



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



RACI

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU

ISSN 1809-6212
Vol.4 - n.9 - Julho - Dezembro 2009
Semestral

Artigo:

**ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO X ROTATIVIDADE:
ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA INDUSTRIAL**

Autores:

Fábio Fiori Aldebrand¹
Magali Terezinha Bregoli²
Vanessa Rissi³

¹ Bacharel em Administração com Habilitação em Recursos Humanos (Faculdade IDEAU). E-mail: fabio.aldebrand@hotmail.com

² Bacharel em Administração com Habilitação em Recursos Humanos (Faculdade IDEAU). E-mail: magalibregoli@yahoo.com.br

³ Mestre em Saúde Coletiva (UNISINOS). Especialista em Gestão de Recursos Humanos (UPF). Psicóloga (UPF). Docente da Faculdade IDEAU. E-mail: vanessarissi@ideau.com.br

ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO X ROTATIVIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA INDUSTRIAL

RESUMO: As estratégias de recrutamento e seleção de pessoas ocupam posição de destaque nas organizações. Considerando que uma das principais funções da Administração de Recursos Humanos é manter talentos, deve haver, antes disso, preocupação em como atrair e selecioná-los. A rotatividade de pessoas nas organizações está associada, dentre outros fatores, às políticas de recrutamento e seleção. Assim, este estudo de caso exploratório teve como objetivo geral conhecer as variáveis do processo de recrutamento e seleção que possam estar interferindo nos índices de rotatividade de uma cooperativa industrial, na unidade frigorífica. Em específico, pretendeu-se calcular as taxas de rotatividade dos anos de 2006, 2007 e 2008, conhecer as atuais estratégias de recrutamento e seleção e então sugerir ações de melhoria. Os resultados do estudo indicam que inexistem políticas de recrutamento e seleção eficientes e que isto pode ser uma das causas internas da rotatividade elevada. Como ações foram sugeridas: a elaboração das descrições e análises dos cargos, a utilização de técnicas de recrutamento e seleção, além de avaliação do período de experiência, pesquisa de clima organizacional e entrevista de desligamento.

Palavras-chave: recrutamento; seleção; rotatividade

ABSTRACT: The recruiting strategies and selection of people take an important role in the companies. Since one of the main roles of the Administration of Human Resources is keep talents, it must concern about attracting and selecting them. The staff turnover in the companies is associated to the policies in recruiting and selecting. Thus, this study is aimed at knowing the variables of the process of recruiting and selection that may be interfering in the turnover rate of an industry cooperative. We tried to calculate the turnover rate in 2006, 2007 and 2008, know the present-day strategies and suggest improvements. The results of this study indicate that there aren't policies of recruiting and selection and this may be one of the internal causes of the high staff turnover. Some actions were suggested: to draw up a report of the descriptions and analysis of the posts; use of recruiting strategies and selection besides evaluation in the first months after the admission, research about the organization atmosphere and interview when the worker leaves the company.

Key-words: Recruiting. Selection. Turnover staff

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de obtenção de vantagem competitiva no atual cenário de mudanças constantes tem obrigado as empresas a uma revisão dos seus parâmetros de gestão. A principal questão reside no fato de que deve haver consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais representam um diferencial competitivo estratégico. O recrutamento e a seleção de pessoas, atividades da Administração de Recursos Humanos, têm papel importante nisso, pois tem como objetivo atrair para a organização àqueles que mais facilmente se envolverão efetivamente com os objetivos organizacionais.

O recrutamento e a seleção de pessoas são processos pelos quais uma empresa opta, dentre vários candidatos, por aquele que melhor se adapta aos critérios e exigências do cargo disponível, considerando as atuais condições do mercado. Para a sua realização, é necessário

o cumprimento de uma série de etapas a fim de se obter eficácia na escolha de candidatos que preencherão as vagas disponíveis numa empresa. É pouco recomendável efetuar uma seleção de pessoal sem que definamos, por exemplo, a natureza e as atribuições típicas das funções.

