

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO LATICÍNIO DO VALE DO ARINOS - MT: COMO FAZEMOS?

RECRUITMENT AND SELECTION OF PEOPLE IN THE ARINOS VALLEY DAIRY-MT: HOW ARE WE DOING?

Elaine Janicléia Silva Tondin, Sirlene Aparecida Takeda Bresciani, Raquel Dalvit Flores e Luis Felipe Dias

Lopes

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o uso de ferramentas de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de Laticínios no Vale do Arinos - MT. A metodologia utilizada foi qualitativa, com objetivo descritivo e pesquisa bibliográfica, como também a observação e pesquisa de campo. Os instrumentos foram entrevista questionário, aplicado com a gestora geral e com 39 trabalhadores da área de produção. Os resultados da pesquisa apontam que a empresa não utiliza técnicas e ferramentas e demonstra que há necessidade de melhoramento e aperfeiçoamento no processo de recrutamento e seleção, na perspectiva de atrair e reter profissionais qualificados. Assim, ao final desse estudo, sugere-se alguns caminhos que contribuem com essa tarefa da empresa. Como limitação desse estudo, e ao mesmo tempo sugestão de futuras pesquisas, aponta-se a utilização de novas ferramentas de pesquisa com constructos que contribuam com a identificação e confirmação de outros fatores, como o de rotatividade, bem como de investigar outras etapas que envolvem a tarefa de GP, ou seja, de treinamento, de qualidade de vida no trabalho e outros.

Palavras-Chave: Estratégias, Gestão de Pessoas, Ferramentas, Recrutamento, Seleção

ABSTRACT

This study aims to analyze the use of recruitment and selection tools in a dairy company in the Arinos Valley-MT. The methodology used was qualitative, with descriptive and bibliographical research objective, as well as observation and field research. The instruments were interview questionnaire, applied with the general manager and with 39 employees of the production area. The survey results indicate that the company does not use techniques and tools and demonstrates that there is a need for improvement and perfection in the process recruitment and selection, in order to attract and retain qualified professionals. So, at the end of the study, suggests some ways to contribute to this task of the company. As limitation of that study, and at the same time suggestion of the future research, points to new search tools with constructs to contribute to the identification and confirmation of the factors such as turnover, as well as to investigate other steps that involve the task of GP in the words, training, quality of work life and others.

Keywords: people management strategies, tools, recruitment, selection

Estratégia – Gestão Estratégica de Pessoas

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO LATICÍNIO DO VALE DO ARINOS – MT: COMO FAZEMOS?

RECRUITMENT AND SELECTION OF PEOPLE IN THE ARINOS VALLEY DAIRY-MT: HOW ARE WE DOING?

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o uso de ferramentas de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de Laticínios no Vale do Arinos – MT. A metodologia utilizada foi qualitativa, com objetivo descritivo e pesquisa bibliográfica, como também a observação e pesquisa de campo. Os instrumentos foram entrevista questionário, aplicado com a gestora geral e com 39 trabalhadores da área de produção. Os resultados da pesquisa apontam que a empresa não utiliza técnicas e ferramentas e demonstra que há necessidade de melhoramento e aperfeiçoamento no processo de recrutamento e seleção, na perspectiva de atrair e reter profissionais qualificados. Assim, ao final desse estudo, sugere-se alguns caminhos que contribuem com essa tarefa da empresa. Como limitação desse estudo, e ao mesmo tempo sugestão de futuras pesquisas, aponta-se a utilização de novas ferramentas de pesquisa com constructos que contribuam com a identificação e confirmação de outros fatores, como o de rotatividade, bem como de investigar outras etapas que envolvem a tarefa de GP, ou seja, de treinamento, de qualidade de vida no trabalho e outros.

Palavras-chave: Estratégias, Gestão de Pessoas, Ferramentas, Recrutamento, Seleção.

ABSTRACT

This study aims to analyze the use of recruitment and selection tools in a dairy company in the Arinos Valley-MT. The methodology used was qualitative, with descriptive and bibliographical research objective, as well as observation and field research. The instruments were interview questionnaire, applied with the general manager and with 39 employees of the production area. The survey results indicate that the company does not use techniques and tools and demonstrates that there is a need for improvement and perfection in the process recruitment and selection, in order to attract and retain qualified professionals. So, at the end of the study, suggests some ways to contribute to this task of the company. As limitation of that study, and at the same time suggestion of the future research, points to new search tools with constructs to contribute to the identification and confirmation of the factors such as turnover, as well as to investigate other steps that involve the task of GP in the words, training, quality of work life and others.

Keywords: people management strategies, tools, recruitment, selection.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as mudanças têm permeado as organizações e introduzindo profundas e significativas mudanças. “Essas mudanças têm influenciado de forma determinante os cenários econômicos, político social que, por sua vez, sofreram significativas alterações desde que teve início o processo de globalização e o uso intensivo das tecnologias” (OLIVEIRA *et al*, 2014). Nesse sentido, há uma preocupação quanto às formas de como adequar o perfil de cada colaborador perante as normas e objetivos da organização.

Assim, para que a empresa consiga alcançar seus objetivos, necessita ter colaboradores capacitados e com habilidades adequadas em seu quadro e para isso é necessário que área de recursos humanos utilize estratégias que auxilie no recrutamento e seleção de pessoas, para diminuir e prevenir problemas futuros, sejam organizacionais ou de natureza pessoal do trabalhador.

O processo que envolve o recrutamento é de grande importância para a organização, pois é por meio dele que se consegue atrair pessoas que irão auxiliar no desempenho das suas atividades, contribuindo para a realização de um bom trabalho. Já, o processo de seleção constitui-se de extrema importância, pois irá garantir a melhor escolha dentre os candidatos recrutados na fase anterior.

Nesse contexto, esse estudo como objetivo analisar o uso de ferramentas de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de Laticínios no Vale do Arinos – MT. Para auxiliar, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (a) Descrever as principais ferramentas de recrutamento e seleção, a partir da literatura da área; (b) analisar a eficiência das ferramentas utilizadas no recrutamento e seleção de pessoas da empresa; (c) verificar a existência de um banco de dados de recrutamento e seleção de pessoas; e (d) apontar sugestões para a empresa refletir e melhorar os processos de recrutamento e seleção.

Assim, como estrutura de trabalho, a primeira parte do estudo se refere a esta introdução, apontando o objetivo de pesquisa; na segunda apresenta-se uma revisão teórica da literatura de gestão de pessoas – GP e ferramentas para recrutamento e seleção de pessoas; já, na terceira parte tem-se a metodologia de pesquisa, descrevendo as principais etapas desse estudo; na quarta, apresentam-se e discute-se os resultados encontrados. Por fim, apresenta-se as considerações finais, limitações e sugestões de futuros estudos.

2. GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos, conhecida atualmente como Gestão de Pessoas-GP, é “a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17).

Os estudos das teorias da administração são considerados recentes em relação a outras áreas, portanto, “a gestão de pessoas também é considerada nova e é uma das áreas da Administração cuja finalidade inicial era apenas controlar a frequência dos funcionários e realizar os pagamentos, ou seja, uma função restrita e burocrática” (OLIVEIRA *et al*, 2014, p. 5).

Atualmente, algumas empresas perceberam que as pessoas são seu diferencial competitivo e por isso, devem ser impulsionadas a atingir seus objetivos, enfatizando a liberdade de pensar, valorizando sua criatividade e seu potencial. Assim a área de gestão de pessoas de uma organização necessita ter como foco não apenas de desenvolver ou manter os talentos da organização, mas também fazer com que as pessoas orgulhem-se do trabalho que realizam, aumentando assim a satisfação no trabalho.

O processo que envolve o recrutamento de uma empresa e de extrema importância, pois é através dele que a organização conseguirá atrair e promover pessoas que ajudarão na vantagem competitiva da mesma. Araújo e Garcia (2009, p. 15) explicam que recrutamento de pessoal é o "processo de identificação e atração de um grupo de candidatos entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente ser encontrado para a vaga disponível nas organizações", ou seja, a sua função é de suprir as necessidades da empresa e abastecer a próxima etapa que é o processo de seleção.

O recrutamento exige a elaboração de um perfil prévio do candidato ideal que a organização deseja contratar. Requisitos primários como cargo a serem desempenhados, salários, escolaridade, experiências anteriores, e outros requisitos secundários como o cargo em que a pessoa deseja desempenhar, devem estar claros para quem está recrutando e para o recrutador (MASIERO, 2012). Assim, o recrutamento interno é o primeiro meio o qual normalmente as empresas praticam e diz respeito às pessoas que fazem do quadro funcional da organização, a fim de promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras.

As principais vantagens do recrutamento interno residem no fato de aproveitar melhor o potencial criativo e intelectual da pessoa que faz parte da organização, por conhecer a estrutura e processos e principalmente pelo fato de estar ambientado ao clima e cultural organizacional. Outro aspecto é que não requer socialização organizacional ao ocupar o novo posto de trabalho (OLIVEIRA *et al*, 2014). Já, enquanto desvantagens pode ocorrer o bloqueio de entrada de novas idéias, experiências e expectativas; facilitar o conservantismo e favorecer a rotina atual; manter quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; reforça o comportamento de empresas burocrática e mecanicistas; funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. Assim, cada organização deve pensar o que se quer alcançar, ou seja, qual meta e objeto serão alcançados ao realizar o recrutamento interno.

Já o recrutamento externo, conforme Marras (2000, p. 73), "é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos". Pode ajudar a melhorar o quadro de pessoal já existente na empresa, permitindo o contato com outros profissionais e com experiências e potenciais diferentes. Independente dos meios usados pela organização para atrair candidatos, ela terá que fazê-lo, e para isso utilizara de meios para que os candidatos interessados pela vaga se apresentem.

2.1 FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO

Chiavenato (2004) ressalta que cada segmento de mercado tem suas próprias características e atende a diferentes apelos, tem diferentes características e aspirações, utiliza diferentes meios de comunicação. Existem, portanto, várias técnicas de recrutamento que as organizações têm a seu dispor para recrutar profissionais no mercado de trabalho. As mais utilizadas são: receber currículos profissionais, utilizar cartazes, recomendação, contratações em agências de emprego, anúncios, contratação de consultoria de recursos humanos, contratação de *headhunters*, uso da internet.

A forma de recrutamento externo mais utilizado pelas organizações é a coleta de currículos. Assim, Gil (2014) aponta que a análise de currículos é um método útil para a obtenção de informações sobre um candidato. No entanto, se utilizada de forma isolada se torna insuficiente para a obtenção de uma visão ampla e real do candidato.

Quanto às técnicas de recrutamento, Gil (2014) descreve o uso de cartazes para anúncios de vagas em cargos simples, a contratação de agências de empregos para evitar desperdício de tempo e de dinheiro. Ainda, aponta o método de recomendação que pode ser usado tanto de dentro, quanto fora da organização. Há também o anúncio, que é uma

ferramenta muito utilizada e tem como característica o número alto de candidatos atingidos. Para Gil (2014) quem for utilizá-lo deve indagar a respeito do por que, onde, como e quando anunciar. O porquê dá-se no intuito de atrair os leitores certos, eliminar candidatos que não se enquadram no perfil da vaga e melhorar a reputação da empresa. Nesse sentido, é importante destacar onde, como e quando anunciar. O onde anunciar serve para identificar os melhores meios a serem empregados. Ainda, existem hoje técnicas mais modernas de recrutamento, e que podem ser combinadas o uso com as citadas anteriormente, dentre elas têm-se: contratação de consultoria de recursos humanos, contratação de *headhunters*, uso da internet.

Segundo Rovarl (2015) o recrutamento *on-line* tem sido umas das ferramentas mais usadas na área de GP. Esse serviço tem se expandido muito e auxiliado as organizações à manterem uma quantidade crescente de candidatos em seus bancos de dados de currículos. Esse tipo de recrutamento possibilita ao candidato que ele procure vagas de acordo com seu perfil. A vantagem desse processo para as empresas, é que elas além de manter o banco de dados de currículos sempre atualizado e atingir maior quantidade de candidatos, ou seja, pessoas que não residem na localidade da vaga ofertada.

Assim, é preciso ficar atento às inovações do mercado, pois os avanços tecnológicos são incorporados pelas mais variedades vertentes que compreendem uma organização. Como já descrito anteriormente, a Internet é uma ferramenta disponível para auxiliar no processo de recrutamento, um fato relevante que passou a fazer parte do dia a dia de qualquer pessoa e que pode contribuir com os processos de GP são as redes sociais, que podem ser compreendidas como grupos de pessoas interligadas através de diversas relações sociais que podem ir do conhecimento casual às relações profissionais ou familiares. Segundo Bispo (2012) é por meio das redes sociais como o *Facebook* e o *LinkedIn* que as empresas localizam profissionais com o perfil desejado para integrar seu quadro de colaboradores. Assim, esse recurso pode revelar algumas aptidões e até mesmo comportamento dos candidatos, porém não é a única fonte e tampouco pode ser determinante para um processo seletivo.

