa ou má execução do processo seletivo com o índice de rotatividade da empresa foi um dos objetivos específicos dessa pesquisa. Os dados demonstraram que há um índice de rotatividade, mas não tão significativo que nos permita afirmar uma correlação direta entre ambos os fatores, uma vez que outras variáveis devem ser analisadas.

Dessa maneira, atentou-se à revisão teórica e a percepção de que inevitavelmente um mau processo seletivo pode aumentar o índice de rotatividade,

onde, os profissionais não se adéquam ao cargo e são consequentemente desligados ou se desligam da empresa.

Conclui-se ainda que para sanar esse déficit de conhecimento poderia ser elaborado em uma pesquisa futura uma cartilha informativa e trabalhar na prática com empresas de pequeno porte, para que os mesmos considerem de fato o profissional da área de Recursos Humanos.

Para tanto, sugere-se também como pesquisa futura uma análise mais criteriosa dessa correlação, indicando com dados quantitativos aos empresários essas informações, permitindo os mesmos avaliar se “investem” no início em um processo seletivo adequado ou “gastam” futuramente com rescisões, diminuição dos lucros e outros prejuízos acarretados.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, R. R. **Fontes de Recrutamento e Técnicas de Seleção**. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em:  
<<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/ROBERTA%20RODRIGUES%20ALVES.pdf>>  
Acesso em: 29 jun 2013.
- ANSEMI, M.L.; ANSERAMI, E.L.S.; GOMES, E.L.R. **A rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do Município de Ribeiro Preto**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, v.23, n. 85-86p. 31-41. nov, 1977.
- ARAÚJO, G.C; DIAS, E.M. **Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias**: uma análise em dois estudos de casos. In: XLVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL RIO BRANCO, Rio Branco: SOBER, 2008.
- BABSON, D. C. e de. Como se faz gente que faz?. **Exame**, 2000. Disponível em:  
<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0721/noticias/como-se-faz-gente-que-faz-m0048049>>. Acesso em: 2 abr. 2013
- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.
- BATALHA, M; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6 tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** – 3 ed. Rio de Janeiro: Campus. 2009
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos** . São Paulo: Futura, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, T. R. da; E-RH: O impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos. 2013 .Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo\\_Tatiana%20Costa.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Tatiana%20Costa.pdf)> Acesso em: 03 jul 2013

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUTRA , J. de S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, M.C; FREIRE, O.N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Revista de Administração Contemporânea. Brasília. V.5. n.2, p. 175-200. mai/ago, 2001.

FRANÇA, A.C.L. **Praticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRESCKI, E.; SILVA, F.J.F. da. **Retenção de pessoas na Frimesa**. 4 ed. esp. PR Coop. Tecn. Cient., Curitiba, 2012, v. 7  
GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena Empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C W.; PETTY. J. W. **Administração de pequenas empresas**. Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 13 ed. SÃO PAULO: Saraiva, c2009. 332p.

MARQUIS B. L; HUSTON C.J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. Tradução: Regina Garcez. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 186-203.

MELO et.al. **A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista**. 17 ed. 2011.

MEZOMO, J.C. **Administração de Recursos Humanos no Hospital**. São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1981.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NICOLETI, G. G.; NAZARIO, G. **Recrutamento e seleção na Com. de Bebidas e Transportes Hammes Ltda.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada , Blumenau, v.2, n.2, p.01-18, 2008. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/125>>. Acesso em: 25 abr 2013

A vantagem das microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil. **Normas Legais**. 2013. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/cont/contabil220806.htm>>. Acesso em: 19 mar. 2013

OLIVEIRA, O. J. **Pequena Empresa do Brasil**: um estudo de suas características e perspectivas. São Paulo: Integração, 2006

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratando de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 2001.

POMO, M. E., in: entrevista para BISPO , “**A importância da gestão do turnover** ”, 2005. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html)>. Acesso em: 25 mar. 2013.

PONTES, B. R. **Planejamento recrutamento e seleção**. 6 ed. São Paulo [s.n], 2010.

O que é?. **Portal do Empreendedor**. 2013 Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>> Acesso em: 19 mar. 2013

QUÉGE, M.A. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil**. Época. 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>>. Acesso em: 25 mar 2013.

Recrutamento e Seleção, O que é?. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**. 2013. Disponível em: <<http://www.recrutamentoeselecao.net/>> Acesso em: 14 mar. 2013

RIBEIRO, D. G. V; BÍSCOLI, F. R. V. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção.** 2013

RISSI, V.; BREGOLI, M.; ALDEBRAND, F. **Estratégias de recrutamento e seleção X rotatividade:** estudo de caso em uma cooperativa industrial, 2009 Disponível em: <[http://www.ideau.com.br/getulio/upload/artigos/art\\_75.pdf](http://www.ideau.com.br/getulio/upload/artigos/art_75.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2013.

