

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS
FACULDADE AMADEUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSEIRTON CORREIA DOS SANTOS JUNIOR

**ROTATIVIDADE EM POSTOS DE TRABALHO: O DESAFIO NO
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.**

**Aracaju - SE
2015-1**

JOSEIRTON CORREIA DOS SANTOS JUNIOR

**ROTATIVIDADE EM POSTOS DE TRABALHO: O DESAFIO NO
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade Amadeus, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M.Sc. Maurício Cajazeira.

**Aracaju - SE
2015 - 1**

JOSEIRTON CORREIA DOS SANTOS JUNIOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Amadeus, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Campo de conhecimento:

Administração Mercadológica

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. MSc. Paulo Sérgio de Melo dos Santos
Coordenador de Administração

Prof. MSc. Maurício de Oliveira Cajazeira
Orientador

Prof. MSc. Wirlan Fábio Bernardo dos Santos
Avaliador I

Prof. MSc. Cleriston Santos Silva
Avaliador II

Aprovado (a) com media: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de _____.

EPÍGRAFE

“Somente obedecendo, somente tendo o orgulho humilde, mas sagrado, de obedecer, é que se conquista então o direito de comandar”.

(BENITO MUSSOLINE)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida. A meu grande ídolo, minha mãe Maria Neusa Silva Santos, por ter me dado a melhor educação e por ter me mostrado o significado da batalha, amor e respeito mãe te amo. Aos meus irmãos, Jeanemeire, Neusvaldo, e Rejane que sempre estiveram comigo nas horas difíceis. A minha esposa Elisangela, que me incentivou a continuar estudando lutando pelos meus ideais. Em especial ao meu primo Diego que sempre está presente quando preciso.

Agradeço também aos meus avós maternos, Jose Salgueiro Dos Santos e Judith Silva Santos (in memoriam), amo-os para sempre. Agradeço a todas minhas tias, Neilde, Neves, Graça, Valmira e Vilma e ao meu querido tio Renato. Não posso deixar de agradecer a todos meus primos e primas, que são muitos, agradeço a todos, em especial ao meu cunhado Eladio Pinheiro Paes Santos (in memoriam), não esquecendo ainda aos meus amigos de classe, que sempre estiveram dividindo as dúvidas e incertezas que sempre surgiam, pelos momentos bons e ruins, pelas conquistas alcançadas e pelas que estão por vir, muito obrigado.

Agradeço a todos os professores da faculdade por vários momentos de alegria e de estresse que tivemos ao decorrer desses anos. Por fim agradeço a todos que contribuíram de forma direta e indireta para a concretização desse trabalho, e que torceram por mim. Obrigado!

RESUMO

O presente trabalho tem como foco analisar a importância do Processo de Recrutamento e Seleção, visando diminuir a Rotatividade da Micro Empresa Jr Li, para o período de 2011 a 2015. Fazer este trabalho foi importante porque trouxe contribuições relacionadas à empresa, tratando das características dos principais caminhos para resolver problemas de qualificação da equipe. Por não possuir um treinamento adequado para a alta administração prejudicou o desenvolvimento da organização. Em organizações onde existe um grande entrave da situação de gestão existem problemas dos mais diversos, visto não estarem preparados para atuarem como funcionários, prejudicando, com isso o andamento da micro empresa, a falta de comunicação, problemas com clientes, com equipe, desmotivação por parte da gestão em relação aos seus subordinados e queda nos rendimentos da organização. Como controlar a rotatividade dentro da empresa se não foi oferecido cursos de qualificação profissional? No que concerne a metodologia destaca-se a bibliográfica e a qualitativa descritiva, onde as informações obtidas não podem ser quantificáveis aos dados obtidos, a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Após a análise das discussões, os dados foram sintetizados, evidenciando as conquistas avançadas indicando a relação entre os fatos verificados, bem como as contribuições da pesquisa como sugestões de melhoria. Constatou que, em relação as variáveis, existe um grande entrave da atuação da gestão, existindo problemas dos mais diversos. Comprovou que a maior parte dos comportamentos, conceitos, posicionamentos descritivos no referencial teórico foi semelhante àqueles realizados pelos elementos da amostra.

Palavras-Chave: Recrutamento. Seleção. Rotatividade.

ABSTRACT

This paper focuses on analyzing the importance of the recruitment and selection process in order to reduce the turnover of Micro Enterprise Jr Li, for the period from 2011 to 2015. Making this work was important because it brought contributions related to the company, dealing with characteristics of main ways to solve the team qualifying problems. For not having, proper training for senior management hindered the development of the organization. In organizations where there is a major impediment management situation there are problems of the most diverse, since they are not prepared to act as officials, damaging thereby the progress of the micro enterprise, lack of communication, problems with customers, staff motivation by part of the management towards their subordinates and fall in income organization. How to control the rotation within the company was not offered vocational training courses? Regarding the methodology highlights the bibliographic and descriptive qualitative where the information obtained may not be quantifiable to the data obtained, assigning meanings are basic in the qualitative research process. After reviewing the discussions, the data were synthesized, showing the advanced achievements indicating the relationship between facts and the research contributions as suggestions for improvement. Found that compared the variables , there is a major deterrent of performance management , existing problems of the most diverse . It found that the majority of behaviors , concepts, descriptive positions in the theoretical framework was similar to those carried out by elements of the sample .

Keywords: Recruitment. Selection. Turnover.

LISTA DE TABELAS
RESPOSTAS DE CLIENTES

TABELA 1 GENEROS	44
TABELA 2 ESCOLARIDADE	44
TABELA 3 IDAD.....	44
TABELA 4 TEMPO DE COMPRA NA MERCEARIA.....	45
TABELA 5 CLIENTES FIEIS AO ESTABELECIMENTO.....	45
TABELA 6 ATENDIMNETO PRESTADO.....	46
TABELA 7 RECRUTAMENTO.....	46
TABELA 8 PAPEL DESENPENHADO.....	47
TABELA 9 PRODUTO DE QUALIDADE X PREÇOS ACESSIVEL.....	47
TABELA 10 SATISFAÇÃO.....	48

RESPOSTAS FUNCIONARIOS E ADMINISTRAÇÃO

TABELA 1 GENERO.....	49
TABELA 2 ESCOLARIDADE.....	49
TABELA 3 IDADE.....	49
TABELA 4 TEMPO DE SERVIÇO.....	50
TABELA 5 GRATIFICAÇÃO OU BENEFICIO.....	50
TABELA 6 COMPETENCIAS DESENPENHADAS.....	51
TABELA 7 RECRUTAMENTO.....	51
TABELA 8 ROTATIVIDADE.....	52
TABELA 9 PROGRAMAS OU AÇÕES.....	52
TABELA 10 IMPORTANCIA DA AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 O papel do Administrador	13
2.2 Funções do Administrador	14
2.3 Recrutamento e suas fontes	14
2.3.1 Importância da Seleção de Pessoal	17
2.3.2 Etapa e Processo de Seleção de Pessoas	18
2.3.4 Diferença entre Recrutamento e Seleção	19
2.3.5 Admissão de Pessoal	20
2.3.6 Seleção e Desenvolvimento de Pessoas cuidando da Porta de Entrada	21
2.4 Como saber quem deve ser contratado	21
2.4.1 Objetivos do Treinamento	21
2.4.2 Processo Motivacional	23
2.4.3 Clima Organizacional	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 Escolha do Objeto de Estudo	26
3.2 Tipos de Pesquisa	26
3.3 Sujeitos de Pesquisa	27
3.4 Universo de Pesquisa	27
3.5 Plano Amostral da Pesquisa	27
3.6 Técnicas de coleta de dados	27
3.7 Pré-teste	28
3.8 Variáveis de estudo	28
3.9 Técnicas estatísticas utilizadas	28
3.10 Caracterização da Amostra	28
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	29
4.1 Questões Norteadoras	29
4.2 Análise	29
4.3 Resultado	29
4.4 Discussão de Resultados	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35

APÊNDICES43
LISTA DE TABELAS.....44

1 INTRODUÇÃO

A Rotatividade em Postos de Trabalho mostra que, o maior desafio enfrentado pelos profissionais nas organizações são a busca incessante de convívio entre os mesmos. Alguns fatores poderão contribuir para amenizar esses sofrimentos como o recrutamento e a seleção. Sendo o convívio imprescindível na busca cessante de profissionais qualificados para atuarem nestes postos, é necessário um bom diálogo para conviver com inúmeras cabeças pensantes.

