

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FABIANE SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA DIMINUIÇÃO DA
ROTATIVIDADE NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS EM ARACAJU, SE.**

**Aracaju – SE
2014**

FABIANE SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA DIMINUIÇÃO DA
ROTATIVIDADE NAS MICROS E PEQUENAS EM ARACAJU-SE**

**Relatório Científico de Estágio
apresentado à Faculdade Amadeus
como requisito para aprovação final e
obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

**Orientador:
Prof. .M.Sc Paulo Sergio Melo dos
Santos**

**Aracaju – SE
2014**

FABIANE SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA
DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE NAS MICROS E
PEQUENAS EM ARACAJU-SE**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

**Prof. M. Sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador do Curso**

**Prof. M. Sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Professor Orientador**

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

AGRADECIMENTOS

Enfim o grande dia chegou. Quatro anos se passaram, conhecimentos foram adquiridos e desafios foram superados, mas sozinha seria impossível contabilizar mais essa vitória em minha vida.

Agradeço primeiramente ao senhor Deus por ter traçado, pra mim, um caminho de oportunidades que me possibilitou experiência que engrandeceram minha vida.

Agradeço a minha mãe Margarida, meu porto seguro, exemplo extraordinário de amor, luta dedicação e determinação. Foi por você e para você que dediquei todos os meus esforços. Mãezinha valeu por tudo te amo muito.

Ao meu pai José Souza, sou grata pelo carinho e apoio para realização deste sonho, obrigada por tudo.

Ao meu amado e querido esposo que sempre me apoiou para concluir essa longa caminhada, que fez de meus sonhos seus próprios objetivos e de meus objetivos sua própria luta. Muito obrigada amor pela sua paciência e dedicação.

Agradeço a toda minha família que contribuiu muito para realização desse sonho tão esperado. Em especial as minhas irmãs Cristiane, Sandra e Tatiane. As minhas tias Joselita e Maria aos meus sobrinhos adoráveis Sandrine, Emylaine e Rodrigo. As minhas primas Joseline, Carina e Rejjane, e todos aqueles que direta ou indiretamente fazem parte da minha família. Não poderia esquecer dos meus queridos anjinhos meus avos Maria de Lourdes e João Lino (in memória). Se hoje estou aqui é graças à dedicação e esforços de vocês.

Deixo também o meu muito obrigado aos meus amigos e parceiros de curso, que apesar dos desafios enfrentados somos uma família, e sei o quanto foram fundamental para realização deste sonho, em especial ao meu grupo de trabalho, Cleide, Cleuma, Ricardo, Karina e Sidina. Adoro vocês.

Aos meus amigos e amigas de longa jornada em especial minha amiga Sheila, e a minha comadre Aline por está sempre ao meu lado aturando os meus stress e dificuldades do dia-a-dia. Valeu amigas adoro vocês.

Aos parceiros e amigos da Rede VB não poderia deixá-los de fora afinal foram de grande importância, me ajudaram bastante em tudo que precisei valeu mesmo vocês são nota 10.

Por fim deixo aqui a todos meu muito obrigado por tudo, repleto de amor e carinho.
Lute, nunca desista de seus sonhos. Foi pensando assim que cheguei aqui.

“Uns sonham com o sucesso,
nós acordamos cedo e trabalhamos duro
para consegui-lo”.
(Abílio Diniz)

MARGARIDA,

A capacidade de empreender é alavancada quando há alguém por perto que inspira, estimula e incentiva. Mais do que isso, você energiza e impulsiona como se fosse uma verdadeira locomotiva. Quando não está à frente puxando, você está atrás empurrando. Meus profundos agradecimentos à musa impulsionadora de minha vida.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
2.1 Histórico da Empresa.....	11
2.2 Estrutura Organizacional	12
2.3 Missão, Visão, Objetivos, Valores e Serviços.....	13
2.4 Recursos Humanos.....	13
2.5 Ramo de Atividade.....	13
3 ASPECTOS CONCEITUAIS.....	14
3.1 Gestão de Pessoas.....	14
3.1.1 Objetivos da Gestão de Pessoa.....	16
4 RECRUTAMENTO.....	16
4.1 Recrutamento Interno.....	17
4.2 Recrutamento Externo.....	18
4.3 Recrutamento Misto.....	19
4.4 Métodos de Recrutamentos.....	20
5 SELEÇÃO.....	21
5.1.1 Técnicas de Seleção.....	22
6 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.....	26
7 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DE RESULTADOS	30
7.1 Atividade de Estágio.....	28
7.2 Análise dos Resultados.....	30
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICES.....	44
APÊNDICE A – Questionário.....	46

LISTA DE FIGURAS/GRÁFICOS

GRÁFICO 01	Faixa etária.....	31
GRAFICO 02	Método de Contratação.....	32
GRAFICO 03	Recrutamento e seleção dos Colaboradores.....	33
GRAFICO 04	Capacitação dos Colaboradores.....	34
GRAFICO 05	Reconhecimento e Desempenho.....	35
GRAFICO 06	Elogios Fornecidos pelos Gestores.....	36
GRAFICO 07	Oportunidades de Crescimentos.....	37
GRAFICO 08	Administração dos Gestores.....	38
GRAFICO 09	Razões para o alto índice de Demissões.....	39
GRAFICO 10	Avaliação para a Organização.....	40

1 INTRODUÇÃO

O estudo apresentado tem o objetivo de mostrar a grande importância do processo de recrutamento e seleção para diminuição da rotatividade dentro das micros e pequenas empresas – MPEs.

É através destas ferramentas que podemos verificar quais fatores são essenciais para uma gestão eficiente promovendo deste modo a maior satisfação dos colaboradores e conseqüentemente uma redução na rotatividade dos funcionários.

Muitos gestores, principalmente dos micros e pequenas empresas não tem ainda muita noção do que vem a ser o processo de recrutamento e seleção nem da importância deste para as organizações.

Por tanto com a valorização dos colaboradores, aplicando treinamento, desenvolvimento, plano de carreira além de uma infinidade de ferramentas que podem transformar pessoas em grandes profissionais, e pequenas empresas em grandes. O recrutamento e seleção na verdade é um subsistema, uma área específica de recursos humanos onde atrai e seleciona pessoas internas e externas, com competências necessárias para as organizações.

As micros e pequenas empresas vêm desempenhando um papel de importância fundamental na geração de emprego. Segundo o Serviço brasileiro de apoio as micros e pequenas empresas (SEBRAE), dentre 3,6 milhões de empresas brasileira existentes em 1998, 8% eram micros e pequenas empresas. Ou seja, as unidades de menor porte representa a imensa maioria das empresas brasileiras.

As razões deste estudo é a crescente incidência da troca de colaboradores, ou seja, o volume de pessoas que ingressam e deixa as organizações por motivo na maioria das vezes desconhecidos. A rotatividade constante de colaboradores, além de gerar mais custos e treinamentos, exige um esforço maior da equipe para suprir esse recurso e desgasta a imagem da empresa perante seus clientes e a comunidade, que podem perceber nestas ações, insatisfações decorrentes do relacionamento entre empresa x colaboradores.

Com base nisto podemos perceber que tal estudo é de grande importância e servirá como incentivo para realização de outros, por órgãos renomados de pesquisa.

Este trabalho refere-se às MPEs, que tem um alto índice de rotatividade em nosso estado, pois muitas não têm consciência de que não está só prejudicando o funcionário rasurando a sua carteira, como também está denegrindo a sua imagem diante da sociedade. **E o que fazer para diminuir estas rotatividades dentro das organizações?** Seria necessário efetuar um estudo para que possamos compreender os motivos que levam a tanto desligamento de funcionários e através destes apresentar algumas alternativas.

Por isso é de extrema importância o processo de seleção para se conseguir almejar o sucesso de uma empresa. É através deste processo que as empresas podem identificar pessoas com potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo.

Segundo Chiavenato (2004, p. 113) “Recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”. Este processo anuncia a disponibilidade dos cargos no mercado. O autor ainda define seleção “É a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual delas deverá receber a oferta de emprego”.

Diante do que foi exposto acima este estudo pretende encontrar as respostas para as seguintes questões.

Como lidar com essas rotatividades constantes nas empresas? Quais os fatores e as atitudes que devemos tomar para que sejam minimizados esses processos que só afetam a população? Perante isso podemos perceber que com essas rotatividades gera cada vez mais um desgaste para as empresas.

Quanto ao objetivo geral, buscou analisar o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores a fim de buscar alternativas que minimize a rotatividade de funcionários, dentro das organizações, já com relação aos objetivos específicos, temos de identificar o nível de conhecimento das MPEs em relação ao recrutamento e seleção, identificar o perfil dos clientes internos no seu recrutamento e seleção, e por fim analisar os impactos gerados antes, durante e após o processo de recrutamento e seleção.

O estudo realizado tem caráter exploratório- explicativo, pois é através destas que conseguimos definir os objetivos ou até mesmo formular as hipóteses de uma pesquisa para melhor entender como funciona o processo de recrutamento e seleção da MPEs (Micros e Pequenas Empresa), além de aprofundar os

conhecimentos da realidade, procurando a razão, o porquê de tanta rotatividade dentro das organizações, desde então serão realizadas pesquisas, pois essas ressaltam em descobertas e conhecimentos científicos mais aprofundados.