Uma das consequências de um processo de recrutamento e seleção inadequadamente elaborado é de que poderão ingressar na organização pessoas que não se adaptem ao perfil, que por fim poderão demitir-se ou serem demitidas rapidamente. Assim, os índices de rotatividade aumentam significativamente.

Em função das altas despesas acarretadas pela rotatividade, é preciso que os empresários se conscientizem de que a boa seleção de pessoal é um investimento útil para a empresa. Ao colocar a pessoa certa no lugar certo, diminui-se ainda o tempo de treinamento e formação do recém contratado, aumentando o rendimento do trabalhador e melhorando assim a produtividade.

Como afirma Chiavenato (1997), a rotatividade de pessoas em uma organização pode ser causada por vários fatores. Dentre eles, é citada a política de recrutamento e seleção. Considerando este aspecto, o artigo em questão, resultado de uma pesquisa realizada para um TCC – Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Administração com ênfase em Recursos Humanos, se propõe a investigar as estratégias de recrutamento e seleção de pessoas de uma cooperativa industrial e os seus índices de rotatividade. Mais especificamente, são verificados: os índices de rotatividade nos últimos três anos e os atuais procedimentos de recrutamento e seleção. Na sequência, são sugeridas ações de melhorias no intuito de contribuir com a melhoria dos níveis de rotatividade organizacional.

2 PROCESSOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que deu origem a este artigo foi realizada em uma cooperativa industrial, localizada no interior gaúcho, região norte. Optou-se por manter em anonimato a razão social. A Cooperativa conta com um quadro de 5.450 associados, 1.174 funcionários e abrange 9 municípios, o que a coloca entre as principais geradoras de emprego e renda da região. Este estudo teve como foco o setor frigorífico, que produz embutidos curados, cozidos, defumados e refinados, com um quadro de 380 funcionários.

A fim de cumprir com o objetivo de investigar as práticas de recrutamento e seleção relacionando-as com os índices de rotatividade, foi realizada uma pesquisa de caráter

exploratório, do tipo estudo de caso, além de revisão bibliográfica para fins de embasamento teórico.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizada uma entrevista semi-estruturada com o responsável pelas funções de Administração de Recursos Humanos. A entrevista teve como objetivo realizar um diagnóstico das práticas utilizadas pela empresa ao recrutar e selecionar pessoas, bem como obter os dados de admissão, demissão e número de funcionários a fim de calcular os índices de rotatividade.

Os dados obtidos na entrevista diagnóstica com o responsável pela área de Recursos Humanos foram analisados e sistematizados. A partir desses dados, foram sugeridas ações de melhoria para este processo, considerando os índices de rotatividade da cooperativa.

Neste estudo, foram calculados os índices de rotatividade dos três últimos anos (2006, 2007 e 2008). Para os cálculos foram utilizadas as informações de admissões, demissões e efetivo médio desses anos disponibilizados pela empresa. A fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade baseou-se em Chiavenato (2002), conforme a figura 1.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A+D}{2}}{EM} \times 100$$

Figura1: Fórmula para cálculo do índice de rotatividade

Fonte: Chiavenato (2002)

Na fórmula referida anteriormente:

A= admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM= efeito médio dentro do período considerado, obtido pela soma dos efeitos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

3 MARCO CONCEITUAL: SOBRE A LITERATURA PESQUISADA

3.1 A Administração de Recursos Humanos

Dentre os aspectos estratégicos dos negócios de uma empresa, a função recursos humanos tem se destacado nos últimos anos no atual modelo de desenvolvimento econômico. Para muitas organizações, sustentam Milcovich e Boudreau (2000), esta área deixou de ser um desafio, sendo encarada a partir de uma análise das influências do contexto de uma empresa. As atividades relacionadas a esta área abrangem um conjunto de variáveis baseadas na valorização do principal agente do processo, o ser humano.