A realização deste trabalho se justifica com as contribuições relacionadas para a empresa, tratando das características dos principais caminhos para resolver problemas dos principais destinos, resolvendo problemas de qualificação da equipe. Não é necessário apenas investir em cursos de aperfeiçoamento, mas acima de tudo, investir em seus funcionários pois, sabemos que um profissional motivado desenvolverá seu trabalho com zelo, dedicação e amor.

O objetivo geral é perceber o processo de recrutamento e seleção dos candidatos a fim de tomar iniciativas que diminuam significativamente a rotatividade dentro das empresas. São definidos como objetivos específicos: definir a empresa no recrutamento; qualificar os funcionários; analisar a importância dos recursos humanos frente a seus funcionários. Diante de tais assertivas, questiona-se: De que maneira a empresa realiza seu recrutamento? Como os colaboradores veem a importância da Área de Recursos Humanos? Será que a empresa possui ações de treinamento e qualificações? Como lidar com essas idas e vindas constantes?

Nesse contexto, os problemas que fazem parte da rotatividade em postos de trabalho estão relacionados a falta de comunicação, não só com os seus clientes como com seus funcionários. Empresas que não existem um treinamento adequado para a alta administração, prejudica o seu desenvolvimento, uma vez que os diretores ou proprietários não possuem cursos de qualificação profissional, ficando difícil controlar a rotatividade.

Assim, o presente trabalho apresenta como questões norteadoras: É possível que a qualificação seja a solução para a redução de funcionários? Quando há qualificação, o profissional sente-se motivado?

Este trabalho está dividido em dez capítulos. O primeiro refere-se à introdução e o segundo, o terceiro, quarto e quinto a revisão bibliográfica sobre o tema. Sexto, por sua vez, contém a metodologia da pesquisa. O sétimo refere-se à apresentação das considerações finais, às limitações, à contribuição do estudo e as sugestões de melhoria à organização e para estudos

futuros. Finalizando, oitavo, nono e décimo capítulos referem-se aos anexos e à bibliografia consultada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo fazer uma revisão crítica da literatura existente sobre a Qualidade no Atendimento com ênfase no Reconhecimento Profissional. Para tanto, os seguintes tópicos serão abordados:

- O Papel do Administrador de RH
- Funções do Administrador
- O Recrutamento e suas fontes
- A importância da Seleção de Pessoal
- Etapas e Processo de Seleção de Pessoas
- Diferença ente Recrutamento e Seleção
- Admissão de Pessoal
- Seleção e Desenvolvimento de Pessoas cuidando da porta de Entrada
- Com saber quem deve ser contratado
- Seleção e Desenvolvimento de Pessoas cuidando da porta de Entrada
- Objetivos do Treinamento
- Processo Motivacional
- Clima Organizacional

2.1 O Papel do Administrador de Recursos Humanos

Administrar diz respeito ao desempenho da organização como um todo, em um determinado contexto. Para Ribeiro (2006), lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade revestida de complexidade, na medida em que o administrador de Recursos Humanos tem como principal objetivo administrar as relações de organização com as pessoas que a compõe, consideradas parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Como administrador, deve prover a maior organização para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação, ainda que parcial, do caráter deles.

No planeta com tantas modificações, com veloz mudança nas organizações, as portas de negociações entre as empresas, devem estar em um mesmo raciocínio de linha deste novo cenário, onde ágil e ter qualidade de dados são palavras-chave para o Progresso. O gestor é convocado a desenvolver-se nos mais variados campos da ciência da administração. Nas transformações de enormes organizações, o universo deles é ágil e o progresso de mecanismos de gestão e de produtividade está caindo velozmente com isso, os postos de trabalho tradicional são reconhecidos no tempo da revolução industrial. O gestor competente, informado e experiente com o evento onde atua, desenvolve a ciência da administração, vindo a tornar diferente sua ocupação em diferentes organizações (MUNIZ E FARIA, 2007).

O administrador de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação do perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da organização. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o status que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas (RIBEIRO, 2006).

2.2 Funções do Administrador

Administrar é um processo que se compõe de outros processos ou funções, tendo como preocupação a administração das tarefas técnicas e operacionais. Para a Teoria Neoclássica, tais funções baseiam-se na linha de proposta por Fayol em seu tempo, na medida em que prever, organiza, comanda, coordena e controla (MUNIZ E FARIA, 2007).

Segundo Amboni e Andrade (2006, p. 6):

Para que as funções do administrador funcionem na prática e proporcionem resultados eficientes, eficazes e efetivos, a retroação (feedback), possibilita ao gestor efetuar ajustes segundo as contingências internas e externas, servindo de parâmetros para que o mesmo tome decisões com menos risco e incerteza, dependendo do nível hierárquico em que ele se encontra e das atividades que realizam nas organizações e fora delas.

Muniz e Faria (2007), afirmam que os trabalhos desenvolvidos pelo gestor são vários, não seguindo um padrão concentrando-se basicamente em criatividade e inovação, sendo necessário:

- Desenvolver informações e dar feedback para a organização;

- Tomar decisões e resolver entraves, verificando e prevendo as variações e tendências dentro do ambiente e fora deles;
- Administrar colaboradores, presentear, contratar, dar punição, capacitá-los, resolve entraves;
- Atualizar-se sempre como profissional, cuidando da sua imagem, habilitando-se e relacionando-se com pessoas internamente e externamente na organização;

A teoria neoclássica aprecia o valor do gestor, de modo ideal a um recurso capaz de transformar a fundação de diversas teorias, enxergando com precisão a sua conduta, as medidas, eficiências e eficácias, visando alcançar o alvo da empresa. (MUNIZ E FARIA, 2007, p. 415).

Segundo Amboni e Andrade (2009, p.5), as funções básicas do administrador dizem respeito:

- Planejar- implicações das decisões tomadas hoje para um futuro próximo;
- Organizar- compreende a distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e da prestação de contas, expressa a distribuição otimizada dos recursos em uma empresa;
- Dirigir- envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido de missão;
- Controlar- demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados. O produto principal da fundação controle é a informação.

2.3 O Recrutamento e suas fontes

Recrutamento e seleção são atividades que estão interligados, andam sempre lado a lado, ficando difícil fazer uma separação entre elas, embora se refiram a resultados finais distintos. O fato destas atividades encontrarem-se interligados, faz com que alguns autores como Dutra (2002), ousassem apresentá-las como um único processo; como captação de pessoas. Sua ideia era tratar ambos como uma atividade única na medida em que esta compreende “todo e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades presentes e futuras (Dutra, 2002).

Recrutamento é o início de um trabalho para prender as possíveis pessoas com personalidades próximas para a empresa, apresentando a disponibilidade de vagas na organização, já a seleção é ter o conhecimento e usá-lo a favor de pessoas recrutadas externamente, para indicar qual se beneficiaria da vaga a ser preenchida, beneficiando não somente a organização, mas também o futuro colaborador (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2008), é de suma importância o processo de recrutamento para as organizações, visando uma maneira positiva de proporcionar a empresa crescimento, ao integrarem trabalhadores qualificados e comprometidos com a organização, no intuito de exercer o cargo oferecido pelas empresas, resultando no recrutamento e posterior seleção. Diante disso, cria-se no empregador oferta de emprego funcionando como uma aliança unindo recrutamento e seleção, filtrando as pessoas pretendidas a vaga.