Compreende-se que as empresas têm inúmeras possibilidades de pensar e de fazer o recrutamento de forma mais eficiente, buscando os melhores candidatos com perfis que se adéquem às suas necessidades. No entanto, ressalta-se que somente o uso isolado dessas técnicas não pode garantir o sucesso. É necessário que as empresas invistam na continuidade do processo, ou seja, as próximas etapas as quais os candidatos enfrentam, são importantes para auxiliar a permanência e a produtividade individual e coletiva na organização. Assim, pensar as ações de capacitação, plano de cargos e salários, qualidade de vida no trabalho e outros fatores, são fundamentais para a tomada de decisão estratégica de GP.

2.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

Depois do recrutamento, a empresa parte então para a próxima etapa, a seleção de pessoal, que é o processo de escolha entre os candidatos recrutados que mais se aproxima do perfil exigido pelo cargo a ser preenchido, ou seja, avaliar e escolher a pessoa que apresenta maior potencial para desempenhar as funções exigidas para o cargo.

Oliveira *et al* (2014), ressaltam que a seleção de pessoal funciona como uma espécie de filtro, permite apenas que algumas pessoas ingressem na organização. Esse filtro estabelece parâmetros onde somente aqueles que apresentam as características desejadas pela organização podem ingressar na sua estrutura e fazer parte do seu quadro de funcionários. Chiavenato (2010, p. 133), cita ainda um ditado popular que afirma que “a seleção constitui a escolha exata das pessoas certas, para o lugar e no tempo certo”.

Marras (2011, p. 65) explica que “todo processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise corporativa de dois campos” são elas: exigência do cargo: que se referem às características que o cargo exige dos candidatos em termos de conhecimentos,

habilidades, e atitudes para o bom desempenho das funções e características do candidato: que é um conjunto de acontecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas. Dessa forma, são utilizados alguns procedimentos para fazer essa escolha. Gil (2014) menciona os seguintes métodos de seleção: análise de currículo, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo. Primeiramente e mais utilizados são currículos, pois são considerados bons instrumentos para obter informações referentes aos candidatos, porém não são completos para fornecer uma visão real do candidato, assim, é necessário que se leia também nas “entrelinhas”, que é identificar os aspectos que estão implícitos no papel.

Quanto aos testes, os escritos são utilizados para os cargos que exigem conhecimentos específicos, bem como a habilidade de expressar através da escrita. Algumas das modalidades são: dissertações, testes com perguntas abertas, testes com perguntas fechadas, etc. Já, os testes práticos são muito importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados à produção e devem ser realizados por um profissional especializado. Esse método confere maior importância nos aspectos psicomotores e devem ser preparados e acompanhados pelo requisitante ou por um profissional por ele designado, que possua qualificação suficiente para tal (GIL, 2014). Enquanto, os testes psicológicos têm a finalidade de medir as diferenças existentes, quanto à determinada característica, entre diversos sujeitos, ou então o comportamento do mesmo indivíduo em diferentes ocasiões.

Os testes psicológicos mais utilizados pelas organizações são os de Zulliger e os de Wartegg. No teste de Zulliger sua aplicação pode ser individual ou coletiva, para toda e qualquer finalidade (psicodiagnóstico, avaliação da personalidade, seleção de pessoal, avaliação de desempenho, etc.). Já, o teste de Wartegg é uma técnica de investigação da personalidade através de desenhos obtidos por meio de uma variedade de pequenos elementos gráficos que servem como uma série de temas formais a serem desenvolvidos pelo indivíduo de maneira pessoal (ULLYSEA, 2015).

Outro método utilizado para a seleção é a entrevista. Segundo Limongi França (2014, p. 40) “a entrevista é um instrumento importante para o processo de seleção. Ela deve ser conduzida por um profissional experiente e capaz de identificar quando fatores de ordem pessoal podem estar interferindo no processo”. A autora ainda recomenda que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato, para minimizar esse problema.

Gil (2014) considera a entrevista um instrumento possível de contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher, nesse sentido, ressalta que a eficácia da entrevista tem muito a ver com a competência do entrevistador.

Oliveira *et al*, (2014, p. 54), pontuam que “a entrevista funciona como um instrumento de comparação entre dois ou mais candidatos à vaga e de troca e de informações entre candidato e empresa”. Para que o processo seja confiável, o entrevistador precisa trabalhar dentro de certo grau de precisão, em que possa apresentar resultados coerentes e válidos para, assim, diminuir a subjetividade que envolve o processo.

A dinâmica de grupo também é um bom instrumento para avaliar algumas características como liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, capacidade de julgamento, capacidade de argumentação, capacidade para atuar sob pressão, controle de tensões e ansiedade, tomada de decisões e habilidade para lidar com situações de conflito. Para realizar a dinâmica é necessário que os candidatos apresentem os requisitos mínimos para ocupar o cargo, isto é, deverá ser utilizada após ter obtido informações básicas do candidato através de outros instrumentos (GIL, 2014).

Ainda, para a seleção, pode-se utilizar os jogos, pois constituem um tipo de dinâmica muito interessante que procura, de forma sistêmica, trabalhar a criatividade dos candidatos.

Neste modelo, a disputa será uma boa opção para aquele candidato que possui alta dose de criatividade e que tem capacidade intuitiva acentuada e pensamento ágil (ARAÚJO e GARCIA, 2009).

É interessante ressaltar que “após os dados obtidos por meio da entrevista ou de qualquer outro instrumento de seleção, os mesmos só se tornam significativos após sua avaliação” (GIL, 2014, p. 110). A tarefa de avaliação é considerada complexa, pois é necessário o conhecimento das características do candidato e também a compreensão dos requisitos do cargo. “Pode-se dizer que a avaliação significa prever o comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos numa situação de trabalho” (GIL, 2014, p. 110).

Cabe à organização determinar quais são os processos e procedimentos de seleção mais adequados aos objetivos pretendidos e selecionar aqueles que proporcionam os melhores resultados. Esse processo de avaliação requer algo mais que simples análise de dados, requer sua interpretação, ou seja, o tratamento desses dados. O processo de avaliação do candidato envolve alguns passos: separação de material; aceitação ou rejeição de informações; organização dos traços do candidato. Assim, depois de avaliar os dados, a próxima etapa é de tomada de decisão, e significa que é uma tarefa de grande responsabilidade, pois exige muito dos profissionais envolvidos no processo (GIL, 2014).