O sistema de Administração de Recursos humanos é composto de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções de recursos humanos e que, dependendo do formato organizacional de cada empresa, poderão incluir, como aponta Marras (2000), as atividades de: recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), remuneração ou cargos e salários (C&S); higiene e segurança do trabalho (HST), departamento de pessoal (DP) e relações de trabalho (RT).

Neste artigo serão discutidas, brevemente, as atividades de recrutamento e seleção e o tema da rotatividade.

3.1.1 Recrutamento: interno e externo

No mundo competitivo de hoje, a escolha de pessoas certas nos lugares certos é vital para o funcionamento e o futuro da empresa. Pessoas bem selecionadas e bem posicionadas não só contribuem para o funcionamento da empresa, como constituem em significativo potencial para futuras incursões da organização (CHIAVENATO, 2005).

Definições propostas por Chiavenato (2005), França (2007) e Araújo (2006) explicam o conceito de recrutamento como sendo um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados no intuito de atrair candidatos para ocupar cargos dentro da organização e suprir lacunas, desde que sejam potencialmente qualificados e capazes para os mesmos.

Em qualquer recrutamento, um ponto importante a ser considerado é o recrutamento interno, procedimento pelo qual aproveita-se o pessoal da empresa. Esta iniciativa motiva os empregados, proporcionando promoção da “prata-da-casa” e com isso criam perspectivas de carreira, ressaltam Lacombe e Heilborn (2003).

Esse processo estimula o funcionário a se especializar, como aponta França (2007), devido à possibilidade de mudança e de se relacionar com outros setores da empresa, além de criar um sentimento de justiça dando oportunidade para os mesmos, uma vez que já estão comprometidos com os objetivos da empresa.

O recrutamento interno traz uma série de vantagens para a organização. É mais econômico, pois evitam despesas com anúncios, custos de atendimento de candidatos, custos de admissão etc., sustenta Chiavenato (2002). É mais rápido, evita as mesmas demoras do recrutamento externo, a espera caso o candidato escolhido tenha que trabalhar o período de aviso prévio, reconhece França (2007). Há ainda, maior validade e segurança, o candidato já é conhecido na empresa, não necessita na maioria das vezes de período de experiência, de informações cadastrais a respeito. A margem de erro é menor, devido às informações que a empresa já possui de seus funcionários (CHIAVENATO, 2002).

O mesmo autor ainda esclarece que o recrutamento interno aproveita os investimentos da empresa em treinamento, que tem o seu retorno quando o funcionário passa a ocupar cargos mais elevados. Além disso, desenvolve um clima sadio de progresso profissional, tendo em vista as oportunidades que são oferecidas aos que demonstrem condições e interesse em merecê-las.

Para Chiavenato (2002), ao contrário do recrutamento interno, o externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A busca fora da organização tem o sentido da busca de novos talentos. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou trabalhando em outras empresas e pode envolver várias técnicas de recrutamento. A escolha de uma ou outra técnica irá influenciar e direcionar todo o processo de maneira que possa colocar em risco ou não o seu sucesso.

Neste aspecto, Araújo (2006) cita quatro técnicas de recrutamento externo possíveis de utilização em processos de seleção de pessoal:

- a) Apresentação de candidatos por parte de funcionários da empresa: é fácil imaginar a quantidade de pessoas que rodeiam umas as outras, e será partindo de indicações das pessoas da organização que o recrutamento acontecerá. Porque muitas empresas pedem indicação de nomes para seus próprios funcionários? Porque é fácil admitir que o mesmo não vá sugerir um nome que tem competência duvidosa. Afinal, ninguém deseja o risco de má indicação.