Quanto à abordagem de forma quantitativa, serão realizados questionários com perguntas fechadas relacionados ao assunto, levando-se em conta os aspectos tidos como relevantes, com as opiniões e comentários dos entrevistados.

O universo desse estudo é a quantidade existente MPEs (Micros e Pequenas Empresa) no estado através de pesquisas realizadas no SEBRAE (Serviços brasileiro de apoio às micros e pequenas empresa) e de entrevistas realizadas com os respectivos gestores das organizações.

Com tudo para este estudo será colhidos os dados das empresas entrevistadas através de entrevistas semiestruturadas, sendo realizado através de questionários, buscando assim possibilitar fazer as comparações dos dados coletados com dados realizados em pesquisa bibliográfica.

Por fim todos os resultados obtidos serão expressos em forma de gráficos e confrontando-os com a fundamentação teórica feita em cima desta pesquisa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A história da empresa GNC (Gás Natural Comercial) se deu início no ano de 2005 na cidade de Carmópolis tendo como seu principal produto o GNV (Gás Natural Veicular), e loja de conveniência, fundada pelo seu atual dono o senhor Alberto Mendonça Menezes (empresário) e seu sócio o senhor Jorge Cardoso Pereira (engenheiro químico) Inicialmente era um único posto de combustível com bandeira branca, onde facilitava a compra de qualquer tipo de combustível para ser comercializado.

O estabelecimento veio a ser mais uma fonte de emprego para a população gerando assim diversas vagas para os jovens da cidade de Carmópolis além das cidades vizinhas. Dentre os compromissos da empresa, está à preocupação com o meio ambiente, por isso sempre efetuam a análise de seus equipamentos, para que permaneçam em perfeito funcionamento, o que reduz a emissão de poluentes.

Com o passar dos anos a sociedade entre os sócios foi rompida passando a pertencer a um só dono, o senhor Alberto Mendonça Menezes, que juntamente com seu irmão o senhor Valteno Alves Menezes Filho (empresário) abriram uma sociedade mudando a razão social da empresa, para Leival Serviços e Comercio Ltda., mais conhecida como “posto vb” (siglas criada pelas iniciais dos donos), passando assim a possuir a bandeira da Petrobras (BR).

No decorrer dos anos foram então efetuada a compra de mais seis postos de combustíveis ambos com bandeiras diferentes situados nas cidades de Aracaju, Canindé de São Francisco, Carmópolis, Estância, Laranjeiras e Própria, passando assim a conquistar todo norte do estado, já com relação às lojas de conveniência têm uma grande variedade de produtos à disposição dos clientes, que com a correria da vida moderna, precisam fazer suas compras de forma prática e ágil.

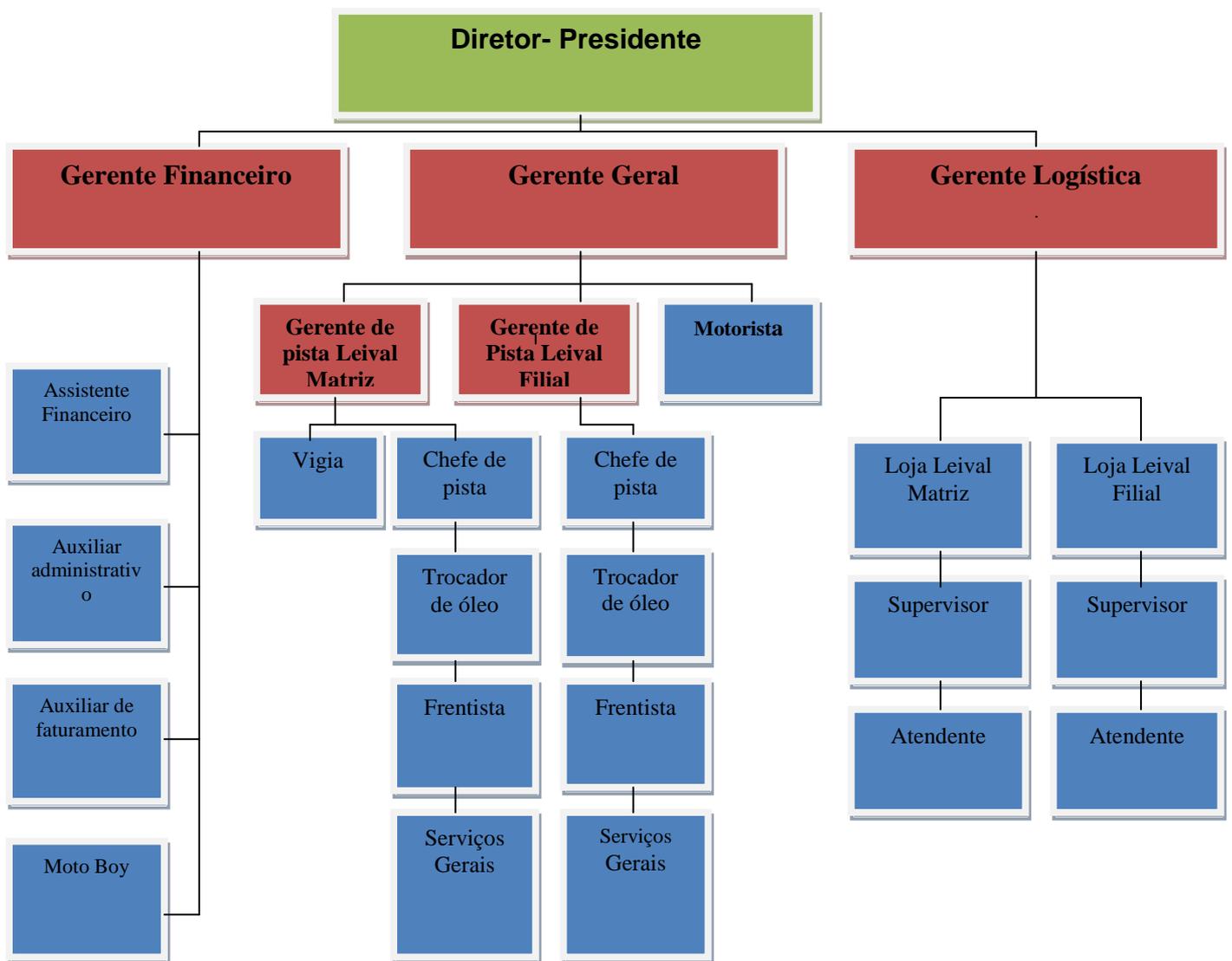
Hoje a empresa possui apenas uma matriz que está localizada na cidade de Carmópolis e sua filial situada na cidade de Aracaju

Por fim a rede vb trabalha pensando sempre em oferecer o que há de melhor em todas as suas unidades.

2.2 Estrutura Organizacional

Sua estrutura organizacional apresenta o diretor presidente, as gerências os supervisores, Administrativo-financeiro, motoristas, moto boy, chefes de pista, atendentes, frentistas, vigia e serviços gerais.

FIGURA, 1- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA LEIVAL SERVIÇOS E COMERCIO LTDA



Fonte: Elaborado pela Autora, 2014.

2.3 Missão, Visão, Objetivos, Valores e Serviços

Tem como missão atender as necessidades dos clientes, oferecendo combustíveis e serviços de conveniência de qualidade, prezando pelo meio ambiente e valorizando os colaboradores.

Logo a visão é ser a melhor rede de postos do Estado de Sergipe, atendendo as expectativas dos nossos clientes na venda de combustíveis e em serviços de conveniência até 2015.

Já o objetivo é oferecer ao mercado melhor atendimento e serviços na comercialização de combustíveis e assim garantir a satisfação do cliente, tornando assim cada vez mais fidelizado ao estabelecimento.

Por sua vez as empresas trás como valores: Comprometimento, qualidade, encantar o cliente, satisfação de todos os agentes, responsabilidade social e ambiente, criatividade, iniciativa, respeito ao indivíduo, confiabilidade e melhoria continua.

2.4 Recursos Humanos

A equipe da Leival Serviços e Comercio Ltda vem desempenhando suas funções a 9 anos. Atualmente a Rede VB contabiliza 68 funcionários, divididos em diferentes funções sendo 2 gerentes de pista, 1 gerente geral, 1 gerente financeiro, 1 gerente logística, 2 chefe de pista, 4 auxiliar administrativos, 2 assistentes financeiro, 21 atendente logística, 28 frentista, 1 moto boy, 1 motorista, 2 vigias, 1 trocador de óleo, 1 serviços gerais, totalizando os 68 funcionários, todos de carteira assinadas

2.5 Ramo de Atividade

A empresa em questão tem como principal atividade a revenda de combustíveis e serviços de conveniência.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Falar de gestão de pessoa é falar de gente, de mentalidade de inteligência, de vitalidade, ação e proação. A gestão de pessoa é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A gestão de pessoa tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedida e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação (CHIAVENATO, 2010).