2.3 SISTEMAS DE CRIAÇÃO DE BANCO DE DADOS DE GP

A gestão de pessoas requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar dados de diferentes status ou níveis hierárquicos. Segundo Date (2003, p. 10), “um banco de dados é uma coleção de dados persistentes, usada pelos sistemas de aplicação de uma determinada empresa”, ou seja, é um local onde são armazenados dados necessários à manutenção das atividades da organização.

Segundo Marques (2009) na gestão de pessoas o banco de dados de GP é um conjunto ordenado de dados e informações sobre os colaboradores de uma organização que dá suporte a todo o processo de gestão, atualmente desenvolvido e operacionalizado em plataforma computacional, cujos objetivos são os de servir como referencial de mercado para a tomada de decisões nas organizações e otimizar os serviços prestados pelas organizações. Nesses bancos de dados podem conter informações e descrições sobre: a) avaliação de desempenho: demonstrar com base nas competências que os cargos exigem uma avaliação individual ou geral dos funcionários, armazenando uma série histórica das competências e do desempenho; b) administração de treinamento: informar as necessidades de treinamentos com base no perfil do cargo, selecionar os participantes, ajudar na definição do orçamento; c) avaliação e pesquisa: informar a eficácia dos treinamentos com base em pesquisas de opiniões, demonstrar como se encontra o clima organizacional, entre outros; d) provisão de pessoal: visualizar currículos cadastrados, fazer triagem de candidatos por perfil estabelecido, mostrar agenda de entrevistas, fazer acompanhamento do processo de seleção.

No banco de dados, os dados são incluídos no sistema, formando um espaço de informações para os diversos processamentos que serão realizados nas organizações. Essas informações cadastradas gerará o banco de dados que estará disponível para as diversas necessidades para todas as áreas organizacionais. Nas saídas desse banco, têm-se os relatórios que justificam e servem como base para a tomada de decisão dos gestores da organização. Assim, a partir do cadastro, os dados são processados, transformados em informações para alguma finalidade ou objetivo. No setor de GP, os procedimentos mais comuns neste processamento, é a geração da folha de pagamento, a carga dos registros do relógio ponto, o processamento de férias a serem gozadas, rescisões, entre outros (CHIAVENATO, 2004; SARTORI, 2013).

Nesse sentido, um dos objetivos principais reduzir os custos e o tempo de processamento de informações ao processo de tomada decisão, pois as informações são precisas e simultâneas (FERNANDES, 2011). Assim, o autor alerta que para a implantação de um sistema de banco de dados moderno é necessário investimento financeiro e por outro lado, caso a empresa não disponha de caixa para esse fim, podem optar pela criação de um banco de dados simples à partir do Excel, com planilhas eletrônicas e tabelas para facilitar o controle desses dados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo desse estudo, utilizou-se a pesquisa de natureza qualitativa, com objetivo descritivo. Segundo Goldenberg (1997, p. 34) a pesquisa qualitativa “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” Enquanto, as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de uma população ou fenômeno. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Como delineamento da pesquisa, primeiramente foi utilizado a pesquisa bibliográfica, onde buscou-se o aprofundamento sobre o tema de recrutamento e seleção. Fonseca (2002, p. 32) explica que “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas [...], qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”.

Ainda, foi utilizada a pesquisa de campo. “O interesse do estudo de pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade” (LAKATOS e MARCONI, 2003, p.189).

Também utilizou-se a técnica de observação, onde o principal objetivo foi conhecer a prática organizacional, ou seja, observar como são realizados os processos de recrutamento e seleção e, no segundo momento, conhecer na prática o que o ocupante do cargo estava desenvolvendo em termos de atividades, funções ou tarefas no cargo que ocupa. Gil (1999) salienta que a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa, pois é a partir dela que é possível descrever as etapas de um estudo: formular o problema, construir a hipótese, definir variáveis, coletar dados e etc. A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. A observação atenta dos detalhes coloca o pesquisador dentro do cenário de forma que ele possa compreender a complexidade dos ambientes psicossociais, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente (ZANELLI, 2002). Dessa forma, a observação ocorreu durante 2 meses, no ano de 2017, em diferentes momentos do dia, por uma das pesquisadoras que faz parte do quadro funcional da empresa.

A empresa está localizada no Vale do Arinos-MT e iniciou suas atividades no ano de 2000 e no momento da coleta de dados, apresentava um quadro funcional de 59 trabalhadores. O nome da empresa não será utilizado para resguardá-la. Ainda, a empresa conta com mais 2 unidades no Estado de Rondônia. No início das atividades eram apenas 7 colaboradores e com a necessidade de aumentar a produtividade, foi necessária uma reforma na empresa no ano de 2004 para modificar a estrutura e atender a grande quantidade de leite que a empresa recebe e processa. Destaca-se que a empresa é o maior laticínio da região e recebe a quantidade diária aproximada de 40 mil litros de leite/dia, passando pela pasteurização e produção de produtos derivados do leite.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram utilizados um questionário estruturado e um semi-estruturado para guiar a entrevista. Para Zanella (2012) o questionário

é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que possibilita atingir um grande número de pessoas, em uma ampla área geográfica. Na concepção de Gerhardt e Silveira (2009, p 56) nas questões fechadas, “o informante deve escolher uma resposta entre as constantes de uma lista predeterminada, indicando aquela que melhor corresponda à que deseja fornecer”. Com isso consegue-se uma padronização e uniformização dos dados coletados pelos questionários maiores do que em perguntas abertas.

O questionário estruturado continha 16 questões fechadas e 1 questão aberta. Para a gestora da unidade foi realizado uma entrevista, e para direcionar o diálogo, foi utilizado o questionário semi-estruturado. Os questionários foram elaborados pelos pesquisadores, com base na literatura estudada e conforme o objetivo da pesquisa. A partir da elaboração foram realizados os ajustes, com discussão do grupo de trabalho e posteriormente, foi realizado o teste de compreensão de leitura, ou seja, foi entregue um questionário para um colega externo, para preencher e indicar se havia erros ou dificuldade de compreensão. Somente após foi liberado para a aplicação.

A coleta de dados com os questionários foi realizada no mês de julho 2017, num período muito chuvoso, fenômeno que ocorre todos os anos, durante 5 meses seguidos. Os funcionários foram abordados no horário de almoço na empresa, foram receptivos e compreensivos, quando foi explicado a eles o propósito da pesquisa. Dessa forma, os questionários foram impressos anteriormente e distribuídos nesse momento para cada trabalhador da área de produção. Duas pesquisadoras permaneceram no ambiente caso surgisse alguma dúvida e após o término dos preenchimentos, realizou-se o recolhimento.