SANTANA, D. A. **Turnover** : um estudo de conflitos internos que podem gerar um aumento na rotatividade dos funcionários de micro e pequenas empresas. 2012. Disponível em: <<http://www.unipam.edu.br/perquirere/images/stories/2012/turnover-um-estudo-de-conflitos-internos.pdf>> Acesso em: 25 mar. 2013

SCHERMERHORN JÚNIOR, J. R. **Administração.** Tradução de Mário Persona. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHWEITZER, E. **A relação entre a motivação e a rotatividade de funcionários em uma empresa.** 2012. Disponível em: <[http://www.assesc.edu.br/download/3\\_jornada\\_cientifica/relacao\\_entre\\_motivacao\\_rotatividade.pdf](http://www.assesc.edu.br/download/3_jornada_cientifica/relacao_entre_motivacao_rotatividade.pdf)> Acesso em: 25 mar. 2013

**Sebrae:** Critérios e conceitos para classificação de empresas, 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>> acesso: 19 mar. 2013

SEBRAE. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** 1 ed. São Paulo, 2006.

SILVA, M. A. F. da. **Métodos e técnicas de pesquisa** 2. ed. rev. Atual. Curitiba: Ibpex, 2005, 263p.

SILVA, M. J., PEREIRA L. L, BENKO M. A. **Educação continuada:** estratégia para o desenvolvimento de pessoal de enfermagem. Rio de Janeiro: Marques Saraiva; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1989. p.37-50.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do Trabalho científico: um enfoque didático da população científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. Florianópolis, 2002. Disponível em: <[ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/5\\_44.pdf](ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/5_44.pdf)>. Acesso em 20 abr. 2013

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO**

## TERMO DE CONSENTIMENTO

(Administração)

Eu, \_\_\_\_\_ responsável pela empresa \_\_\_\_\_, estou ciente da pesquisa **“RECRUTAMENTO E SELEÇÃO”** que envolve minha participação e de meus funcionários ATRAVÉS DE UM QUESTIONÁRIO QUE RESPONDEREMOS. A pesquisadora será BRUNA BURATO DARÉ, aluna do CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. M.<sup>a</sup> JACQUELINE ARAUJO DE SOUZA.

Concordo em participar desta pesquisa com fins totalmente ACADÊMICOS e também com a divulgação dos resultados provenientes da pesquisa, sendo resguardado o direito de sigilo à identidade pessoal.

BAURU- SP. , \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. \_\_\_\_\_

Responsável: Prof<sup>a</sup>. M.<sup>a</sup> JACQUELINE ARAÚJO DE SOUZA,

Departamento de ADMINISTRAÇÃO – USC BAURU

Telefone: (14) 2107-7000

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

## Questionário de Recrutamento e Seleção

Ramo de atividade: \_\_\_\_\_

Número de funcionários: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Responsável pela entrevista (Cargo): \_\_\_\_\_

1) Nesta empresa existe um departamento específico para realizações de Recrutamento e Seleções de novos funcionários?

SIM  NÃO 

2) Se sim, quem é o responsável e qual sua formação? (Ex.: coordenador de RH, especializado neste segmento).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Se não, quem é o responsável pelo recrutamento e seleção? Qual formação? (Ex.: o próprio dono da empresa, ou alguém formado em outra área).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) A empresa utiliza serviço terceirizado para recrutamento e seleção? Por quê?

SIM  NÃO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) A empresa exige um perfil pré-determinado dos candidatos para as vagas? (Ex.: competência, habilidade, qualificação profissional).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6) Como ocorre o processo de recrutamento quando este é realizado pela própria empresa?

 Email

- Jornal
- Internet
- Outros \_\_\_\_\_

7) Quais ferramentas são utilizadas no processo de escolha dos candidatos quando a seleção é realizado pela própria empresa?

- Entrevista individual
- Dinâmica
- Prova
- Parte prática
- Outros \_\_\_\_\_

8) Qual o índice médio de rotatividade da empresa por mês? Pode ser a sua sugestão, quantos funcionários em média a empresa admite e demite mensalmente.

Admissões

- 1 a 5
- 5 a 10
- 10 a 15

Demissões

- 1 a 5
- 5 a 10
- 10 a 15

9) Você percebe alguma relação entre o processo de recrutamento e seleção com o índice de rotatividade? Se sim, justifique.

SIM  NÃO

---

---

---

10) Cite as principais vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção, sendo este, executado por um departamento especializado em Recursos Humanos.

Vantagens: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Desvantagens: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11) Cite as principais vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção, sendo este executado por um setor NÃO especializado em Recursos Humanos.

Vantagens: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Desvantagens: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12) Cite as principais vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção quando utiliza-se um serviço terceirizado.

Vantagens: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Desvantagens: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_