Segundo Antônio et al (2012), a presença de pessoas no trabalho por intermédio da área de recrutamento de candidatos, seja de oportunidade de posição operacional, administrativa, executiva ou de alta gestão é uma profissão de alto comprometimento que, de modo único, costuma deixar as pessoas em situações de preocupação, tensão, dúvida e insegurança. É rotineiro algumas pessoas pensarem no momento da triagem por onde irão passar a fim de conquistar uma oportunidade na organização, apresentando uma expectativa de esperança criada em virtude de ter ou não a aprovação para o desenvolvimento da seguinte fase caracterizada respectivamente como a misteriosa seleção.

Conforme Chiavenato (2004), no mundo com tantos problemas e com tanta competitividade hoje, saber fazer escolhas dos colaboradores mais próximos a realidade da empresa, torna-se salutar para o ótimo desenvolvimento da organização e para o seu futuro pois, colaboradores bem escolhidos e bem alinhados não somente colaboram para o perfeito funcionamento da organização, como da mesma forma contribuem com um significativo poder para as próximas incursões na organização.

Para Antônio (2001), é simples o fato de, nas empresas os gestores e chefes começarem a aceitar esses novos compromissos sem a qualificação, propensos a erros no contrato de colaboradores. Sonda-se que quase não procuram as técnicas ou os métodos de recrutamento, o que acaba diminuindo significativamente o número das pessoas. Na maior parte das vezes acabam selecionando sempre com informações no curriculum, deixando pessoas com ótimos potenciais. Outra forma de utilização adotada por eles são as entrevistas de maneira errada, despercebendo informações importantes.

Para Chiavenato (2004), as seleções de colaboradores irão construir a equipe de trabalho e um compromisso pessoal e insubstituível, que o gestor não deve passar a outra pessoa, mesmo que tenha altura da ocasião. Obviamente, os serviços de recrutar e selecionar da organização passaram a ser mais interligados constantemente. O gestor não deve ficar de braços cruzados esperando as notícias finais.

Para Marras (2007), o recrutamento de pessoal e a elaboração de um compromisso de confiança do sistema de Administração de Recursos Humanos, tem como foco a atração de recursos humanos dentro e fora da empresa, buscando encher o subsistema de seleção de pessoal no seu desenvolvimento, atendendo as necessidades dos consumidores finais internamente na organização, para uma melhoria no atendimento e no suprimento de suas ausências.

Segundo Marras (2007, p.71), as fontes de recrutamento são situações que devem ser vistas com precisão na busca de capital humano, enchendo o desenvolvimento seletivo da organização, onde as fontes mais utilizadas são:

- Colaboradores da Organização;
- Avisos (internamente e externamente);
- Outras organizações (clientes, fornecedores, etc);
- Consultores;
- Encaminhadores de trabalho;

Marras (2007), afirma ainda que, pela formação da fonte a ser apoiada na procura de recursos, o recrutamento de pessoal está dividido em recrutamento interno e externo. O recrutamento interno é o que beneficia os próprios interesses da organização, é o anúncio das oportunidades sendo divulgadas através da comunicação, cartazes ou memorandos, em todos os postos de comunicação da organização, exigindo-se o perfil do cargo, pedindo aos interessados que venham ao setor de recrutamento para participar do interesse da ocasião, enviando seus dados para a consulta. O recrutamento externo é o processo de reter as pessoas no comércio de trabalho, com foco em dar abastecimento a uma precisão da organização, ao seu corpo de colaboradores, aumentando a eficiência da empresa.

Para Zouain, (2003), no recrutamento misto, a organização usufruirá de algumas vantagens em realizar internamente tais atividades e outras oriundas da forma externa. As organizações em geral não se utilizam somente do recrutamento e seleção internos ou externos. Aliás, estes não são excludentes, pelo contrário, “se complementam e se completam.

Existem três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista, o recrutamento externo, passando pelo interno e chegando a seleção.

- Começando pelo recrutamento externo, passando para o interno e chegando à seleção: a organização inicia a sua busca procurando novos talentos no mercado. Caso não o encontre, amplia a sua busca no plano interno também.

- Inicia o processo de seleção, começando pelo recrutamento interno, passando para o externo, chegando à seleção, é o inverso da anterior pois, primeiro a

organização busca talentos que ele já possui e em seguida abre as portas para o mercado, para, então, selecionar.

De modo geral Marras (2007), informa que recrutar externamente é estar apoiado nas tomadas de decisões com referência em dois fatores que contribuem para que o gestor de Recrutamento e Seleção, siga a direção na decisão das fontes utilizadas na prospecção de candidatos, as variáveis de tempo e de custo.

Variável de tempo é a que estabelece a regra temporal que está dentro do levantamento feito pelo procurador da vaga, indicando no mesmo parâmetro temporal, identificando mais adequadamente o recrutamento a ser aplicado. Já a variável de custo é a que representa a posição econômica que se tem para dar andamento em um processo de recrutar e selecionar, no mesmo tempo que de identificar as fontes de recrutamento pela diferença de gasto que cada um está representando (MARRAS, 2007).

2.3.1- A importância da Seleção de Pessoal

Selecionar pessoas é colocar a pessoa certa no cargo certo, a preferência dentre os candidatos recrutados. Os que mais se aproximam do perfil da organização com foco em permanecer ou maximizar, tanto da produção, quanto nos objetivos, visando selecionar a adequação do homem no cargo e a eficiência do homem na função (RIBEIRO, 2005).

Para Marras (2007), a seleção de pessoal é uma atividade de compromissos do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem por propósito selecionar sob metodologia específica, pessoas a trabalho que foram encaminhadas do recrutamento, para o desenvolvimento das faltas dentro da organização que:

- Obtenha o maior número de informações possíveis sobre o candidato;
- Correlacione as qualificações do candidato às exigências do cargo;
- Procure encontrar pontos comuns entre você e o candidato;
- Verifique se na ficha do candidato há algum ponto obscuro que tenha de ser esclarecido;

A entrevista é um instrumento auxiliar do processo de seleção, que deve buscar fatos principalmente fatos profissionais, educacionais e socioeconômicos, relativos ao candidato. Alguns pormenores deverão fazer parte do desenvolvimento da entrevista, seja no planejamento, desenvolvimento, preparação, abertura, dentre outros. No desenvolvimento da entrevista devo tomar cuidado para:

- Dirigir a entrevista para o assunto que se deseja abordar;
- Ser objetivo;
- Verificar a ficha do candidato;
- Escutar o candidato e demonstrar interesse pelo que ele fala;
- Evitar fazer muitas anotações durante a entrevista, etc.

2.3.2 Etapas e Processo de Seleção de Pessoas

É um trabalho desenvolvido de grande importância no sistema de Administração de Recursos Humanos, tendo por foco selecionar sob métodos específicos, pessoas a trabalho atendidas através do local de recrutamento, para o progresso das ausências dentro da instituição (MARRAS, 2007).

Entendidas e reconhecidas as técnicas de recrutamento, selecionamos os candidatos que poderão ser contratados pela organização, destacando, desta forma, as seguintes etapas do processo de seleção (ARAÚJO, 2006).

- Entrevista preliminar;
- Aplicação de testes psicológicos;
- Dinâmica de grupo;
- Finalização;
- Seleção;
- Recolocação.

Segundo Marras (2007), toda atividade de selecionar pessoas baseia-se no alicerce da análise de comparação entre dois terrenos extensos, sendo o 1º na exigência do cargo, onde aponta que o cargo exigiria do candidato em termos de conhecer, ter agilidade e vontade para o excelente desenvolvimento das funções, enquanto que o 2º envolve as características do candidato onde a união de conhecer e desenvolver as atitudes que cada pessoa tem para progredir em seus trabalhos.

Segundo Ribeiro (2005), o processo de seleção é formado por seguimentos a serem trabalhados para selecionar as pessoas que expressarão um bom e mais adequado nível de profissionalização para o cargo; cada empresa tem seu proceder de selecionar simbolicamente, seguindo alguns preparos básicos, dentre eles:

- Recrutar candidatos;
- Triagem, entrevista e análise de conteúdo vocacional;

- Testes, conhecimentos, desempenho psicológico;
- Comunicação com os candidatos;
- Admissão.