Com o intuito de obter um maior aprofundamento do tema, no mesmo dia citado acima, foi realizada uma entrevista com a gestora da empresa, visando conhecer quais técnicas a mesma utiliza para a realização do recrutamento e seleção de pessoas na empresa. A gestora foi receptiva e buscou contribuir, respondendo compreensivamente todas às perguntas, o processo de entrevista durou 30 minutos. Para auxiliar na análise de dados, a entrevista foi gravada em áudio e posteriormente realizada a transcrição dos dados.

Depois dos dados coletados através do questionário com os trabalhadores e a entrevista realizada com a gestora da empresa, passou-se então a categorizar os dados. Foi utilizado o programa Excel para a manipulação dos dados do questionário. Dessa forma, foi possível construir criar categorias de análise e criar tabelas para demonstrar visualmente os resultados, com apoio de análises descritivas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ENTREVISTA COM A GESTORA DA EMPRESA DO LATICÍNIO NO VALE DO ARINOS

A análise realizada à partir da entrevista, constatou-se que as funções de recrutamento, seleção e admissão, são funções da gestora da empresa. No entanto, a parte burocrática é realizada pela auxiliar do setor financeiro, que recolhe toda a documentação e envia para o contador, alocado na empresa matriz. Em relação à entrevista, a mesma relatou que as perguntas vão surgindo no decorrer da conversa, e não existe um roteiro elaborado para a realização da mesma.

Quando perguntou-se sobre o que busca saber sobre o candidato, a gestora relatou que não faz perguntas ou discute questões pessoais, mas que no momento da conversa pergunta sobre a última empresa a qual o candidato trabalhou. Ainda, citou que verifica a carteira de trabalho - CT, sendo esses os únicos critérios utilizados por ela para realizar a contratação. Quem decide quem é o melhor funcionário para preencher a vaga em aberto para a área de produção é o gerente de operação, enquanto, para os demais cargos, é a gestora da empresa.

Sobre como é realizado o processo de recrutamento e como é feita essa divulgação, quando há vagas na empresa, obteve-se como resposta que a empresa não costuma divulgar quando esta precisando de mão de obra, pois, como citado pela mesma, devido à falta de vagas de emprego na região, os candidatos sempre visitam a empresa pessoalmente para verificar a existência de vagas. Notadamente, a região do Vale do Arinos não oferece muitas oportunidades de emprego, pois além de ser uma região com grandes extensões de terras de plantio de soja, milho e criação de gado, assim, além de abatedouros, laticínios e silos de armazenamento de grãos, não existem outras indústrias na região.

A partir da entrevista e observação, constatou-se que a empresa não possui nenhum documento ou formulário com as descrições dos cargos, ou algo que indique o que o novo contratado irá fazer na organização, ou seja, não há descrição de cargos e funções para nortear as atividades cotidianas da empresa.

4.2 O PERFIL DOS TRABALHADORES

Os dados demonstraram que a maioria dos trabalhadores são do sexo masculino, sendo 79% e apenas 21% do sexo feminino. Esse fato pode ser justificado porque existem algumas atividades como descarregamento de tambores de leite, recebimento de mercadorias pesadas e manuseio de motosserra, atividades que requerem maior quantidade de força, por isso, as vagas são direcionadas somente para homens.

Em relação a idade dos trabalhadores que responderam a pesquisa, 26% têm idade até 25 anos de idade, enquanto 43% de 26 a 34 anos, 23% de 35 a 44 anos e apenas 8% tem de 45 a 59 anos. Entre os homens pesquisados, 45% possuem entre 26 a 34 anos, 29% tem até 25 anos, 19% tem entre 35 a 44 anos de idade e 7% de 45 a 59 anos. Já as mulheres 12% têm até 25 anos de idade, 37% de 26 a 34 anos, 38% tem entre 35 a 44 anos e 13% de 45 a 59 anos de idade.

O fato de a maior parte dos trabalhadores da empresa serem homens e de idade de 26 a 34 anos, pode ocorrer devido à natureza do trabalho, que requer força e principalmente saúde, ou seja, por se tratar de um ambiente frio em algumas áreas da empresa, ter que lidar com algumas atividades que necessitam de força física, talvez uma mulher ou alguém com mais idade não conseguiria realizar. Geralmente, trabalhadores da área operacional estão mais propensos a ter complicações com a saúde, devido à exposição ao frio ou possíveis acidentes de trabalho, como por exemplo, quedas em áreas molhadas ou lisas.

Conforme dados da pesquisa, dos homens pesquisados 42% não terminaram o ensino fundamental, 36% concluíram o ensino médio e 16% não conseguiram concluir e, apenas 2% tem algum tipo de formação técnica. Em relação às mulheres pesquisadas, 25% não concluíram o ensino médio, 12% não conseguiram concluir o ensino fundamental, e as que conseguiram concluir tanto o fundamental quanto o médio somam um percentual igual de 12%. Já, as mulheres que tem o ensino médio incompleto são de 13%, já em ensino superior, 13% apontaram curso incompleto e especialização incompleta.

Na quarta questão buscou-se saber o tempo de atuação dos trabalhadores na empresa, ou seja, quanto tempo fazem parte do quadro funcional. Pontua-se novamente que a empresa tem 17 anos de atuação no Vale do Arinos. O número de colaboradores que fazem parte do quadro funcional da empresa no período de 10 a 15 anos somam 10%. De 1 a 4 anos, tem-se 51%. Os que atuam na empresa de 5 a 9 anos, somam 13%, e os que estão há menos de 1 ano, são 26%. Dessa forma, ao agrupar os trabalhadores que estão há menos de 1 ano, somando aos de 1 a 4 anos, tem-se um percentual de 77% de trabalhadores, que notadamente, é um período considerado pequeno. Dessa forma, considerando que a pesquisa não especificou quanto tempo e quantidade exatamente tem-se na escala de 1 a 4 anos, percebe-se neste ponto

que a pesquisa deveria ter sido realizada com períodos pontuais no intuito de contribuir para a confirmação da ocorrência de rodízio de pessoas na empresa.

Posteriormente, questionou-se sobre os cargos ocupados pelos trabalhadores que participaram da pesquisa. Na empresa existem 17 cargos que estão sendo ocupados atualmente, nesse sentido, para melhor visualização optou-se por construir o organograma da empresa. A tarefa foi realizada por duas das pesquisadoras, com auxílio da gestora. Assim, dos 17 cargos existentes na empresa, apenas 15 deles são exercidos pelos trabalhadores dessa unidade pesquisada. O contador e o coordenador de controle de qualidade fazem parte do quadro funcional da matriz da empresa, localizada em Rondônia.