A gestão de pessoas é formada através de pessoas e organizações, sendo que ambas dependem uma da outra para poderem funcionar e alcançar seus objetivos, produzindo assim seus bens e serviços. A gestão de pessoas é formada através de uma associação de habilidades onde visa garantir o controle organizacional dentro das instituições, buscando planejamento adequado para conseguir liderar qualquer entidade além de contar com a participação, capacitação, envolvimento, e desenvolvimento de funcionários buscando assim sucesso dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

As modificações impostas pela globalização vivenciada no século XXI tornam importante que a administração da empresa perceba que os resultados são alcançados, por meio da mobilização e utilização plena das capacidades do pessoal, sendo que esses devem estar engajados nas estratégias organizacionais, em prol do alcance dos objetivos (CHIAVENATO, 2010).

Ao invés de despende esforços para desvendar produtos e serviços melhores e atendimento de qualidade aos clientes, convém enfatizar políticas que valorizem os funcionários, como parceiros da organização, para que busquem criar, desenvolver, produzir, satisfazer, encantar e melhorar os já existentes. O diferencial, a vantagem competitiva das empresas decorre, principalmente, das pessoas que nelas trabalham. Sabe-se que se trata de organização, acaba-se falando das pessoas que as representa, que as vivificam e que lhe dão personalidade própria (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 11).

A gestão de pessoa é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregadas, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada- para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2010, p.11).

A gestão de pessoa trata como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar, o comportamento humano no ambiente organizacional. Este pode ser o diferencial de empresas, as quais sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, com a competência necessária, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2006, p. 10), “gestão de pessoa é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Contar com talento exige recrutamento eficaz, uma seleção bem feita e acompanhamento contínuo do desempenho obtido.

Mas também uma cultura organizacional que estimule a colaboração, o compartilhamento de conhecimentos. Conforme Ribeiro (2005, p. 5), “os profissionais de gestão de pessoas participam dos desafios mais relevantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais”.

Gil (2001, p.17) concorda com autores supra citados “ a gestão de pessoa é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individual.

De acordo com Ribeiro (2005, p. 04) fica claro que:

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, surgiram uma eloquente constatação na maioria das organizações, o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantem e conservam o status que geram e fortalecem a inovação e o que devera vir a ser. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa (RIBEIRO, 2005, p. 04).

3.1.1 OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados, e quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global é sua cultura organizacional e individual (CHIAVENATO, 2010).

Os nomes como departamento de pessoal, relações indústrias, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – São utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoa (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da gestão de pessoa sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2010).

4. RECRUTAMENTO

Para Spector (2002) um desafio constante para muitas organizações é conseguir candidatos para as vagas disponíveis. Para poder contratar pessoas qualificadas, uma organização precisa ter um grande número de possíveis funcionários, a fim de poder escolher entre eles.

As pessoas devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente (SPECTOR, 2002).

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. Em muitas organizações, o início do processo de recrutamento depende de decisão da linha (SPECTOR, 2002).

Em outras palavras o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por

parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. Como o recrutamento é uma decisão da linha, que é oficializada através de uma espécie de ordem de serviços, geralmente denominada requisição de empregado (CHIAVENATO, 2006).

Segundo (CHIAVENATO, 2004, p.113) “É um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”. Este processo anuncia a disponibilidade dos cargos no mercado.

Conforme o autor supra citado “Devem estudar várias técnicas na hora do recrutamento para que seja efetuada a seleção de pessoas devidamente qualificada ao cargo aferido pela organização”.

Carvalho (2012, p. 90) argumenta que:

E possível que o conjunto de conhecimentos aliados aos processos e atitudes possa oferecer, por hipótese, melhores resultados na indicação de candidatos aos postos em aberto, atendendo dessa forma aos interesses da empresa e proporcionando aos candidatos a possibilidade de se aprimorar para obtenção de conquistas futuras (CARVALHO, 2012, p. 90).

É de grande importância saber aplicar os critérios necessários, as políticas de seleção da empresa principalmente dos cargos que desejam preencher, pois o recrutamento é formado através de um conjunto de técnicas e procedimentos que busca atrair aqueles candidatos mais qualificados e capazes (CHIAVENATO, 2004) atualmente existem várias maneiras de recrutar os funcionários adequados para a sua organização, sendo que todas apresentam as suas vantagens e limitações, cabe, pois, ao selecionador escolher aqueles que sejam mais adequados (GIL, 2001).

4.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Quando surge uma nova vaga, a empresa opta preenchê-la através da transferência ou promoção de seus próprios funcionários, segundo Chiavenato (2000, p. 208), “É um processo de movimentação interna de recursos humanos, este processo tende a identificar o profissional mais rapidamente”.

O preenchimento das vagas e oportunidades é feito pelos clientes internos da organização, proporcionando a promoção ou transferência para os novos cargos, desta forma, a organização, lhes oferece uma carreira de oportunidade (CHIAVENATO, 2008).

O recrutamento interno também tende a identificar o profissional mais rapidamente, podendo assim minimizar seus gastos com futuras contratações, além de ter mais segurança e controle passa a motivar seu funcionário dando a oportunidade de poder mostrar todo o seu potencial (CHIAVENATO, 2008).

Em termos de desvantagem no processo interno, há os bloqueios na entrada de novas ideias, experiências e expectativas; gera conflitos de interesses, ideal para empresas burocráticas e mecânicas, conserva a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2008).

A velocidade do processo de recrutamento interno é otimizada ao extremo: os interessados aparecem de imediato ao setor de recrutamento. O processo adimensional é também bem mais veloz, pois o empregado escolhido através do recrutamento interno não precisa se submeter a uma bateria de teste, exames médicos etc... Os custos finais do processo de recrutamento e seleção caem vertiginosamente. A motivação do empregado escolhido aumenta consideravelmente em relação os demais sem custo algum para empresa. Essa prática de recrutar internamente os recursos necessários abre a perspectiva de multiplicação de oportunidade (MARRAS, 2004).

4.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis para poder fazer parte de determinada organização (CHIAVENATO, 2006).

Chiavenato (2004, p. 115) diz que ' seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos' para este processo existem varias técnicas: anuncio, buscam em escolas e sindicatos, recomendações de conhecidos entre outros. Trata-se de escolher os meios de comunicação mais

adequados para ir até o candidato desejado, onde quer que ele esteja e atraí-lo para organização.

De acordo com Macketl, (2000, p. 69) fica confirmado que:

Normalmente é um processo mais demorado do que o recrutamento interno, já que depende de várias fases sucessivas influenciadas pelo fator do tempo, como por exemplo, a publicação dos anúncios, a obtenção de referências profissionais dos candidatos e no caso do candidato selecionado ainda está vinculada contratualmente à outra empresa, a espera até que ocorra o prazo legal de desligamento (MACKETL, 2000, p. 69).

4.3 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é o mais utilizado pelas organizações, pois através das vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, é uma solução utilizá-lo (CHIAVENATO, 2000).

Na forma mista de recrutar a ordem sequencial depende da necessidade e do momento em que o processo se realiza.

Segundo Chiavenato (2000, p. 219), o recrutamento misto, pode ser adotado de três alternativas de sistemas: a) inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso o primeiro não apresente resultados desejáveis, ou seja, a empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ela necessita de profissionais já qualificado, em curto prazo; b) inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis, a empresa prioriza seus empregados na disputa das oportunidades existentes; com recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente, a empresa está preocupada com o preenchimento da vaga existente.

As empresas que utilizam este método buscam recrutar bons profissionais no mercado externo, mais se preocupam também em dar a oportunidade de crescimento profissional aos seus funcionários (CHIAVENATO, 2000).

Em fase das várias vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externos, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das

organizações, pois o recrutamento misto abrange todas as fontes dos recursos humanos (CHIAVENATO, 2000).

4.3.1 Métodos de Recrutamentos

O recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas. As características da mão-de-obra determinarão a escolha das fontes de recrutamento (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

Existem fontes de recrutamentos os quais a organização divulga a existência da vaga junto às fontes de Recursos Humanos mais adequados (MARRAS, 2003).

Marras (2003, p. 71) diz: “[...] que as fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa.

Devem-se buscar os melhores meios de publicações do recrutamento, para que seja efetuado com qualidade e rapidez (MARRAS, 2003).

Marras (2003, p. 74) ainda diz que as fontes mais utilizadas são: “[...] funcionários da própria empresa; banco de dados interno; indicações; cartazes; entidades; consultorias em recrutamento e seleção; agência de emprego; mídia; headhunters”.

Baseados nos conceitos dados por Marras (2003, p. 74), conceituam-se os tipos de fontes de recrutamento:

- Funcionários da própria empresa – busca-se dentro da própria empresa o funcionário que tenha o perfil desejado para o desempenho da função. Este pode ser promovido, transferido, ou até desenvolvido um plano de carreira na organização.
- Banco de dados internos – a partir de recebimentos de currículos diários a empresa cria um banco de dados, as quais consultam de acordo com sua necessidade.
- Indicações - O recrutador distribui a informação interna e externamente da organização, e começa a receber indicações de terceiros.
- Cartazes – podem ser internos e externos, são colocados de pessoas com características parecidas com as que se desejam.
- Entidades - empresas que trabalham gratuitamente no sentido de auxiliar na distribuição deste tipo de informação podem citar próprio sindicato da categoria.
- Escolas e Universidades – as organizações podem desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas e universidades e centros integrados empresa-escola, para divulgar as oportunidades.