Recrutar os melhores candidatos é o primeiro passo para atender bem. Cabe a empresa dá início a um novo artifício, o de redução do número de candidatos. Este procedimento consiste em escolher, dentre estas pessoas, as que melhor adaptam à cultura da organização, para que eles possam prosseguir no processo de seleção (EMPLOYER, 2004).

Araújo (2006), afirma que, comprovada a veracidade do currículo de cada concorrente à posição, é hora dos psicólogos entrarem em ação, com aplicação dos testes, tornando-se aptos a identificar quais candidatos são capazes de ocupar de forma adequada o cargo em aberto na organização.

2.3.3 Diferença entre Recrutamento e Seleção

Recrutamento, segundo Ribeiro (2006), é um conjunto de acessos, que foca na atração de pessoas com qualificação profissional, onde serão observados posteriores colaboradores da empresa, tratando de um esforço e pesquisa junto as informações concretas, fornecendo a empresa um significativo numerário de capital intelectual para o estabelecimento, agregando valor.

Segundo Araújo (2006), recrutamento e seleção são atividades interligadas, embora refiram a resultados finais distintos. Recrutar é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos escolhidos para exercer alguma função dentro da empresa. Vários questionamentos serão abordados quanto a este item, é necessário como em todo estudo um bom planejamento de pessoas para a organização, não sendo exclusividade da unidade de gestão de pessoas da empresa pois, dependendo da organização ela fica a cargo de diferentes unidades. O fundamental é compreender que, na maioria das vezes, a participação da área de gestão de pessoas é inevitável.

Para que essa atividade de mão dupla, na qual tanto a empresa quanto o candidato podem se conhecer, trocando informações e esclarecendo dúvidas (OLIVEIRA, 2004), seja bem utilizadas, de forma que a organização e as pessoas possam gozar de suas vantagens, é fundamental que as informações compartilhadas não possibilitem nenhuma ambiguidade de interpretação, sendo estas claras e objetivas.

Feito o recrutamento de forma simples e eficaz, partimos para o processo de seleção, selecionando quem mais se adequar à realidade e demanda da empresa. Trata-se de escolher e classificar os candidatos adequados” (ZOUAIN, 2003) às carências da organização. Com um bom planejamento poderemos chegar a esta resposta: Por quê? Quem? Como? Onde? Está claramente definido. Do contrário, o recrutamento poderá não atender à seleção, e refazer o recrutamento poderá ser o próximo passo, ou pode atender de maneira insatisfatória, o que pode gerar problemas.

O recrutamento e a seleção de pessoas devem ser encarados não só pelo lado da empresa, mas também por intermédio da visão que as pessoas têm dela. Além do mais, as empresas que tem em mente que as pessoas é que garantem o seu sucesso conseguem oferecer algo mais na guerra pelos talentos (BREYER, 2004).

2.3.4 Admissão de Pessoal

“A admissão de pessoal é um processo contínuo que costuma acontecer com exatidão no comércio de recursos humanos e de trabalhos, competindo indivíduos e organizações” (RIBEIRO, 2006, p. 51).

Segundo Ribeiro (2006) a mão de obra é disputada em termos profissionais a empregados e pessoas que tenham potencialidade e desenvoltura. A entrada de colaboradores é um desenvolvimento que continua a acontecer com exatidão no comércio, a mão de obra especializada, em termos profissionais, é disputada da seguinte forma:

- Potencialidades;
- Desenvoltura;
- Conhecimento;

Se enquadram no comércio de Recursos Humanos as empresas patrões, disputando:

- As remunerações possíveis locais na realização de tarefas;
- Brindes ofertados;

Confiança no comércio que desenvolve e se unem no comércio do desenvolvimento. De certa forma, as pessoas analisam para obter informações sobre a empresa, analisando dados sobre os candidatos, decidindo assim se admitem ou não para a organização (RIBEIRO, 2006).

2.3.5 Seleção e Desenvolvimento de Pessoas cuidando da porta de Entrada

Uma empresa formada de colaboradores responsáveis pode vir a declínio, caso não consiga alinhá-los em volta de objetivos comuns, o desempenho de uma pessoa está em linha de frente. Entretanto, o declínio aguarda com razão a empresa de pessoas incompetentes, ainda que busque resultados organizacionais, visando a precisão de se administrar a porta de entrada em prosseguir e garantir o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Como é de extrema importância o cargo de gerência, mais vezes acrescenta-se erroneamente, só a Área de Recursos Humanos (FIORELLI, 2008).

Lima (2004), considera o treinamento um “investimento empresarial”, destinado a capacitar uma equipe. Várias são as razões que levaram a empresa a treinar e desenvolverem seu pessoal:

- Identificação de metas;
- Falhas na comunicação;
- Remanejamento de pessoas;
- Modernização da organização;
- Natureza das atividades desenvolvidas pela organização;
- Conhecimento.

2.4. Com saber quem deve ser contratado

É permitido recrutar o possível colaborador se tivermos com antecedência a característica almejada por esse candidato, isto é, suas habilidades pessoais e profissionais. Só é visível ter sucesso no processo de recrutar, se obtivermos essa característica bem traçada. Para a discussão das características, é preciso saber o que é salutar e o que o candidato está esperando, ou seja, poderá contribuir para se chegar ao perfil adequado; é salutar também que o futuro colaborador tenha um pouco de conhecimento sobre a cultura da organização, seus valores e sua ética. (LACOMBE & HEIBRORN, 2011).

2.4.1 Objetivos do Treinamento

Treinar e desenvolver pessoas é uma realidade para qualquer um de nós, não importa a sua idade nem a de qualquer outro leitor ou leitora. (ARAÚJO, 2006). Muitas são as

empresas que acreditam ser esta atividade essencial, apesar de na década passada, tal questionamento ser visto pelos administradores como um centro de custos, com o advento da qualidade total e a busca incessante da excelência, os gastos com Treinamento e Desenvolvimento deixarem de equiparar-se aos de material e consumo. Ou seja, este processo passou a representar investimento. (TACHIZAWA; FERREIRA E FORTUNA, 2001).

Para Marras (2007), diferencia-se dois conjuntos de características para a área de treinamento e desenvolvimento, destacando-se a metas específicas e as genéricas. As metas específicas destacam-se com maior importância para a área de treinamento, aos seguintes itens:

- Formação profissional tendo como objetivo conquistar um ideal de quantidade ao trabalho para determinada atividade, passando todas as habilidades a expor uma excelente determinação no cargo;
- Especialização fornece ao colaborador um grande cabedal de experiência específica internamente em uma atividade de trabalho, melhorando seus objetivos.
- Reciclagem tem como princípio de o alicerce analisar conteúdos, instrução ou experiências de atividades, revendo-as e analisando-as conforme previsões.

As metas genéricas, segundo Marras (2007), destacam-se com maior importância os seguintes itens:

- Aumento direto da produtividade na maneira em que a prática proporciona uma chance de se fazer real ato mais precioso e correto, existindo resultados nos tempos de plantio, nos encontros e na lista entre ingredientes, fatores de plantio e metas nas tarefas;
- Aumento direto da qualidade, a legitimidade da profissão busca sempre melhorar a maneira reta e proporcional, a instrução que o colaborador tem sobre seu grau de competência e compromisso na sequência produtiva;
- Incentivo motivacional, capacitando um colaborador de doar ao próprio a oportunidade de ser competente e sagaz-objetivo de toda pessoa. Quanto maior for essa afirmativa, grande será a oportunidade do colaborador de mostrar-se disposto a realizar o que se faz de melhor para sua auto realização;
- Otimização pessoal e organizacional, as metas passadas carregam, na sua união, a otimização pessoal e organizacional, meta das pessoas e das empresas. É através da prática que o homem se expande profissionalmente, planejando de vez em quando, na sociedade o meio de ação, buscando melhorias nos gastos conseguindo como respostas de seu

crescimento, conformados e em grupos, modificando os locais das empresas, deixando-as adequados para alvejar a qualidade em termos de progresso organizacional;

- Atendimento de exigências das mudanças, na qual as organizações do fim do milênio são cada vez maiores a seleção pela qualidade de informações colhidas dos diversos lugares que as sondam.