- b) Arquivos de candidatos que se apresentarem espontaneamente ou em outros recrutamentos: refere-se aos currículos de candidatos que já participaram do processo e não foram selecionados. As empresas criam um banco de dados com os currículos que são enviados e acabam utilizados tempos depois.
- c) Anúncios em jornais, revistas, rádios etc.: esta técnica é a mais conhecida. Famosa principalmente pelos anúncios em classificados, ela é muito importante. Origina-se na área de marketing e baseia-se na premissa de conhecer o público alvo para saber em que meio deve-se intervir. Não adianta querer atrair executivos e operários da mesma forma, pois suas características são diferentes. O fato é que deve-se adequar a procura de maneira cautelosa, sendo aconselhável a contratação de empresas especializadas, como agências de publicidade ou assessorias de recursos humanos.
- a) Contatos com outras instituições, universidades, agremiações, cooperativas e/ou sindicatos, centros de integração empresa-escola etc.: essas interligações possibilitam o acesso direto às fontes, em programas de estágios, etc.

Na concepção de Chiavenato (2002), o recrutamento externo possui algumas vantagens, tais como: traz sangue novo e experiências novas para a empresa; aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de outras empresas e promove criatividade e inovação com idéias externas e sacode o *status quo* da empresa;

No entanto, o recrutamento externo é um processo mais demorado que o interno. O tempo despendido com a escolha das técnicas, atração dos candidatos, triagem inicial, encaminhamento para a seleção, exames médicos, documentação e admissão não é pouco. Além disso, apresenta custos mais altos e é menos confiável que o interno, em função de que os candidatos externos são desconhecidos em relação aos que já fazem parte da equipe de colaboradores da empresa (CHIAVENATO, 2002; ARAÚJO, 2006).

3.1.2 Seleção: processo e técnicas

A seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos recebidos a partir do recrutamento, para o atendimento das necessidades da empresa. A seleção implica uma comparação e uma escolha: comparação entre as características de cada candidato com o padrão de referência que são as

especificações do cargo. As especificações são oriundas da descrição e análise do cargo a ser ocupado e definem o que ele quer do seu ocupante (MARRAS, 2005).

Neste sentido, Chiavenato (2005) comenta que a contratação eficiente dos candidatos nos cargos requer uma perfeita harmonia entre dois fatores: as características dos cargos e as características dos candidatos que vão ocupá-los.

O processo seletivo requer a utilização de técnicas seletivas. A aplicação dessas técnicas, continua Chiavenato (2005), faz-se por meio de diversas etapas, conforme o cargo a ser preenchido. Cada etapa funciona como um filtro seletor até chegar a uma fina sintonia em relação aos candidatos.

A entrevista preliminar é geralmente a primeira técnica utilizada no processo de seleção. Costuma-se chamar de triagem inicial. Ela pode ser efetuada pelos profissionais da área de Recursos humanos da empresa, pois nessa fase os candidatos são numerosos. Nessa primeira entrevista, são verificados os dados pessoais e profissionais do candidato por meio de perguntas sobre seu currículo e as características de personalidade por meio da avaliação de seu comportamento pessoal. A entrevista preliminar visa esclarecer as relações entre perguntas e respostas, estímulos e reações, entradas e saídas.

A entrevista técnica, outra opção, é uma das mais utilizadas. É uma conversa formal, como menciona Chiavenato (2005), com ou sem ajuda de algum tipo de questionário sobre assuntos inerentes ao cargo que se pretende ocupar. Trata-se de verificar os conhecimentos e a experiência profissional do candidato em relação às exigências do cargo. Existem algumas variações diversas em relação a entrevista técnica, por exemplo, a entrevista coletiva em que vários entrevistadores conversam com o candidato ou simplesmente um exercício escrito a respeito.

Ainda segundo o autor citado, geralmente nas empresas bem-sucedidas quem entrevista e avalia os candidatos são os próprios gestores. Nelas, o setor de RH não executa mais esse tipo de tarefa, pois está se tornando cada vez mais um setor de consultoria interna e deixando de ser um mero prestador de serviços. Em outras empresas, quem seleciona e escolhe os candidatos são os próprios membros da equipe, com a ajuda do gestor. Nessas empresas os funcionários têm a responsabilidade pela escolha dos candidatos.