- Consultorias em recrutamento e seleção - esta faz o processo do R&S de acordo com o perfil solicitado, sendo que só recruta para cargos do nível médio ao nível médio alto da organização, realiza a triagem de currículos, convoca candidatos para entrevistas, emite laudo e encaminha de três a quatro candidatos que mais se enquadram ao perfil requerido. Existem empresas que dão garantia de certo período para colocação de substituto caso este deixa a organização, ou seja, demitido.
- Mídia – canais de comunicação compostos por jornais, revistas, rádios, televisões. A mídia mais utilizada são os jornais de maior vinculação, ou que atenda ao público específico. Estes anúncios em jornais podem ser fechados, a empresa não se identifica, recebe currículos através de caixa postal ou e-mail, ou aberto, a empresa é identificada e informa endereço, nome da pessoa a ser procurada e até o horário do atendimento.
- Headhunters – nome dos caçadores de talentos destaca-se do consultor pelos contatos pessoais, perfil cultural e carreira profissional, alguém com presença constante em eventos culturais, esportivos ou em encontros internacionais. Sua maior função é caçar executivos.

5. SELEÇÃO

A pós a conclusão do processo de recrutamento, inicia-se a seleção de pessoal. Esta deve ser realizada pelo setor de recursos humanos, sobre métodos específicos, tendo como finalidade selecionar o candidato que atende as necessidades da organização, possibilitando obter uma melhor visão no comportamento do futuro colaborador (CARVALHO, 2000).

Segundo Marras (2009, p. 79), essa pode ser conceituada assim:

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 (MARRAS, 2009, p. 79).

Já Chiavenato (2004, p. 131) seleção de pessoas pode ser definida como "o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado".

Conforme descrito por Marras (2009, p. 79) o processo seletivo pode ser baseado em dois campos: "exigências de cargos e as características do candidato". Acompanhando a mesma visão, Chiavenato (2009, p. 106) menciona que esse processo deve seguir:

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 (CHIAVENATO, 2009, p. 106).

Gil (2001) destaca que existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoais de cada candidato, com vista em possibilitar a seleção dos mais aptos. Esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mais também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado.

As técnicas de seleção de pessoal mudam, portanto, conforme no nível ocupado pelo cargo na hierarquia da estrutura organizacional, nível que normalmente é preestabelecido (GIL, 2001).

5.1 Técnicas de Seleção

As técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos: Entrevista de seleção prova de conhecimentos, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Entrevista de Seleção

Esta é a técnica mais utilizada nas organizações Chiavenato (2000, p. 243).

A entrevista pessoal é aquela que mais influência a decisão final a respeito dos candidatos. Ela tem outras aplicações, como a triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, no desligamento etc. Em todas essas aplicações, a entrevista deve ser feita com habilidade a fim de que possa produzir os resultados esperados. Entrevistar é o método mais amplamente usado em seleção de pessoal (CHIAVENATO, 2000, p. 243).

Chiavenato (2000, p. 238- 240) diz que “A entrevista de seleção merece cuidados especiais que podem promover seu aperfeiçoamento.” Seu desenrolar passa pôr cinco etapas:

- Preparação da entrevista: a entrevista não deve ser improvisada ela precisa ter algum tipo de preparação ou planejamento.
- Ambiente: a preparação do ambiente é um passo no processo de entrevistar, que merece um realce especial para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista.
- Processamento da entrevista: a entrevista propriamente dita constitui a etapa fundamental do processo, na qual se intercambia a informação os participantes: o entrevistador e o entrevistado. O entrevistador provoca estímulos ao candidato, a fim de estudar suas respostas e reações comportamentais, que lhe permitam elaborar novas perguntas, realimentando o processo e assim por diante.
- Encerramento: a entrevista deve ser aberta a fluir livremente, sem acanhamentos e sem embaraços. Seu encerramento deve ser elegante: o entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista, sobretudo proporcionar ao entrevistado algum tipo de informação quanto à ação futura.
- Avaliação do candidato: logo que o entrevistado deixar a sala, o entrevistador deve imediatamente empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória;

De acordo com Chiavenato (2004, p. 142), esta técnica possui algumas vantagens e desvantagens:

- Vantagens:
 - Permite o contato face a face com o candidato;
 - Proporciona interação direta com o candidato;
 - Focaliza o candidato como pessoa humana;
 - Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações;
- Desvantagens:
 - Técnicas altamente subjetiva e forte margens de erro e variação;
 - Nem sempre o candidato se sai bem;
 - Difícil comparação de candidatos entre si;

- Exige treinamento do entrevistador
- Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

A entrevista funciona como um computador, o entrevistador tem que possuir habilidades para saber identificar dentre os candidatos o mais apto a atender as exigências da organização (CHIAVENATO, 2004).

Provas de conhecimento ou Capacidade.

Há uma variedade de provas de conhecimentos ou de capacidade conforme Chiavenato (2004, p.242).

As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar os conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelos cargos, ou o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas (CHIAVENATO, 2000, p. 242).

Costuma-se classificá-las quanto à maneira, quanto à área abordada e quanto à forma segundo Chiavenato (2000, p. 242).

- Quanto a maneira as provas podem ser orais. Seriam as provas aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. As escritas são as aplicadas por meio de perguntas e respostas escritas. As de realização são as aplicadas por meio de execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado.
- Quanto à área pode ser de conhecimentos gerais, que são as que aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimentos, e as específicas que são as que pesquisam os conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência.
- Quanto à forma, podem ser as tradicionais, do tipo dissertativo e expositivo, as improvisadas, que exigem planejamento. Já as objetivas são as estruturadas na forma de testes objetivos, cuja aplicação e correção são rápidas e fáceis, e as mistas, que são as que utilizam tanto perguntas dissertativas como itens em forma de testes.

Testes Psicométricos

Segundo Chiavenato (2000, p. 242), “o teste psicométrico é um conjunto de provas realizado com candidato que avalia seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades e conhecimentos”.

Este teste é um teste de desempenho ou de execução, constitui uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas (CHIAVENATO, 2000).

O resultado do teste psicométrico de uma pessoa é comparado com os padrões alcançados por uma amostra representativa de pessoas e, assim, enquadrados em percentuais (CHIAVENATO, 2000).

Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Analise o quadro variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação. Assim, os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com as estatísticas de resultados recebendo valores em percentuais em relação ao padrão de comparação (CHIAVENATO, 2000).

Teste de Personalidade

Segundo Chiavenato (2000, p. 242), “Os testes de personalidade são utilizados para analisar os casos de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter ou pelo temperamento”.

Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais, servindo para a análise diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter ou pelo temperamento. Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-las das demais (CHIAVENATO, 2000).

Os testes de personalidade são chamados de específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos de personalidades, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc. Nesta categoria estão os inventários de interesses, de motivação e de frustração. Tanto as aplicações como a

interpretação dos testes de personalidade exigem necessariamente a participação de um psicólogo (CHIAVENATO, 2000).

Técnicas de Simulação

Segundo Chiavenato (2000, p. 242), “As técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social”.

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são característicos sob forma de comportamentos, seja isoladamente, ou seja, em interação com outras pessoas. Estabelece vínculos que lhe são habituais ou tenta estabelecer novos vínculos (CHIAVENATO, 2000).

Muitas empresas utilizam esta técnica como complemento do diagnóstico. Além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento geralmente relacionado ao futuro papel que desenvolverá na organização, fornecendo alguma expectativa mais realizada acerca de seu comportamento do futuro cargo (CHIAVENATO, 2000).

6. MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

As micros e pequenas empresas recebem forte apoio do SEBRAE, que tem como uma de suas missões promover a competitividade, auxiliando a maior diversidade de empresas que faturam dentre 2,4 milhões a 34 milhões por ano. De acordo com a lei geral dos “micros e pequenas empresas”, também conhecida como lei complementar 123/6, uma empresa pode ser considerada de pequeno porte quando ‘ o empresário, a pessoa jurídica ou outro tipo de empreendedor que adquirir em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$: 240.000.00 e igual ou superior a 2.400.000.00”(SEBRAE, 2011).

Observa-se que essas empresas estão presentes por toda parte do Brasil, são criadas por pequenos empreendedores, que motivados se dedicam ao máximo

para que o empreendimento de certo. Muitas dessas empresas chegam acreditar que o problema para que o empreendimento não venha dar certo, está relacionada á alta concorrência, embora esses problemas também possam ser atribuídos á falta de profissionais qualificados ou de qualificação dos próprios gestores. Ressalta-se que “a boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso de todas as empresas, principalmente das de pequeno porte” (BORINELLIET, apud OLIVEIRA, 2006, p. 10).