2.4.2 Processo Motivacional

Motivação “é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa” (ANDRADE E AMBONI, 2009, p. 122).

Segundo Amboni e Andrade (2009), a motivação divide-se em extrínseca e intrínseca. A motivação intrínseca relaciona-se a recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, o recebimento de um reconhecimento positivo ou uma apreciação. A motivação extrínseca está ligada a recompensas tangíveis ou materiais, salários, benefícios educacionais, seguros de vida, entre outros. Necessidades, valores, comportamentos e objetivos são quatro conceitos intimamente associados que compõem o sistema de motivação humana.

A motivação humana é um assunto que vem chamando a atenção dos pesquisadores, desde o começo do século XX, no momento em que oficialmente se tem informação de estudos e pesquisas científicas nessa região (MARRAS, 2007).

Segundo Maslow, a motivação busca satisfazer com certeza ausência do básico (fisiológica), as mais comuns até as mais problemáticas ou psicológicas (auto realização). O referido autor afirma ainda que existem alguns tipos de necessidades e o que elas representam, sendo:

- Necessidades fisiológicas- sendo ausências físicas como relacionamento, álcool, alimentação, descanso, etc.
- Necessidades de segurança- a ausência natural da insegurança dos indivíduos, tempo que estará empregado, protegido, liberto do risco, um lar, um esboço, um mandamento, etc.
- Necessidade social- a falta endógena de ser amado e de amar, ter com quem sair, companheiros mais próximos, etc.

- Necessidade de estima- a vontade dos indivíduos de sentir seu valor pelo que o cercam, seu alto valor, a vontade de ser reconhecido, responsável e importante.

- Necessidade de auto realização- a vontade das pessoas de inovar e rever seu destaque, tornando-se eficiente.

De acordo com Muniz e Faria (2007), a finalidade da motivação é descobrir um caminho para que cada pessoa almeje executar eficazmente os cargos que lhe propuseram internamente na empresa, de acordo com sua função ou cargo. A motivação desencadeia que o colaborador cumpra sua tarefa, como também a execute com eficiência, comportando o poder de incentivar seus subordinados. Um gestor tem que ter conhecimento de como uma pessoa se comporta para poder incentivar seus subordinados.

Para Maximiliano (2007), a palavra motivação significa motivo, movimento, mover, movimentar e notar se todas as palavras atuais têm o mesmo significado e estão associados ao mesmo tema, a palavra latina motivo, que significa aquilo que movimenta, que se faz declinar. O estudo da motivação é um dos assuntos centrais do comportamento, porque é salutar entender os meios que deslocam os seres para os comportamentos de enorme desempenho, passividade ou que não produz, ao merecer ou desmerecer aos interesses da empresa e da gestão.

A palavra motivação faz uso de muitos conceitos, fala-se em motivação para instruir-se, adquirir monetário, conhecer outros lugares e até mesmo ficam sem ter o que fazer. A referida aponta as consequências, os porquês de gerar tanto comportamento, seja ele qualquer. A motivação é a vontade de que impulsiona o jeito de se comportar (Maximiliano, 2007).

2.4.3- Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional envolve diferentes graus, como o tipo de organização e tecnologia utilizada, as políticas da companhia, as metas operacionais, os regulamentos internos de atitudes, formas de comportamento social, encorajados ou sancionados, são os fatores sociais (MUNIZ E FARIA, 2007).

O clima organizacional mostra o meio interno ou a atmosfera psicológica, a prosperidade de cada estabelecimento. Está unindo a ética e a conformação das ausências dos integrantes, podendo ser salutar ou ruim, cálido ou inerte, nulo ou notório, famoso ou que

não atinge, dependendo de como os integrantes se sentem em relação ao estabelecimento (Chiavenato, 2004).

Para Maximiliano (2007), as compreensões e sentimentos em relação a verdade clara do estabelecimento, atribuem valor as três maiores informações: satisfação, conveniência e indiferença. Desde o endereço real até as metas, passando pelas remunerações, conveniências, condições de realizar suas atividades, higiene, participação de incentivos, gratificações e união com os colaboradores, tudo atingindo o jeito como os indivíduos se sentem em relação ao estabelecimento.

Muniz e Faria (2007), relatam que definição de clima organizacional abrange mudanças de naipe. Com o tipo de estabelecimento, a computadorização utilizada, as políticas da instituição, os objetivos de base, os passos, todos formando os fatos arcabouços, além de demonstrar uma intenção pelo gesto ou postura do corpo, que são da coragem em admitir que são desmotivando-os em relação aos seus subordinados e a queda dos rendimentos da organização elementos causadores para uns resultados coletivos. Dessa maneira, o clima resulta de um perfeito envolvimento de elementos relacionados com a aparência formal e informal do estabelecimento, das pessoas radicais de supervisão, das realizações de tarefas, dos procedimentos e, contudo, da narração de fatos que se sucedem uns aos outros, no estabelecimento.

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características, com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional. Todo esse conjunto de variáveis deve ser observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem em motivação e produtividade.

Para Muniz e Faria (2007), o clima organizacional é o estado de espírito da organização, ligado a grande satisfação, lealdade e compromisso dos funcionários, identificado por meio do levantamento de opiniões e percepções dos funcionários, apresentando perspectiva temporal de curto e médio prazo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo está dividido nos seguintes tópicos:

3.1 Escolha do objeto de estudo

A micro empresa Mercearia Jr Li, surgiu no ano de 2011, de propriedade de Elisângela Correia de Sousa, funcionando na Rua Soldado Pedro Hilário dos Santos, Nº 97, Bairro São Conrado, CNPJ:13.919.664/0001-49 e Inscrição Estadual Nº 27.131.980-1, os diretores e os proprietários não possuem cursos de qualificação profissional dessa forma, fica difícil controlar a rotatividade dentro da empresa. Possui um quadro de 5 funcionários: 1 na limpeza, 1 no caixa, 1 repositor de produtos, 1 atendente e 1 na área de Recursos Humanos, realizando os movimentos de organização. Não possui visão nem missão (sugestão de melhorias), tem como valores ser uma empresa familiar no ramo de gênero alimentício. Tem como oportunidades carteira de clientes fiéis ao estabelecimento; possui máquina para agilizar o pagamento; possui prestação de serviços telefônicos; possibilidade de aumento de carteira de cliente com a construção de um novo condomínio próximo a localização; aceita vale refeição como diferencial das demais; está sempre buscando tendências de mercado para não ficar para trás. As ameaças são a concorrência acirrada na localidade; trabalha com vendas no sistema de carteirinha; falta de conhecimento, habilidade e atitudes na gestão; falta de unidade de sistema de informação no ano de 2011, ação. Durante o ano de 2011, foi vendido R\$ 18.000,00 (Dezoito mil), no ano de 2012, R\$ 27.000,00 (vinte e sete mil), no ano de 2013, R\$ 36.000,00 (trinta e seis mil), no ano de 2014, teve uma queda de R\$ 32.400,00 (trinta e dois mil e quatrocentos reais).

Seus principais concorrentes são o Supermercado Todo Dia, Anderson Supermercado e Mercearia Cruz.

3.2 Tipos de Pesquisa

Este trabalho envolveu as pesquisas bibliográfica desenvolvida através de livros, artigos e revistas e qualitativa descritiva, onde as informações obtidas não podem ser quantificáveis aos dados obtidos, analisados indubitavelmente, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. A qualitativa segundo Roesch (2005, p.122), defende que a escolha do método de pesquisa

depende da postura filosófica para investigação da realidade, acrescentando as possibilidades de coletar dados na pesquisa científica subdividindo-os em fenomenologia vista através de pesquisa qualitativa, contrapondo-se a outra possibilidade que é a positivista, conhecida por sua objetividade, a avaliação possui cunho quantitativo. E a qualitativa enfatiza a utilização de dados padronizados permitindo ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações por isso mesmo, a análise de dados é chamado exploratório explicativo, traçando os objetivos, formulando hipóteses de um trabalho, absorvendo o funcionamento do processo de recrutamento e seleção. (Ruiz, 2008, p. 138).