Os testes psicológicos são mais uma opção de técnica seletiva. São, segundo França (2007), instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do entrevistado. Visam analisar características comportamentais e de personalidade.

Seguindo com o entendimento de França (2007), os testes psicológicos podem ser divididos em psicométricos e de personalidade:

- a) Os testes psicométricos são os que medem as aptidões individuais, determinando um índice que é comparado com escores examinados e validados anteriormente. É o caso do testes de inteligência.
- b) Os testes de personalidade são úteis como instrumentos para compreender melhor os comportamentos mais prováveis do indivíduo em relação as suas experiências anteriores.

Conforme Fiorelli (2007), os resultados de testes e entrevistas psicológicas constituem material para apoiar a escolha pelos administradores e gestores. Os mesmos têm utilidade nas situações de impasse, quando vários candidatos apresentam experiência técnica similar, quando as entrevistas não levam a resultados conclusivos e os responsáveis pela decisão procuram dados neutros em que possam apoiar-se.

A Dinâmica de grupo é uma técnica de seleção muito importante quando da contratação de novos funcionários. Andrade (2005) refere que a dinâmica de grupo é a possibilidade de criar situações que levem os participantes a desenvolverem alguns tipos de comportamentos, padrões específicos de inteligência ou determinadas inteligências, de forma que, uma vez ativados, em situação similar no dia-a-dia da empresa, os mesmos circuitos possam ser novamente ativados.

Raramente são contratados novos funcionários com base em apenas um método de seleção. O uso de múltiplos procedimentos, concluem Milkovich e Boudreau (2006), auxilia na obtenção de informações mais completas e permite que o processo de escolha seja ajustado em funções específicas. No entanto, a empresa precisa decidir como combinar os múltiplos procedimentos de seleção para chegar a um único critério de contratação ou rejeição para cada candidato.

3.1.3 Rotatividade de pessoal

A rotatividade ou *turnover* assume grande importância na dinâmica das organizações, já que é um índice que mensura a relação entre as admissões e demissões de uma empresa.

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a transação de pessoal entre uma empresa e o seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a empresa e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da empresa. Normalmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação

percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da empresa, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 2002).

A gestão da rotatividade é fundamental para todas as organizações nos dias de hoje, ressalta Pomi (2006). Perder pessoas significa perder conhecimento, capital intelectual, inteligência, entendimento e domínio dos processos, perda de conexões com clientes, de mercado e de negócios.

Segundo Chiavenato (1997), há algumas causas da rotatividade de pessoal que incluem fatores externos (situação de oferta e procura de recursos humanos, conjuntura econômica, oportunidades de emprego no mercado de trabalho etc.) e fatores internos: política salarial; política de benefícios; tipo de supervisão exercida sobre o pessoal; oportunidades de crescimento profissional oferecidas; tipo de relacionamento humano dentro da organização; condições físicas e ambientais do local de trabalho; o moral do pessoal da organização; a cultura organizacional; a política de recrutamento e seleção; os critérios e programas de treinamento; a política disciplinar da organização; os critérios de avaliação de desempenho e os graus de flexibilidade das políticas da organização.

Chiavenato (1997) finaliza considerando que há três tipos de custos gerados pela rotatividade: os primeiros (recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e de desligamento), e os secundários: reflexos na produção, reflexos na atitude de pessoal e os terciários: custo extra – investimento e perdas nos negócios.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Atual procedimento de recrutamento e seleção de pessoas

O setor responsável pelas atribuições de atividades de Recursos Humanos é intitulado “Departamento Pessoal”, tendo um funcionário apenas, o “Encarregado de Pessoal”. Sua formação é em Ciências Contábeis.

Na cooperativa, não existem perfis definidos para os cargos, inexistindo, portanto, a descrição e análise de cargos. O único documento utilizado para registro do perfil de candidatos é uma “ficha de candidatos”, onde constam dados básicos como nome, idade, escolaridade e estado civil.