Geralmente as micros e pequenas empresas possuem como uma de suas características importantes, o fato de sua estrutura ser composta por apenas um nível hierárquico, que controla e dirige todas as atividades da empresa. E ainda possuem características exclusivas como: contribuição na geração do produto nacional, geração de renda e absorção de mão de obra, flexibilidade de localização dentre outros (OLIVEIRA apud CAVALCANTE, 2010, p. 41).

Percebe-se hoje em dia que tanto as grandes, como as pequenas empresas, estão se destacando no mercado, pelo fato de possuírem forte participação na produção brasileira, onde buscando se tornar bem sucedidas cada vez mais (CAVALCANTE, 2010).

De acordo com (NETTO 2006) “As micros e pequenas empresas- MPES vem sendo há muito tempo alvo de atenção, devido a seus potencial de geração de renda e de emprego, causando assim uma competitividade constante no mercado”.

Conforme Netto (2006, p. 01) podemos dizer que:

Ao longo do tempo as MPES se utilizaram de diversas ferramentas para assim conseguir almejar seu lugar de destaque diante da sociedade, a qualidade, os preços competitivos e o marketing inteligente são os grandes atrativos usados para se destacar no mercado A globalização é sem dúvida, o fenômeno causador de grandes, profundas e rápidas transformações sociais, políticas e econômicas em todo o mundo. Com esse fenômeno, notam-se no cenário macroeconômico brasileiro o aumento da presença de multinacionais e o acirramento da concorrência (NETTO, 2006, p. 01).

7 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 Atividade de Estágio

Este estudo foi desenvolvido na empresa Leival Serviços e Comércio Ltda, mais conhecida como Posto VB, que tem como sua principal atividade a revenda de combustível, a empresa vem atuando neste ramo desde 2005, abrindo cada vez mais as portas para os jovens, e buscando seu crescimento perante a população.

O estágio foi desenvolvido no setor administrativo, na área de recursos humanos pela aluna Fabiane Santos que atualmente exerce a função de assistente Financeiro dentro do estabelecimento.

Foi desenvolvida uma pesquisa de forma exploratória- quantitativa, com perguntas fechadas, para assim poder entender melhor qual o tipo, de dificuldade enfrentada pela administração, para possuir um enorme quadro de rotatividade de funcionário, dentro dos estabelecimentos e assim através dos percentuais dos resultados encontrados poderem confrontar com os objetivos expostos.

Foi utilizada como instrumento de pesquisa questionários, com perguntas fechadas, contendo informações que facilitasse e seu entendimento, e acima de tudo preservando a sua segurança perante a organização.

O público alvo para responder os questionários foram de funções e setores bem diferentes foi pensando nisto que consegue adquirir mais informações que deram finalidades aos fatos, contudo foram realizadas com 12 pessoas dos setores administrativas, Assistente financeiro, atendente de loja, frentistas, supervisores e serviços gerais.

As entrevistas foram todas realizadas pela aluna estagiária, sendo feita com uma pessoa por vez, sempre nos horário das 12:30 as 13:30, nas trocas de turnos.

A escolha por esse horário foi pela ausência dos gestores, pois muitos funcionários se sentiam constrangidos diante de seus líderes, os questionários foram todos realizados no intervalo de 5 dias.

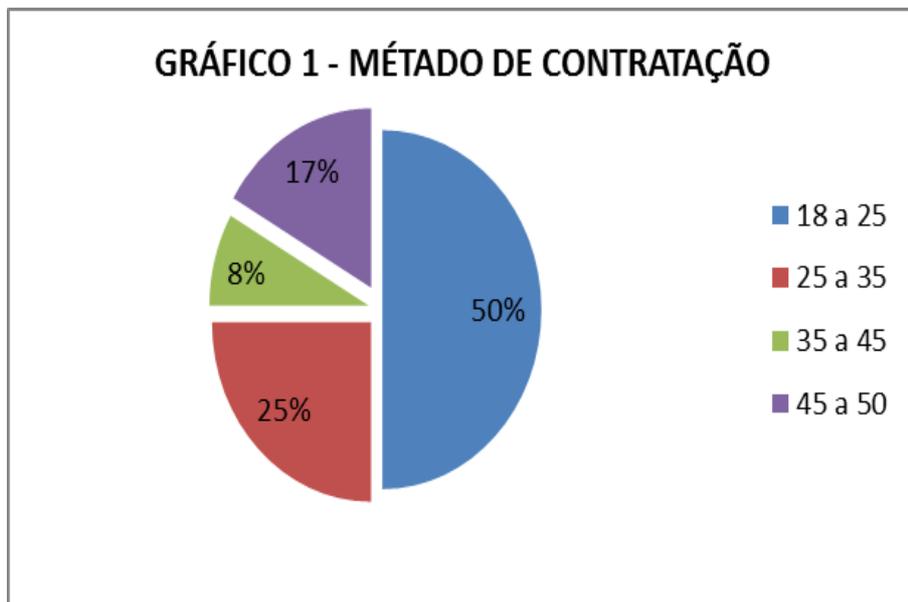
Não houve possíveis dificuldades, pois todos os colaboradores concordaram em responder os questionários de forma que facilitasse a minha pesquisa.

Houve também muitas perguntas da parte dos entrevistados, se os questionários depois de respondidos seriam entregues aos gestores para assim poder perceber quais são os pontos fracos que a empresa possui, pois como a empresa tem um vasto índice de rotatividade, muitos na maioria por motivos desconhecidos.

7.2 Análises dos Resultados

O Gráfico 1 apresenta a faixa etária dos funcionários entrevistados. A pesquisa foi realizada com funcionários de diversas faixas etárias, sendo que 8% são de uma faixa etária de 36 a 45 anos, 17% de 45 a 60, 25% estão entre o que possuem entre 25 a 35 anos e o restante 50% são os que possuem entre 18 a 24 anos, com isto conclui-se que as organizações estão buscando investir cada vez mais nos jovens.

GRÁFICO 1 – Faixa Etária



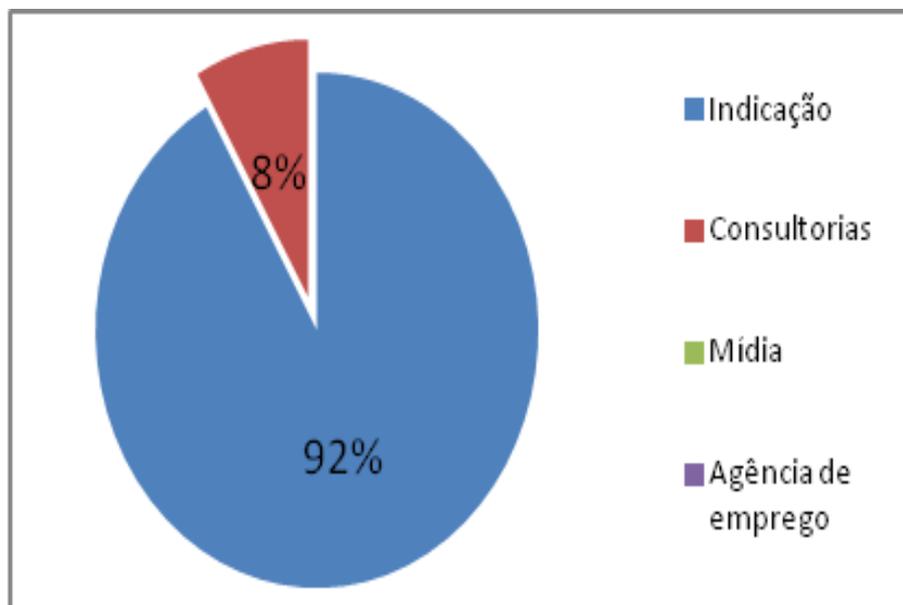
Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

O gráfico 2 apresenta os Métodos de contratação utilizados pelo estabelecimentos. Inicialmente, os entrevistados foram indagados sobre os métodos de contratação dos empregados dentro da instituição, como respostas, ficou concluído que 92% dos métodos são feito através de indicação de terceiros, e 8% são feita através de consultorias, segundo os dados a empresa não efetua suas contratações através de agência de emprego ou até mesmo da mídia, assim pode-se afirmar que a instituição não aplica os processos de recrutamento e seleção.

Segundo Ribeiro (2005, p. 52) podemos confrontar com as ideias dos autores.

Segundo Ribeiro (2005, p. 52) recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas. Muitas organizações não despendem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização. Tais como contratar funcionários que não iram surpreender a empresa como ela queria e com isso ocasionar despesas à organização. "Recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto" (TOLEDO; MILIONE, 1983 apud PONTES, 1996, p. 81).