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Em relação ao trabalho pesquisado consiste em pesquisa realizada na Merceria Jr Li, onde as pessoas entrevistadas eram clientes, funcionários e administração. O questionário aplicado aos funcionários, a faixa etária de idade varia de menos de 30 anos a faixa de 31 a 40 anos.

3.4 Universo ou população

O universo pesquisado aconteceu na Micro Empresa Merceria Jr Li, no Bairro São Conrado, no qual participaram 16 (dezesesseis) pessoas entre clientes, funcionários e administração.

3.5 Plano Amostral da pesquisa

Este estudo optou pela pesquisa descritivo-exploratória quantitativa, analisando as transcrições do instrumento de pesquisa, os dados coletados. O material de coleta foi distribuído pelo pesquisador, com prévia autorização da organização.

3.6 Técnicas de coleta de dados

Na pesquisa descritiva quantitativa, o meio e o instrumento utilizado para coletar os dados foi a aplicação de questionário, no intuito de elaborar a linguagem mais adequada ao seu público alvo, fundamental para que o informante visualize, de forma clara, o que está sendo questionado. A objetividade do questionário é fundamental para que o informante visualize, de forma clara, o eu está sendo questionado. Segundo Roesch (2005), como

principais componentes de um questionário destacam os elementos que identifiquem o respondente, a cada explicativa, itens de resposta objetiva (sim ou não), espaço para respostas livres.

3.7 Pré-teste

Contar com a participação dos funcionários que fazem parte da área administrativa, juntamente com os clientes, imprescindível para a manutenção da microempresa Jr Li.

3.8 Variáveis de estudo

Será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica explicativa, tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir de teorias publicadas em livros ou obras congêneres, nesta pesquisa o investigador levanta conhecimentos da área, identificando as teorias produzidas, analisando e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema da investigação.

3.9 Técnicas estatísticas utilizadas

A tabulação de dados será por representação por gráficos.

3.10 Caracterização da amostra

A amostra aconteceu na Mercearia Jr Li, no qual participarão 16 (dezesesseis) colaboradores dentre funcionários, clientes e administrativo, por se tratar de uma empresa de pequeno porte e com poucos funcionários. Não há amostragem porque a pesquisa é censitária, todos os colaboradores foram envolvidos na investigação.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados junto a Micro Empresa Mercearia Jr Li, bem como a análise e interpretação estatística dos dados. De modo que serão apresentadas as percepções acerca das variáveis do recrutamento e seleção na Rotatividade em Postos de Trabalho.

4.1 Questões Norteadoras e Resultado

As questões que nortearam a investigação deste capítulo são:

Como lidar com essa rotatividade constante?

Será que a empresa possui programas ou ações de treinamento e qualificações?

De que maneira a empresa realiza seu recrutamento?

Como os colaboradores veem a importância da área de Recursos Humanos?

4.2 Analise

Os dados tabelados significam que apesar da rotatividade no recrutamento e seleção de funcionários no período de 2011 a 2015, a empresa consegue se manter tirando os entraves da vida, ajudando na economia do país, desenvolvendo atividade econômica no comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios minimercados, mercearias e armazéns. Entretanto, a estatística descritiva mostra que dos dezesseis indivíduos pesquisados, a maioria sente-se satisfeitos com o produto e os preços acessível a todos visto ser a concorrência seu maior entrave. As modalidades que menos indivíduos indicaram o fato de se sentirem satisfeitos com o atendimento prestado, cerca de 100%. Dessa forma, os dezesseis indivíduos tendem a apresentar o comportamento de: atender muito bem seus clientes para que os mesmos voltem já que, a alma do negócio não é somente oferecer produtos de qualidade que atenda as expectativas, mas, acima de tudo, um bom atendimento onde se sintam importantes. É por isso que o resultado foi satisfatório.

4.3 Resultados

È interessante ressaltar-se que dos dezesseis indivíduos entrevistados a maioria eram do sexo feminino seguidos do sexo masculino.

Relacionando-se ao nível de escolaridade, 31% possui ensino superior completo, 25% possui ensino superior incompleto, 25% ensino médio, e 19% ensino fundamental.

No entanto, a estatística descritiva mostra que em relação ao tempo de serviço na mercearia, 19%, possui de 1 a 2 anos, 25%, possui 2 a 3 anos; 43% possui 3 a 4 anos e 13% possui menos de 1 ano.

Em relação a idade, 70% possui menos de 30 anos e 30% de 31 a 41 anos.

Em relação ao tempo de que compra na mercearia, 10% tem menos de 1 ano, 20% de 1 a 2 anos, 30% de 2 a 3 anos e 40% de 3 a 4 anos.

Relacionando-se aos clientes fiéis ao estabelecimento receberem promoção, 80% responderam sim e 20% responderam não.

Com relação ao atendimento prestado todos foram unânimes ao disserem sentirem-se satisfeitos.

Na questão aberta que cita sobre recrutamento, as respostas foram diversificadas indo desde através de comunicações internas, avisos convocados, até não souberam responder.

Na segunda questão aberta que trata do papel desempenhado pelos funcionários para tenderem suas clientes, 50% respondeu que um atendimento cortês é a base de tudo, 10% consideram muito bom e 40% não souberam responder.

Na terceira questão aberta que trata de oferecer um produto de qualidade com preço acessível, 80% acreditam que os produtos ali vendidos são de qualidade e 20% não souberam responder.

Na última questão aberta, que trata da satisfação dos clientes caso sejam bem atendidos, 75% disseram satisfeitos e 25% não souberam responder.

4.4 Discussão de resultados

O objetivo deste capítulo é comparar os resultados obtidos com o referencial teórico revisado neste trabalho e discutir os resultados. Deve-se construir um capítulo de, no

mínimo, 2 laudas. Cada parágrafo ou parágrafos vizinhos devem ter relação de discussão (pesquisa x referencial teórico).

Apesar da crise enfrentada quando da perda de emprego e com o mercado cada vez mais exigente em relação ao perfil dos colaboradores, teve a iniciativa de investir em seu próprio negócio, decidindo abrir a mercearia no bairro onde mora no ano de 2011, a empresa está conseguindo se manter tirando os entraves da vida, ajudando na economia do país, desenvolvendo atividade econômica no comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos de gêneros alimentícios minimercados, mercearias e armazéns. A empresaria tem consciência de ser uma microempreendedora formal legalizada com alvará regular de funcionamento, com vistoria do corpo de bombeiros para garantir a integridade dos clientes e demais colaboradores, possuindo um quadro de funcionários composto de caixa repositores de produtos, atendente e pessoal de recursos humanos, onde realiza os movimentos da organização.

A importância do recrutamento para a empresa visa uma maneira correta de proporcionar a organização mais sucesso ao integrarem colaboradores mais comprometidos com a empresa, colocando profissionais capacitados para ocuparem o cargo que está sendo ofertado através de oportunidades dadas no mercado de trabalho, resultando no recrutamento e na seleção. A apresentação de candidatos a emprego por meio do recrutamento de pessoas é uma atividade de elevada responsabilidade costumando deixar os candidatos em estado de insegurança, tensão, preocupação e dúvidas.

No mundo competitivo de hoje, a escolha das pessoas certas torna-se vital para o funcionamento da empresa, e para seu futuro.

O maior desafio enfrentado pelos profissionais nas organizações são a busca incessante de convívio entre os mesmos, para isso, tornou-se necessário o processo de recrutamento e seleção com o intuito de contribuir para amenizar os sofrimentos causados pois, toda vez que necessite de um profissional é só entrar em contato com uma empresa específica para que a mesma selecione as principais pessoas que passaram pelo crivo do empresário. Sendo o convívio imprescindível na busca cessante de profissionais qualificados para atuarem nestes postos, é necessário um bom diálogo para conviver com inúmeras cabeças pensantes.