Dessa forma, dos participantes 59% fazem parte do cargo de auxiliar de indústria, 8% são auxiliar administrativo, 5% laboratorista e auxiliar de compras, 3% são ocupados pelo cargo de cozinheira, 3% jardineiro, 3% zeladora, 3% caldeirista e 3% apontador, 2% fazem parte do cargo de gerente de campo e também 2% ocupa o cargo de gerente de produção. Ainda, tem-se 2 aprendizes contratados temporariamente, porém os mesmos não responderam aos questionários, pois não fazem parte do quadro permanente de funcionários da empresa. Ressalta-se que a gerente geral mesmo ocupando um cargo no organograma, não respondeu ao questionário.

4.3 PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS DO LATICÍNIO DO VALE DO ARINOS

Nessa categoria, a partir da sexta questão buscou-se saber como os trabalhadores ficaram sabendo da vaga existente na empresa, como foram recrutados, selecionados E se foram contratados para o cargo que ocupam hoje. Primeiramente, buscou-se saber como cada trabalhador ficou sabendo da vaga existente na empresa, ou seja, como a empresa faz essa divulgação.

A partir dos dados, tem-se que a maior parte, ou seja, 77% dos colaboradores ficaram sabendo da vaga existente na empresa através de funcionários que já trabalhavam na empresa. Enquanto, outros 15% ficaram sabendo da vaga através de amigos de colaboradores da empresa, 5% ficaram sabendo da vaga pelo sócio diretor da empresa e apenas 3% foi através do Projeto Jovem Aprendiz.

O método de recomendação pode ser usado com pessoas tanto de dentro da empresa quanto de fora. Normalmente, é bem sucedida a sua utilização, pois o funcionário indicará alguém de sua confiança para não haver problemas futuros. Ocorre também, por ser uma pessoa indicada, ser tratado de forma diferente de seus pares, isto é, será tratado diferentemente dos demais profissionais em relação ao trabalho (GIL, 2001). Nesse sentido a pessoa que foi indicada provavelmente já tem informações das exigências, direitos e deveres que fazem parte das instruções normativas e legais da empresa.

Para aprofundar-se o conhecimento sobre o tipo de recrutamento realizado pela empresa, na sétima questão buscou-se identificar como de fato ocorreu o recrutamento dos trabalhadores que participaram desta pesquisa. O objetivo desta questão é a comprovação da anterior, de forma mais pontual.

A partir da análise, pode-se afirmar que a maior parte das contratações, ou seja, 79% foram realizadas através de indicação de algum trabalhador, diretamente para a gestão da empresa, sem a necessidade de passar pelos outros tipos de recrutamento, ou seja, nem ao menos entregou um currículo anteriormente à contratação. Dos participantes, 8% entregaram currículos para qualquer vaga futura. Já, os que foram recrutados pelo sócio diretor da empresa e os que foram contratados através do Projeto Jovem Aprendiz somam um percentual de 3% e, enquanto 2% já tinham alguma ocupação na empresa e foi promovido para o cargo o qual ocupa hoje. Ressalta-se novamente a fala da gestora durante a entrevista, quando afirma

que devido à grande procura de emprego na região, entende que não é necessária a divulgação das vagas da empresa.

Dando continuidade, buscou-se saber acerca dos métodos utilizados pela empresa para o processo de seleção. Os dados mostram que 72% dos trabalhadores foram entrevistados no ato da contratação. Os testes práticos sobre as atividades a serem desenvolvidas foram realizados por apenas 8% dos trabalhadores e 20% afirmam não terem participado de nenhum tipo de seleção. Marras (2000) pontua que cada tipo de recrutamento possui vantagens e desvantagens. Caso a empresa adote um tipo de recrutamento que não seja adequado à sua realidade, pode ter problemas imediatos ou em longo prazo. Se a empresa não evidenciar a atenção necessária nesse processo poderá acarretar problemas futuros à organização.

A próxima pergunta questionou aos trabalhadores se os mesmos tinham experiência na área ou no cargo para o qual foram contratados. Destes, 38% afirmaram ter experiência no cargo para o qual foi contratado e 62% não tinham experiência. A falta de experiência pode acarretar diversos problemas para a organização, e nesse caso, é muito importante que as organizações ofereçam treinamento para o aperfeiçoamento e desenvolvimento das atividades.

Outro questionamento realizado com os trabalhadores foi se ao ser contratado, os mesmos sabiam das atividades que desenvolveriam na empresa. O resultado demonstrou que 49% dos trabalhadores afirmaram saber quais atividades desenvolveriam, enquanto 25% afirmaram não saber, que começaram a trabalhar sem saber o que fariam e 26% disseram que sabiam parcialmente. Nesse sentido, o resultado demonstra que mais da metade dos trabalhadores não sabiam exatamente a função e atividades relacionadas ao cargo o qual exerceriam na empresa. No momento da contratação a empresa necessita deixar claro quais atividades o novo trabalhador deve desempenhar. Dessa forma, o resultado demonstrou que nesta empresa, não ocorre assim. Para Assis (2011) a eficiente descrição de cargos contribui para a diminuição dos custos da empresa por vários fatores, mas principalmente porque faz com que a mesma conheça os elementos necessários para usar no processo de recrutamento e seleção, evitando, dessa forma, a elevação do *turnover*.

O que se nota é que a empresa necessita de orientação profissional para conhecer e aplicar algumas técnicas e usarem ferramentas, pois são elas que ajudarão a manter sua vantagem competitiva. Aqui, sugere-se que a empresa contrate uma consultoria ou profissional especialista em desenho de cargos e salários e crie um documento que guie as decisões da organização.

Com relação a salários, perguntou-se aos participantes, se antes ou no momento da contratação, os mesmos sabiam o valor pago pela empresa, ou seja, qual salário receberiam. Assim, 72% confirmaram que sabiam o quanto receberiam pelo trabalho prestado. Por outro lado, 10% iniciaram as atividades na empresa sem saber o quanto iriam receber e 18% indicaram que sabiam parcialmente. Considera-se que o salário é um poderoso motivador, pois com ele é possível suprir desde as necessidades básicas cotidianas até os sonhos mais difíceis de ser alcançados. Na verdade, o salário sempre é a principal base de troca entre empresas e trabalhadores.