GRÁFICO 2 – Método de Contratação



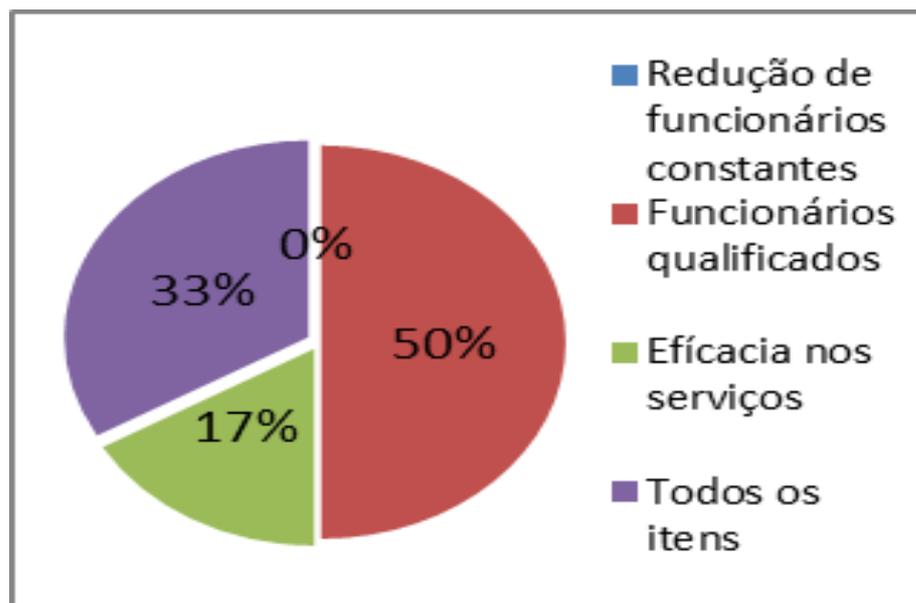
Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

O gráfico 3 representa A grande importância que o processo de recrutamento e seleção exerce nas organizações refere-se também a opinião dos colaboradores referente ao alto índice de rotatividade dentro da organização. De acordo com os dados coletados nas entrevistas fica claro que 50% dos colaboradores acreditam que o alto índice de rotatividade dentro da organização se da referente à falta de funcionários qualificados para executar os serviços, dai a grande importância do processo de recrutamento e seleção bem aplicado, 33% acredita que o alto índice de rotatividade se da referente a todas as alternativas citadas no questionário e 17% acredita que o processo de recrutamento e seleção ajuda a eficácia nos serviços.

Sendo assim vale confrontar estes resultados com o conceito de recrutamento mencionado pelo autor Chiavenato (1991, p. 54).

O recrutamento consiste-a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização dos métodos, são aplicados pelo gestor do RH, acompanhando pelo profissional responsável pela área a ter a vaga preenchida, pois este conhece as necessidades do setor e poderá auxiliar na seleção dos candidatos com o perfil mais adequado para o cargo (CHIAVENATO, 1991, p. 54).

GRÁFICO 3 – Recrutamento e Seleção dos Colaboradores



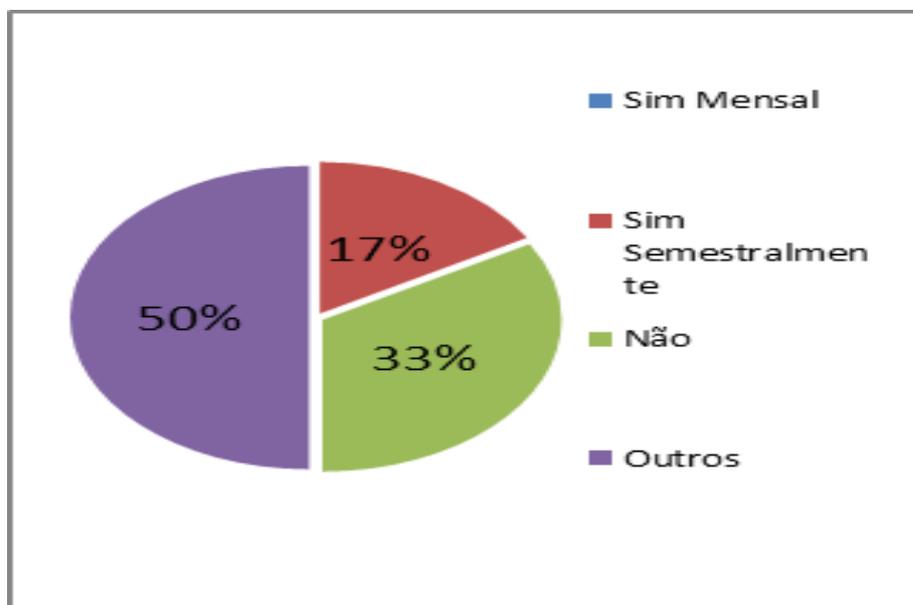
Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

O gráfico 4 representa a capacitação dos funcionários. A pergunta sobre capacitação dos funcionários esclarece que 50% dos colaboradores preferiram não opinar diante das alternativas fornecidas, 33% informaram que a empresa não disponibiliza nenhum tipo de treinamento, já 17% dos colaboradores afirmaram que a empresa realiza treinamento semestralmente. Como já foi citado a cima concluem que a empresa não costuma realizar treinamento para seus funcionários com frequência, por isso um alto índice de funcionários sem nenhuma capacitação dentro da instituição.

Diante do que foi exposto podemos destacar a afirmação feita por Gil (2001, p. 118).

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torna-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas (GIL, 2001, p. 118).

GRÁFICO 4 – Capacitação dos Colaboradores



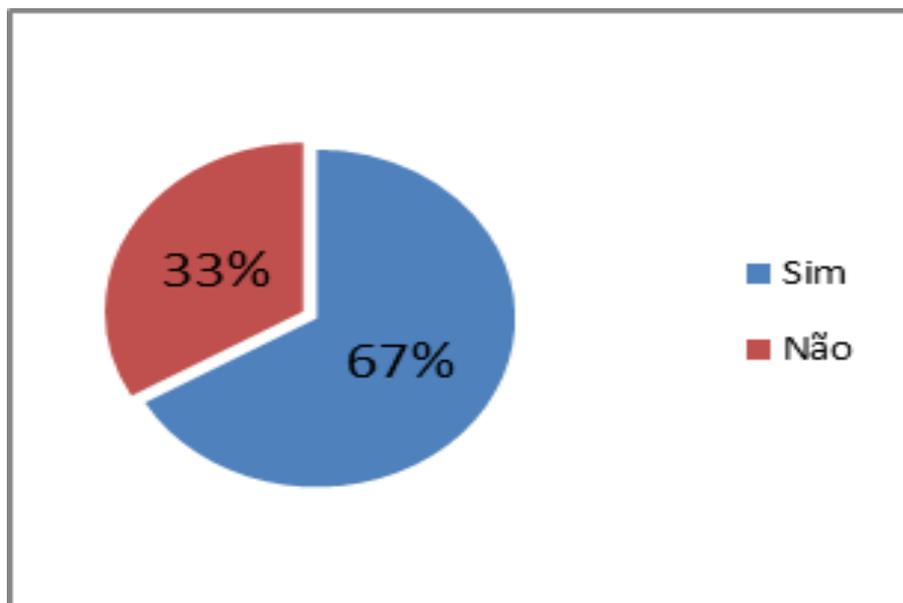
Fonte: Elaborado pela autora, 2014

O gráfico 5 representa o reconhecimento que a empresa tem com o seu colaborador. De acordo com os questionários 67% dos colaboradores afirmaram que seu trabalho é reconhecido pelos seus gestores e que acima de tudo é bem valorizado dentro dos estabelecimentos, já 33% dos colaboradores afirmam que a empresa não reconhece seu trabalho e desempenho para com a organização.

Segundo GIL (2001, p. 210) argumenta que:

Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpáticos aos gestores, elogiar “preferidos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo. Recomenda-se, portanto, que se observem as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho (GIL, 2001, p. 210).

Gráfico 5 - Reconhecimento e Desempenho



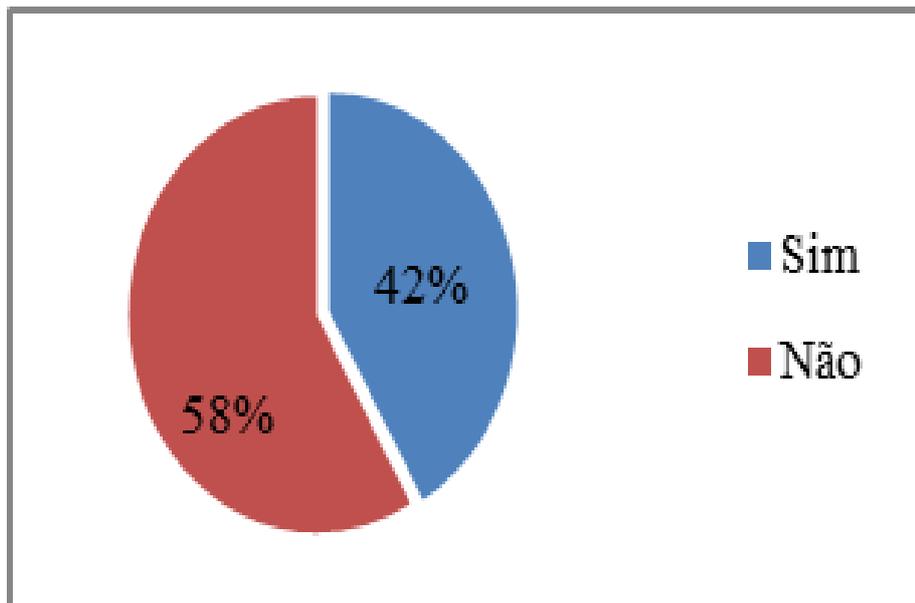
Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

O gráfico 6 representa os percentuais de elogios feito pelos gestores para os subordinados, relacionados a seus serviços dentro da organização, com isto fica concluído que 42% dos entrevistados afirmam que são elogiados pelos seus gestores, já 58% afirma que não recebe nenhum tipo de elogios da parte de seus gestores.