A falta de comunicação não só dos clientes como dos funcionários geram transtornos causando com isso, a rotatividade em postos de trabalho pois, o simples fato da empresa não possuir treinamento adequado para tais funcionários, não os prejudicam somente

como também o empresário que muitas vezes não tem mão de obra qualificada para desempenhar determinada função trazendo, com isso, transtornos e, conseqüentemente, prejudicando suas vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hipótese geral que guiou este trabalho foi o fato desta microempresa não possuir treinamento podendo vir a prejudicar o desenvolvimento da organização. Os resultados deste trabalho demonstraram que o comportamento dos profissionais da área administrativa em relação ao processo de recrutamento e seleção para as seguintes variáveis investigadas: informação sobre o processo de recrutamento de seleção na micro mercearia Jr Li.

O objetivo geral do trabalho era identificar a importância do processo de recrutamento e seleção para diminuir a rotatividade dentro da empresa. Para alcançar este objetivo foi imprescindível que, em um primeiro momento, a literatura sobre o tema fosse analisada e, em um segundo momento, dados primários fossem levantados e analisados. Assim, as conquistas deste trabalho podem ser assim resumidas:

Descreveu o comportamento tanto de um grupo de funcionários, quanto de clientes e administração.

Constatou que, em relação as variáveis, existe um grande entrave da atuação da gestão, existindo problemas dos mais diversos.

Comprovou que a maior parte dos comportamentos, conceitos, posicionamentos descritivos no referencial teórico foi semelhante àqueles realizados pelos elementos da amostra.

De modo geral, a literatura apresentada neste trabalho estava estruturada nos seguintes eixos: a descrição do comportamento da proprietária e a comparação deste com o comportamento dos clientes e fornecedores, terminando a concluir que tais atitudes apresentavam semelhanças e diferenças, mas que a postura da proprietária se destacava como apto a ser seguido, influenciando os membros das demais áreas.

A amostra não é representativa da população do bairro São Conrado. Uma das principais diferenças refere-se aos clientes que frequentam a mercearia. De modo geral, eles são originados das classes menos favorecidas por se tratar de uma mercearia de bairro. As proporções das faixas etárias, estado civil, raça, grau de escolaridade, também não foram levadas em consideração neste estudo. Tendo em mente tais limitações, em nenhum momento se pretendeu generalizar os resultados desta pesquisa para a população do bairro São Conrado. Contudo, apesar das limitações acima citadas, um dos principais fatores que revelam o rigor científico utilizado no estudo em questão é o conhecimento das restrições que os resultados apresentam. Ciente das limitações, em todas as análises realizadas, elas foram consideradas.

O objetivo desta investigação era identificar o nível de conhecimento da empresa em relação ao recrutamento e seleção na visão da gestão. Ao se dar voz aos entrevistados, foi possível apreender o fenômeno em análise. Assim, identificou-se que os entrevistados compreendem que avaliar a organização dos processos e identificar pontos de melhoria para dar o suporte necessário a outros setores que deixam por um determinado tempo documentos confiando na responsabilidade dos profissionais do arquivo. A literatura abordada mostra a preocupação que deve ter a proprietária na rotatividade da empresa por se tratar de uma empresa de pequeno porte e com poucos funcionários. Entretanto, este estudo tem certas limitações e dessa forma os resultados e conclusões devem ser analisados segundo as opções de pesquisas feitas. Existem várias oportunidades de pesquisas a serem realizadas a partir do ramo de produtos alimentícios. Sugere-se para estudos futuros a investigação sobre a percepção da proprietária, juntamente com seus funcionários e clientes com o intuito de fortalecer os resultados alcançados.

Este estudo tem como foco contribuir para o devido reconhecimento da proprietária juntamente com seus funcionários da microempresa Jr Li. Outra contribuição deste trabalho é ressaltar que os problemas enfrentados com seus clientes, equipe, gerando desmotivação por parte da gestão, em relação aos seus subordinados e conseqüentemente a queda nos rendimentos da organização.

Apesar da crescente importância da existência da rotatividade, parece inexistir ou ser muito raros, estudos mais aprofundados sobre o tema, procurando contribuir para o conhecimento nesta área por meio do referencial teórico sobre o tema e sua pesquisa empírica desenvolvida no Brasil. O presente trabalho traz tanto para o meio acadêmico como para o setor empresarial. A análise crítica de pesquisas e artigos sobre A Rotatividade em Postos de Trabalho: o desafio no processo de recrutamento e seleção, reunidos em um único trabalho representa um referencial teórico importante para o estado da arte.

Por outro lado, no que tange às implicações de ordem prática, os administradores da área de Administração terão informações, por meio deste trabalho, sobre o comportamento e expectativas dos clientes e fornecedores dos produtos/serviços relacionados ao negócio. Estas informações serão úteis para a formulação de estratégias de negócio mais eficientes, possibilitando que os administradores possam contribuir para as mais acertadas decisões de gestão, garantindo o desenvolvimento organizacional de maneira sustentável.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas. Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BREYER, Andrea. **Algumas considerações sobre a captação e retenção de talentos**. Artigo. Disponível em: <http://www.abrhrs.com.br/grup-dica.php>. Acesso em: 12 mar. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EMPLOYER. Disponível em: http://ww.employer.com.br/rec_selecao.asp. Acesso em: 12 maio 2015.
- FIGLIOLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 5. ed, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital**. 6ª ed. 2. São Paulo: Atlas, 2007.
- MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. **Teoria Geral da Administração**. 5ª Edição. Revisada e Ampliada. EDITORA Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Michelle Adornes. **O processo de recrutamento e seleção como ferramenta para gerir pessoas**. Disponível em: <http://www.abrhrs.com.br/grup-dica.php>. Acesso em: 12 maio 2015.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. Editora Saraiva, 2006.
- TACHIZAWA; Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constat. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2004
- ZOUANI, Deborah Moraes. **Notas de Aulas**. Rio de Janeiro: Universidade Santa Úrsula. 2003.

APÊNDICE
QUESTIONÁRIOS

Ruim tanto para os clientes como para a empresa.

9) A Mercearia possui programas ou ações de treinamento ou qualificação? De que maneira?

Não.

10) Como os funcionários veem a importância da área de Recursos Humanos?

Como uma relação normal.

Atender com saudação e cortesia- 5

Não respondeu- 4

Muito bom- 1

9) A Merceria oferece algum produto de qualidade e preço acessível para lidar com a concorrência?

Sim- 7

Não respondeu-3

10) Como deve se comportar os clientes, se satisfeitos ou não? Caso os clientes sejam bem atendido, a expectativa é ter mais retorno ou dedicar-se mais as eventualidades que o caso requer. Exemplifique:

Retornando ao estabelecimento com frequência- 6

Não respondeu- 4

Não- 1 pessoa.

10) Como os administradores veem a importância da área de Recursos Humanos?

Como um complemento como toda organização.

APÊNDICE
TABULAÇÃO DE DADOS

QUESTIONÁRIO OBJETIVO E SUBJETIVO RESPONDIDO PARA OS CLIENTES

TABELA 1- GÊNERO

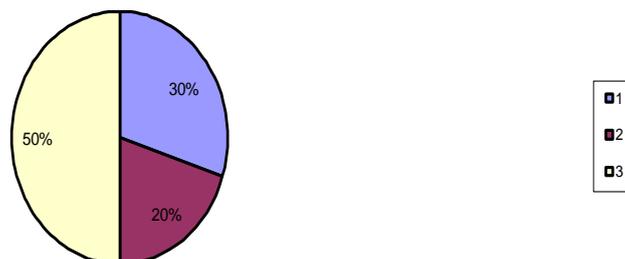
MASCULINO	FEMININO
10%	90%

Em relação ao número de entrevistados, 90% foram do sexo feminino e 10% do sexo masculino.