Em seguida, a pesquisa buscou saber qual atitude os trabalhadores tomam diante de problemas que surgem no cotidiano da empresa. Os dados apontam que 67% dos trabalhadores esperam pelo superior para tentar resolver algum problema. Enquanto, outros 18% pedem ajuda a algum colega de trabalho e 5% resolvem o problema sozinho. Já, outros 3% procuram se inteirar do assunto para resolvê-lo, 3% trocam idéias com outros colaboradores para chegarem à melhor decisão e 2% responderam que quando é algo do seu alcance eles mesmos resolvem e quando não conseguem esperam pelo superior e os outros 2% avisa o superior e caso o mesmo não resolve, tentam resolver sozinhos. Esses dados podem contribuir para conhecer o perfil dos trabalhadores e também para identificar a necessidade de treinamento.

Na última pergunta do questionário optou-se por utilizar uma questão aberta, pois as questões abertas permitem ao trabalhador se expressar de forma livre em suas respostas, para que o mesmo tenha a possibilidade de refletir a respeito das provocações do pesquisador. Os questionários abertos, “têm como vantagem a característica de explorar todas as possíveis respostas a respeito de um item, servindo de base para a futura elaboração de um questionário fechado” (NOGUEIRA, 2002, p. 02).

Buscou-se saber o que os trabalhadores esperam que ocorra para continuarem motivados no ambiente de trabalho. Do total dos pesquisados, somente 21 responderam, ou seja, 17 participantes não souberam ou não quiseram responder. Para identificar os participantes, utilizou-se numeração ordinária.

O trabalhador 4 respondeu da seguinte forma: “bem, minha situação na empresa já está bastante resolvida, mas a minha maior motivação está em saber que a empresa tem potencial para continuar crescendo e evoluindo. Sendo assim aqueles que permanecerem automaticamente terão mais oportunidades”. Gil (2001) ressalta que a motivação é a chave do comprometimento, pois é mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Portanto, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela, está se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes. A motivação é importante para que as pessoas tenham um melhor desempenho na realização das tarefas, buscando cada vez mais, melhores resultados para a organização.

Para se manterem motivados, os trabalhadores 06, 13, 14, 17, 19, 24, 33 e 36 afirmaram que almejam o crescimento e competitividade da empresa, para juntos evoluírem, e conseqüentemente a isso, tenham maior segurança no emprego, ou seja, para eles, a motivação é a estabilidade e segurança de continuar fazendo parte do quadro funcional.

Já, os trabalhadores 11 e 16 apontaram que gostariam de se aperfeiçoar através de cursos para formação específica do cargo e para continuar a progressão na carreira. Sobre esse apontamento, ressalta-se que algumas organizações oferecem aos seus trabalhadores treinamento para aperfeiçoamento dos mesmos. De acordo com Pacheco (2005, p. 18) “[...] treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão”.

As organizações têm que estar atualizada no mercado e para isso um dos pontos principais é a capacitação de seu funcionário, a qualidade que o funcionário tem em exercer suas funções, e nessas horas que um treinamento é importante, ele aumenta o conhecimento, melhora a habilidade, muda as atitudes negativas e tem um bom relacionamento com os clientes internos e externos (CHIAVENATO, 2004).

Os trabalhadores 9 e 16 responderam que desejam um cargo melhor na empresa, para continuar no quadro funcional. Ainda, o trabalhador 12 citou que: “não tenho do que reclamar do meu cargo, também assim acho que não cabe a mim sugerir melhorias e sim as pessoas com competências a tudo que rodeia a empresa”. Por fim, os trabalhadores 30, 37, 38 e 39 disseram que para continuarem motivados é necessário um reajuste salarial, justificados pela responsabilidade que cada um ocupa dentro da empresa.

Pontes (2004, p. 29) cita que “a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais”. Assim, sabe-se que se o trabalhador estiver satisfeito, motivado, com certeza sua produtividade aumentará e, conseqüentemente refletirá no desempenho da organização.

4.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA EMPRESA

Ressalta-se que durante a observação e entrevista surgiu essa nova categoria, evidenciada na fala da gestora. Percebeu-se que além da necessidade de contratar pessoas capacitadas ou ao menos com habilidades para o cargo, a empresa apresenta alta rotatividade de pessoas. Para aprofundar o conhecimento sobre o fato, buscou-se os registros da área de GP da empresa, sobre admissão e demissão. Foram liberados para análise, somente os documentos referentes aos períodos entre janeiro de 2016 a janeiro de 2017. Segue na tabela abaixo, o resultado da pesquisa.

Tabela 1- Rotatividade de pessoal no período de Janeiro de 2016 a Janeiro de 2017

	ADMISSÃO	DEMISSÃO
Janeiro /2016	2	0
Fevereiro /2016	1	0
Março /2016	1	2
Abril /2016	0	1
Mai /2016	1	1
Junho /2016	1	0
Julho /2016	1	1
Agosto /2016	0	1
Setembro /2016	4	2
Outubro /2016	11	1
Novembro /2016	4	2
Dezembro /2016	3	1
Janeiro /2017	0	5
Total	29	17

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Analisando o número de trabalhadores que existe na empresa, percebeu-se que o número de demissão e admissão é alto. Ainda, para corroborar têm-se os resultados da questão 4 aplicada que demonstrou o tempo efetivo dos trabalhadores do quadro funcional, o qual apontou que 77% fazem parte do quadro há menos de 4 anos.

Para a gestora geral da empresa, os motivos principais que podem causar o rodízio são diferentes entre as pessoas. Citou que para alguns, o motivo de não permanecer na empresa pode estar relacionado ao cheiro do leite, ou ainda, apresentar algum tipo de alergia aos produtos utilizados na empresa. No entanto, a principal causa notada pela gestora, é o fato de ter que trabalhar aos domingos, pois a área de produção não pode parar. O funcionamento da empresa é de domingo a domingo, sendo que cada trabalhador tem uma folga na semana, e em apenas um domingo em cada mês.

O período que mais existe a rotatividade de pessoal na empresa são entre os meses de novembro a fevereiro, pois são os meses que mais aumenta a quantidade de leite recebido. Quanto à questão sobre os cargos que mais apresentam rotatividade a gestora afirmou que ocorre no cargo de auxiliar de indústria.