De acordo com Chiavenato (2010, p.278) fica claro que:

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas, a se dedicarem ao trabalho, e às metas e objetivos da organização, desde que isso lhe traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação Chiavenato (2010, p. 278).

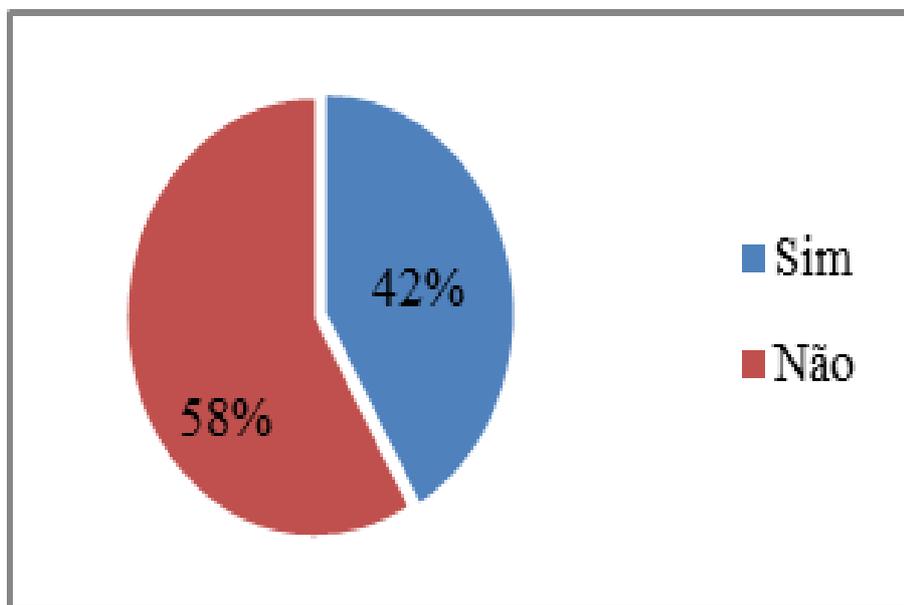
GRÁFICO 6 – Elogios fornecidos pelos Gestores



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

O gráfico 7 representa as oportunidades de crescimento que a empresa fornece para seus colaboradores internos. Outra questão a ser pesquisada foi referente às oportunidades de crescimentos dentro da instituição, neste gráfico percebe-se que 42% dos recrutamentos são feito pelo método interno, ou seja, a empresa prefere da oportunidade de crescimento a seus funcionários que já estão trabalhando dentro do estabelecimento, já 58% dos entrevistados afirmaram que a empresa prefere efetuar o método de recrutamento externo para o estabelecimento.

GRÁFICO – 7 Oportunidade de Crescimento



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

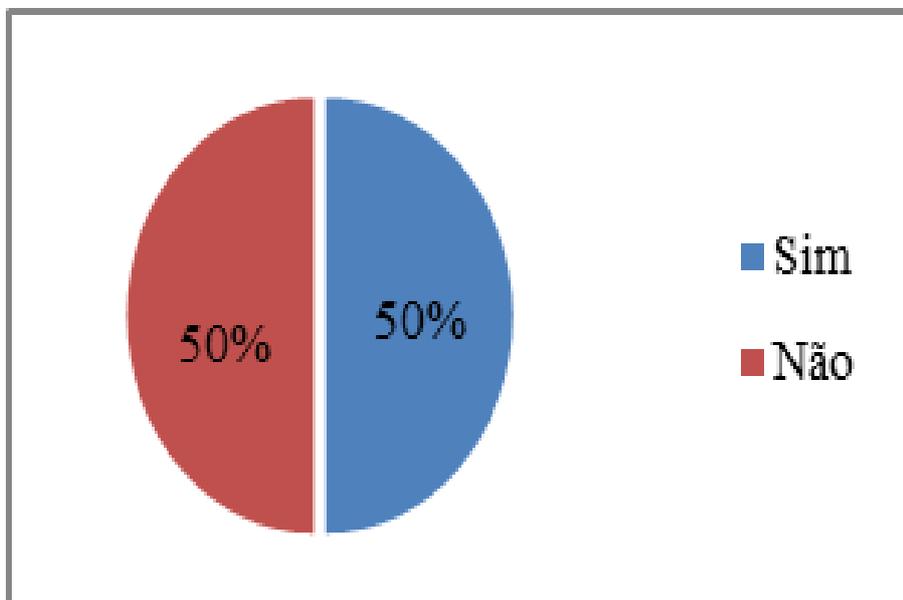
O gráfico 8 representa a maneira de como é feita a administração dos gestores da organização. Nesta pesquisa ficou concluído que 50% dos colaboradores estão de acordo com a administração de seus gestores e 50% não concordam com a maneira que eles vêm administrando as organizações.

Segundo Chiavenato (2010, p. 440) “A administração é profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas a respeito da natureza das pessoas a disciplina e a motivação decorre dessas pressuposições”.

Chiavenato (2005, p. 307) argumenta que:

Um gestor precisa ser coerente em seu discurso e em sua práxis. Para tanto, o gerente deve esclarecer, comunicar, reduzir e corrigir continuamente possíveis incongruências e dissonâncias, delegar, transferir autoridade e responsabilidade às pessoas, acreditar nelas até que provem o contrario. Se possível modificar hábitos e esquemas de produção, para facilitar a penetração das pessoas, a incorporação das pessoas e o seu aproveitamento integral na empresa (CHIAVENATO, 2005, p. 307).

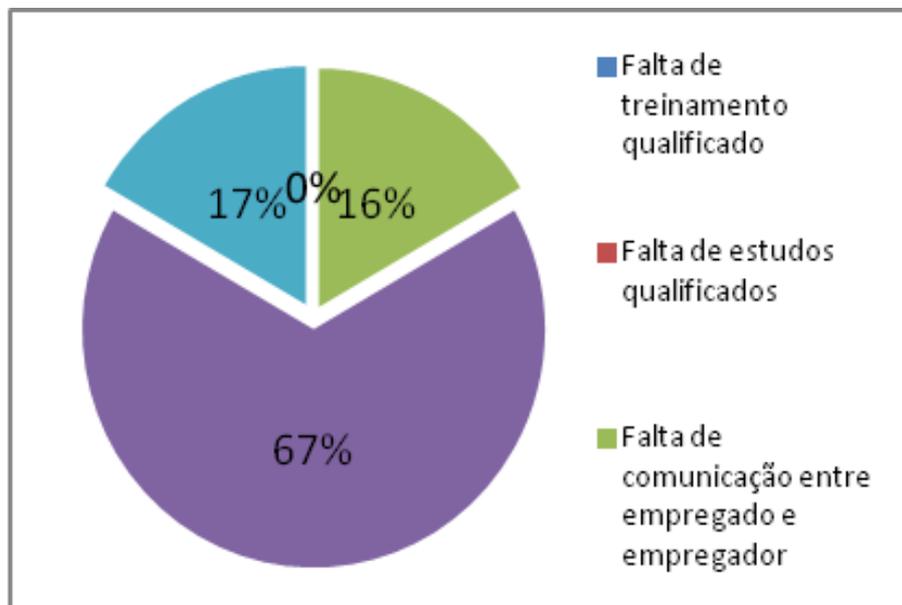
Gráfico 8 – Administração dos Gestores



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

De acordo com os dados coletados no gráfico 9, 67% dos motivos que levam a tantas demissões dentro do estabelecimento é referente à falta de comprometimentos da parte dos colaboradores com a empresa, já 17% acredita que os reais motivos é através das faltas de estudos adequados, dos colaboradores, pois muitos não possuem estudos completos, para atuar dentro de um estabelecimento que lida muito com o público, e acima de tudo com valores altos na maioria das vezes, por fim 17% firma que isto também se dá por diversos outros motivos acima não citado.