TABELA 2- ESCOLARIDADE

ENSINO MÉDIO	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO
30%	20%	50%

Relacionando-se a escolaridade, do número de entrevistados, 50% tem o ensino superior incompleto, 20% o ensino superior completo e 30% o ensino médio.



Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA3- IDADE

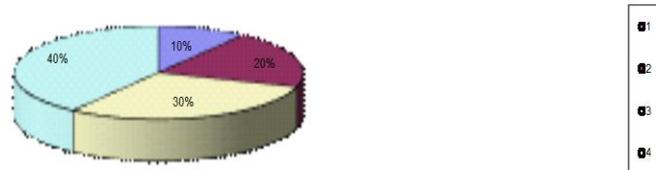
Menos de 30 anos	De 31 a 41 anos
70%	30%

Do total de entrevistados, 70% apresentam menos de 30 anos e 30% de 31 a 41 anos.

TABELA 4- TEMPO DE COMPRA NA MERCEARIA

Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	De 3 a 4 anos
10%	20%	30%	40%

Em relação ao tempo de compra na Merceria dos entrevistados, 40% tem 3 a 4 anos; 30% de 2 a 3 anos, 20% de 1 a 2 anos e 10% menos de 1 ano.

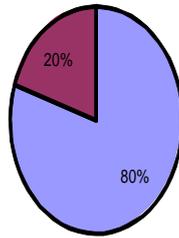


Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA 5- CLIENTES FIEIS AO ESTABELECIMENTO

SIM	NÃO
80%	20%

Em relação aos clientes que frequentam a Merceria se sentirem fieis ao estabelecimento, 80% responderam sim e 20% responderam não.



Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA 6- ATENDIMENTO PRESTADO

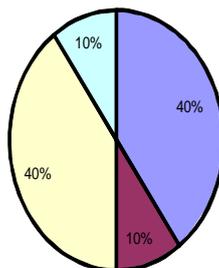
SIM	NÃO
100%	

Em relação a satisfação ao atendimento prestado foram unânimes, cerca de 100% responderam sim e nenhum respondeu não.

TABELA 7- RECRUTAMENTO

Anúncios	Avisos	Não respondeu	Seleção e Treinamento
40%	10%	40%	10%

Esta questão aberta foi bastante mesclada, onde 40% dos entrevistados responderam anúncio e não souberam e 10% responderam avisos e seleção e treinamento.

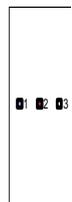
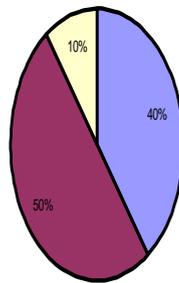


Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA 8- PAPEL DESEMPENHADO PELOS FUNCIONÁRIOS

Não respondeu	Atendimento Cortes	Muito bom
40%	50%	10%

Do total de entrevistados, 50% responderam atendimento cortês, 40% não souberam e 10% muito bom.

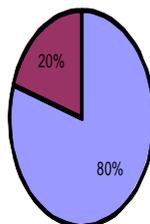


Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA 9- PRODUTO DE QUALIDADE X PREÇO ACESSÍVEL

Sim	Não respondeu
80%	20%

Em relação ao preço acessível e ao produto de qualidade, 80% dos entrevistados responderam sim e 20% não souberam ou não opinaram.

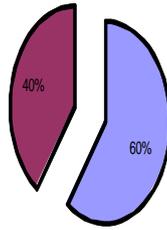


Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA 10- SATISFAÇÃO

Satisfeita	Não opinaram
60%	40%

Do total de entrevistados 60% sentem-se satisfeitos e 40% não opinaram.



Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

QUESTIONÁRIOS OBJETIVOS E SUBJETIVOS RESPONDIDOS PARA OS FUNCIONÁRIOS E ADMINISTRAÇÃO

TABELA 1- GÊNERO

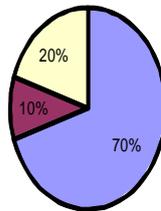
MASCULINO	FEMININO
10%	90%

Em relação ao número de entrevistados, 90% foram do sexo feminino e 10% do sexo masculino.

TABELA 2- ESCOLARIDADE

ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MÉDIO	ENSINO SUPERIOR COMPLETO
70%	10%	20%

Relacionando-se a escolaridade, do número de entrevistados, 70% tem o ensino fundamental, 20% o ensino superior completo e 10% o ensino médio.

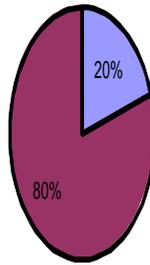


Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA3- IDADE

Menos de 30 anos	De 31 a 41 anos
20%	80%

Do total de entrevistados, 80% dos entrevistados possui de 31 a 41 anos e 20% menos de 30 anos.

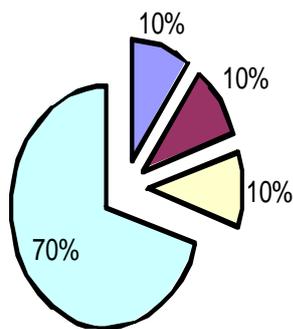


Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA 4- TEMPO DE SERVIÇO NA MERCEARIA

Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	De 3 a 4 anos
10%	10%	10%	70%

Em relação ao tempo de serviço na Merceria, 70% dos entrevistados possui de 3 a 4 anos de serviço, e 10% possui menos de 1 ano, de 1 a 2 anos, de 2 a 3 anos, respectivamente.



Fonte:

Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA 5- GRATIFICAÇÃO OU BENEFICIO

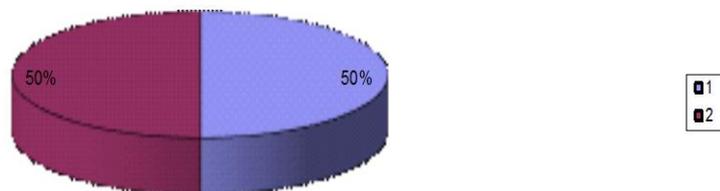
Sim	Não
100%	

Do número de entrevistados a gratificação ou benefício apresentado representa 100% sim.

TABELA 6- COMPETÊNCIAS DESEMPENHADAS

Sim	Não
50%	50%

Em relação as competências desempenhadas, 50% dos entrevistados responderam sim e 50% responderam não.

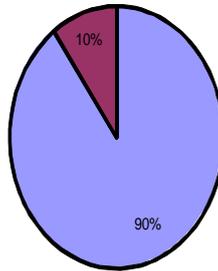


Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA 7- RECRUTAMENTO

AVISOS	COMUNICAÇÃO INTERNA
90%	10%

Do número de entrevistados 90% responderam aviso e 10% comunicação interna.

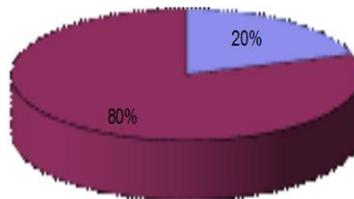


Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

TABELA 8- ROTATIVIDADE

RUIM	COMPLICADO
20%	80%

Dos entrevistados 80% acham ruim a rotatividade e 20% acham complicado.



Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)

Tabela 9- PROGRAMAS OU AÇÕES DE TREINAMENTO

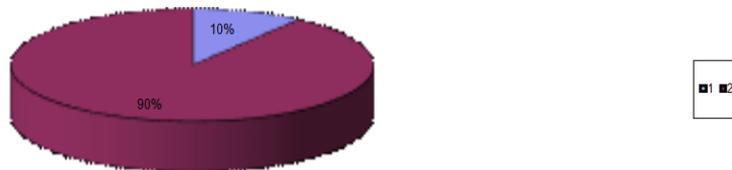
Sim	Não
	100%

Dos entrevistados, 100% disseram que a mercearia não possui ações de treinamento

Tabela 10- Importância da Área de Recursos Humanos

BOM	IMPORTANTE
10%	90%

Em relação a importância da área de recursos humanos na Micro Empresa Jr Li, 90% acham importante e 10% acham bom.



Fonte: Elaborado pelo Autor. (Pesquisa de Campo, 2015)