Para Eckert *et al.* (2011, p. 5), “uma das principais consequências geradas pela rotatividade/*turnover* são os custos”. Nesse caso torna-se importante conhecer os custos financeiros envolvidos na organização para identificar o quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a admissão e demissão de trabalhadores. Hauck (2015) destaca algumas estratégias para manter o *turnover* sobre controle: mensurar e criar diagnóstico e apontar onde estão os focos dos problemas; utilizar a entrevista de desligamento como ferramenta eficiente para apontar os principais motivos de desligamento dos colaboradores; fazer uma pesquisa de clima interno, isto apontará questões que estão diretamente relacionadas à rotatividade; ter

uma visão atualizada de mercado de trabalho, ver o que as outras empresas estão oferecendo em termos de salários e benefícios e criar diferenciais a partir da realidade da empresa; conhecer o perfil do profissional e buscar entender quem são as pessoas que entram e saem da empresa; construir ações estratégicas e focadas para redução do *turnover*. Essas ações começam no recrutamento e seleção, passam pelas etapas e aculturação, treinamento e permanência do indivíduo no cargo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral demonstrar como é realizado o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de Laticínios no Vale do Arinos. A inquietação dos pesquisadores foi o de buscar a identificação de ferramentas utilizadas pela empresa ou, o não uso de ferramentas de recrutamento e seleção. Assim, a partir da literatura de gestão de pessoas, foi possível constatar que a empresa não utiliza as ferramentas disponíveis e técnicas adequadas para a realização desse processo, ou seja, os trabalhadores são contratados geralmente a partir de indicação de outros trabalhadores do quadro funcional. Ainda, foi possível observar que a empresa não consegue obter resultados satisfatórios no processo seletivo, ou seja, contratar um profissional com o perfil adequado, como por exemplo, ao cargo de auxiliar. Nesse sentido, ressalta-se que é necessário respeitar as etapas de recrutamento que caminha para a seleção propriamente dita que também segue um processo com diversos estágios.

Nota-se ainda que a empresa não possui no sistema computacional que apóia a realização das atividades da gestora, através do processamento de informação, ou seja, a empresa não dispõe de banco de dados que a auxilie nos processos de recrutamento e seleção. Dessa forma, sugere-se que a empresa crie um banco de dados, que seja organizado por cargo, área de atividade, nível de cargo ou competências. Deve-se levar em conta que esse é o sistema de recrutamento de menor custo e que, quando utilizado, permite um prazo de tempo mais curto entre a vacância e a contratação, com um acerto maior. Um ponto importante a ser ressaltado é o uso da tecnologia, ou seja, os meios digitais utilizados por grandes empresas no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Ainda, como resultado da pesquisa, ressalta-se o problema de rotatividade que ocorre na organização. Nesse ponto, sugere-se que a empresa busque rapidamente conhecer quais são os verdadeiros fatores que contribuem para causar esse fenômeno. Na verdade, é necessário realizar um estudo que aponte também os custos de contratação e demissão para compreender o impacto financeiro e o quanto isso pode afetar o resultado produtivo dos trabalhadores. Existem estudos que apontam que a rotatividade pode afetar negativamente a motivação dos trabalhadores, causando baixa produtividade.

Apoiados pelos métodos e materiais utilizados na realização deste estudo, chegou-se à conclusão de que a empresa necessita melhorar e aperfeiçoar as técnicas de realizar o processo de recrutamento e seleção de seus funcionários. Consequentemente, os resultados demonstram baixo nível de aplicação das políticas de GP, mais especificamente às relacionadas ao processo de recrutamento e seleção.

Ainda, a partir das entrevistas com os 39 funcionários, observou-se que não é realizada uma descrição detalhada do cargo e não são explicadas aos candidatos as funções e responsabilidades a serem desempenhadas. Corroborando com esse fato, o de que a gestora, ainda que tenha conhecimentos de gestão, afirmou que não possui formação técnica ou científica específica sobre GP. Assim, ressalta-se que esse fator compromete os resultados esperados, dificultando a identificação e análise de quais candidatos possuem as características comportamentais e habilidades necessárias, desejadas pela empresa.

Diante desses resultados, aponta-se que é interessante que a responsável pelo processo de seleção de pessoas da empresa colete inicialmente algumas informações pessoais, profissionais, educacionais e sociais, elaborando para isto, um roteiro de entrevista, ou seja, a empresa necessita criar ou adaptar um modelo de gestão de pessoas que auxilie em suas atividades. Por fim, ressaltando que não era um objetivo desse estudo, sugere-se que novas pesquisas busquem compreender o que realmente causa a rotatividade na empresa pesquisada, ou seja, comprovar se realmente está ligada a falta de processos adequados de recrutamento e seleção e se existem outros fatores que influenciam esse fenômeno observado. Dessa forma, como limitação desse estudo, aponta-se a utilização de outras ferramentas de pesquisa com constructos que contribuam com a identificação e confirmação desse fator e de outros que influenciam nos resultados esperados pela organização, bem como de investigar outras etapas que envolvem a tarefa de GP, ou seja, de treinamento, de qualidade de vida no trabalho, salários, clima organizacional e, outros.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís C. G.; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, M.T. **Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BISPO, Patrícia. **Redes Sociais ajudam na captação de novos talentos**. Disponível em http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Entrevista/8194/.html, 2012. Acesso em 18 de maio de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus; 2010.

DATE, C. J. **Introdução a sistemas de banco de dados**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do *turnover* em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município de Caxias do Sul. In: **XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, 2011.

FERNANDES, D. M. Recrutamento e seleção de pessoas: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), Faculdade Tecsoma, Curso de Administração, Paracatu, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa: planejamento e gestão para o desenvolvimento rural da SEAD/UFRGS**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio, Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____ **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas; 2001.

_____ **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

_____ **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2014.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

HAUCK, Monica. **TurnOver.** Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/turn-over/>. Acesso em 14 de Janeiro de 2017.

LAKATOS, Eva. Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1º ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____ **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MASIERO, Gilmar; **Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos.** 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

NOGUEIRA, Roberto. **Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real / Roberto Nogueira.** Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

OLIVEIRA, E. A. Z. DUCCI, L. Z. SILVA, M. M. HEADLEY, S. S. BACCARO, A. T. **Gestão de pessoas.** Londrina, Unopar, 2014.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários.** 10. ed. São Paulo: LTr, 2004.

ROVARL, Camila. Recrutamento On-Line. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-on-line/>. Acesso em 12 de junho de 2017.

SARTORI, Guilherme Mateus. A relevância do sistema de informações do setor de RH de uma universidade na visão dos usuários. Trabalho de Conclusão de Curso, Ciências Contábeis – UNIJUI, 2013.

ULYSSEA, Aline. **Dinâmicas de grupo.** Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/dinmicas-de-grupo/>. Acesso em 14 de agosto de 2017.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** 2. ed., Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 79 - 88, 2002.