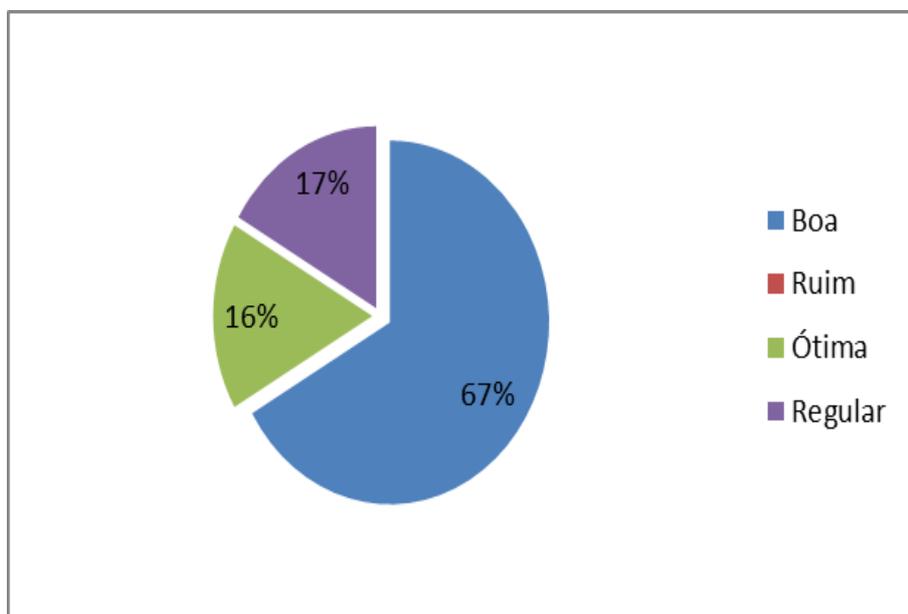
GRÁFICO 9 – Razões para o Alto Índice de Demissões



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

No tocante à questão sobre avaliação para a empresa, representada no gráfico 10, contempla-se que 67% dos entrevistados considera uma empresa boa para se trabalhar já 17% afirma que a empresa é regular e por fim 16% afirma que a empresa é ruim de trabalhar. Com isto concluem que mesmo com algumas informações negativas sobre a empresa seus colaboradores gostam de fazer parte da equipe.

GRÁFICO 10 – Avaliação para a Organização



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo acadêmico teve como principal objetivo entender e analisar. A importância do Recrutamento e Seleção para Diminuição da Rotatividade das Micros e Pequenas Empresa em Aracaju. Com base nos estudos referentes ao tema abordado, além de pesquisas e técnicas aplicadas na empresa Leival Serviços e Comércio Ltda, foi possível descrever os atuais processos aplicados para recrutar e selecionar os colaboradores, agregando informações que auxiliaram no seu incremento, possibilitando identificar os atuais procedimentos, além de conhecer as diversas técnicas e estratégias utilizadas, assim como as falhas decorrentes esses processos.

Foi observado que atualmente os procedimentos de recrutar e selecionar são de extrema responsabilidade dos gerentes de pista, e dos diretores, e não do setor de Recursos Humanos. Identificou-se que a empresa procura divulgar as vagas em aberto aplicando técnicas de recrutamento interno, agregando valor aos profissionais, proporcionando e dando oportunidade aos que já se faz presente dentro da organização, caso não seja solucionado os mesmos recorrem aos procedimentos relativos ao recrutamento externo, sendo este por muitas vezes realizados através de indicação de terceiros ou de consultorias.

Com base nos estudos e nas pesquisas pode-se concluir que as técnicas e estratégias aplicadas no recrutamento e seleção devem ser efetuadas com muita habilidade e transparências, pois as consequências de um recrutamento errado são enormes como: Redução na produtividade, insatisfação funcionários, rotatividade, entre outros, além de geram custos para a organização.

Tendo como base o objetivo geral dessa pesquisa pode-se concluir que as técnicas de recrutamento aplicadas na empresa pesquisada são feita sem eficiência, pois a empresa apresenta um alto índice de rotatividade de funcionários ocasionando desta forma insatisfação perante a sociedade, pois uma organização que apresenta um alto índice de rotatividade fica mal vista diante das pessoas, que busca entender onde esta as falhas.

É importante constatar que os processos de Recrutamento e Seleção consistem em escolher de uma lista de candidatos àquele que melhor alcance os

critérios de seleção para o cargo disponível.

Foi possível elaborar um processo de recrutamento e seleção de pessoal para empresa, comparando-o com um referencial teórico sobre o assunto, a partir da análise dos questionários aplicados aos colaboradores internos, foi diagnosticado alguns pontos a melhorar no processo atual realizado e levantar sugestões.

Desta forma, acredita-se que os resultados deste estudo foram satisfatórios, pois servira de incentivo para organização fazendo com que, a mesma perceba onde estão as falhas para possuir um alto índice de rotatividade de funcionários, além de entender a importância dos diversos meios de Recrutamento e Seleção de colaboradores, para assim melhorar sua imagem e principalmente minimizar os custos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**/ Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3º Reimpressão.

_____, Idalberto **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**/ - 8. ed. – 3º. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Idalberto: **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações** /. – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L.P.; CLEN, O. **Administrador de Recursos Humanos**. 2. Ed. Ver. São Paulo: Cengage, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACKTL, Renny. **Como fazer entrevistas de seleção**. São Paulo: Nobel, 2000.

MARRAS, Jaen Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**, São Paulo: Futura, 2004.

OLIVEIRA, Otavio. **Pequenas Empresas no Brasil: Um estudo de suas características e perspectivas**. Disponível em: ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/5_44.pdf. Acesso em 22 de março de 2014.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoa**. – São Paulo: Saraiva 2005.

SEBRAE. **As empresas do Simples nacional 2011**. Disponível: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-> e - pesquisas. Acesso em. 18 de março de 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo. **Gestão de Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

NETTO VALERIO, Antônio: **Gestão das Pequenas e Médias Empresas de base tecnológicas**. 1. ed. – Barueri, SP: Minha Editora; Brasília, 2006.

APÊNDICES

ÍNDICE A - Título do Apêndice

QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS FUNCIONÁRIOS

Este questionário será utilizado para fins acadêmicos. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só será possível à organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a opinião pessoal e sincera. Desde já agradecemos a colaboração.

1.1 IDENTIFICAÇÃO

1.1 NOME: _____

1.2 SEXO () MASCULINO () FEMININO

1.3 IDADE () 18 -25 () 25- 35 () 35 – 45 () 45 -60

2 Qual o método que foi utilizado para sua contratação?

- a () Indicação
- b () Consultoria
- c () Mídia
- d () Agencia de Emprego

3 De acordo com seus conhecimentos qual a importância do processo de recrutamento e seleção para as organizações?

- a () Redução de funcionários constante
- b () Ter funcionários qualificados para qualquer atendimento
- c () Eficácia nos serviços
- d () Todos os itens

4 No início de suas atividades junto à empresa foi fornecido algum tipo de treinamento?

- a () sim por funcionário da empresa
- b () sim por uma empresa contratada
- c () não houve treinamento,
- d () aprendi sozinho

5 Você acha que a empresa reconhece seu desempenho?

- a () sim
- b () Não

6 Seus Gestores costuma elogiar seu serviços?

- a () Sim
- b () Não

7 A empresa dá oportunidade dos funcionários crescerem ou evoluírem profissionalmente?

- a () sim
- b () não

8 Você concorda com a maneira que seus gestores vêm administrando a organização?

- a () sim
- b () Não

9 Em sua opinião qual a principal razão que leva a tanta troca de funcionários dentro da empresa?

- a () Falta de treinamento qualificado
- b () Falta de estudos adequados
- c () Falta de comunicação entre empregador e empregado
- d () Falta de comprometimento com a empresa
- e () _____

10 Qual sua avaliação perante a empresa?

- a () Boa
- b () Ruim
- c () Ótima
- d () Regular

APENDÍCES

TABULAÇÃO DOS GRAFICOS

Tabela 1

Faixa Etária	FA	FR %
18 a 24 anos	6	50%
25 a 35 anos	3	25%
36 a 45 anos	1	8%
45 a 50 anos	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Tabela 2 -

Método de Contratação	FA	FR %
Indicação	11	92%
Consultoria	1	8%
Mídia	0	0%
Agencia de Emprego	0	0%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Tabela 3

Qual a Importância do Processo de Recrutamento e Seleção	FA	FR %
Redução de Funcionários constantes	0	0%
Funcionários qualificados	6	50%
Eficácia nos serviços	2	17%
Todos os itens	4	33%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Tabela 4

A Empresa Realiza treinamentos	FA	FR %
Sim Mensal	0	0%
Sim Semestralmente	2	17%
Não	4	33%
Outros	6	50%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

Tabela 5

A Empresa reconhece seu desempenho	FA	FR %
Sim	8	67%
Não	4	33%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Tabela 6 -

Costuma Receber Elogios de seus Gestores	FA	FR %
Sim	5	42%
Não	7	58%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Tabela 7 -

A Empresa dá Oportunidades de crescimento	FA	FR %
Sim	5	42%
Não	7	58%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Tabela 8 -

Você concorda com a administração de seus gestores	FA	FR %
Sim	6	50%
Não	6	50%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Tabela 9

Quais as Principais Razões para tantas Demissões	FA	FR %
Falta de Treinamentos Qualificados	0	0%
Falta de Estudos Qualificados	0	0%
Falta de Comunicação entre Empregado e Empregador	2	17%
Falta de Comprometimento com a Empresa	8	66%
Outros	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.

Tabela 10 -

Qual a sua Avaliação para a Empresa	FA	FR %
Boa	8	67%
Ruim	0	0%
Ótima	2	17%
Regular	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014.