O fluxo do processo de recrutamento e seleção inicia-se com a autorização de contratação, expedida pela direção. A partir daí, o Encarregado de Pessoal verifica a existência de fichas de candidato preenchidas e entra em contato com o mesmo, que se demonstrar interesse, é chamado para realizar os exames médicos.

Para que o Departamento de Pessoal mantenha um banco de dados com fichas de candidatos interessados em ingressar na cooperativa, ele aceita que as pessoas compareçam em qualquer horário para preenchê-las. Currículos também podem ser enviados via e-mail.

Não são utilizadas técnicas seletivas como entrevista, dinâmicas de grupo ou testes psicológicos. O único requisito é de que o potencial candidato obtenha resultado satisfatório no exame médico.

A esses resultados conclui-se que o atual processo de recrutamento e seleção de pessoas utilizado no frigorífico da cooperativa pesquisada é insuficiente e carece de melhorias.

4.2 Índices de rotatividade

Foram medidos os índices de rotatividade do setor de frigorífico, utilizando os dados de demitidos, demissionários e efetivo médio.

4.2.1 Índices de rotatividade mensal no ano de 2006

No ano de 2006, os índices de rotatividade variaram de 0,61% no mês de outubro a 2,75% no mês de dezembro. A maioria dos meses do ano de 2006 teve índices de rotatividade consideráveis já que superaram a marca de 1,40%, conforme pode ser observado na figura 2:

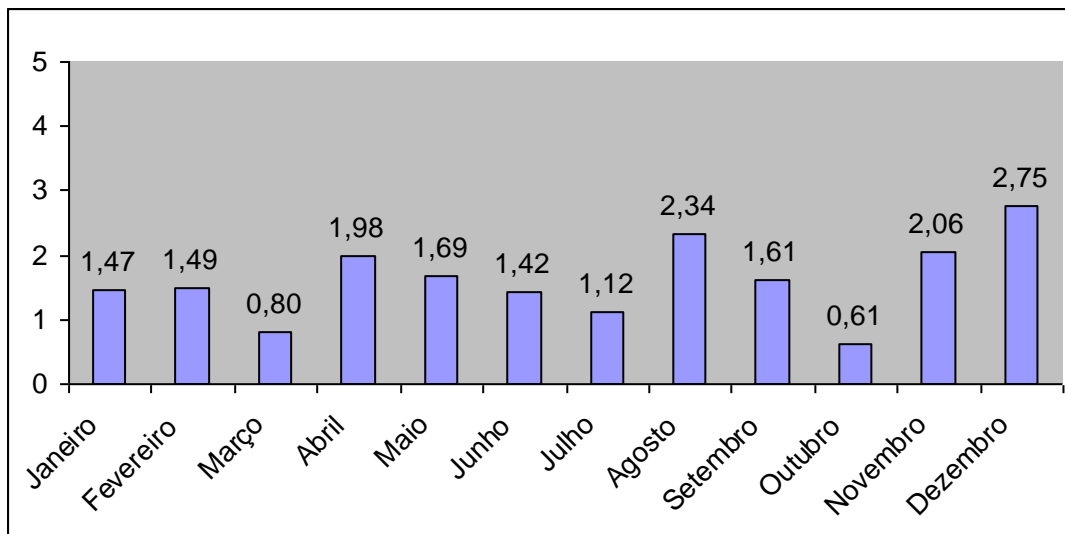


Figura 2 - Percentuais mensais médios de rotatividade do ano de 2006

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Índices de rotatividade mensal no ano de 2007

No ano de 2007, os índices de rotatividade mensais variaram de 0,23% no mês de junho a 7,69% no mês de novembro, como demonstra a figura 3. Os meses de maio, julho, agosto, outubro e novembro, apresentaram índices altos de rotatividade, todos acima 2,0%. A figura 3 demonstra esses dados.

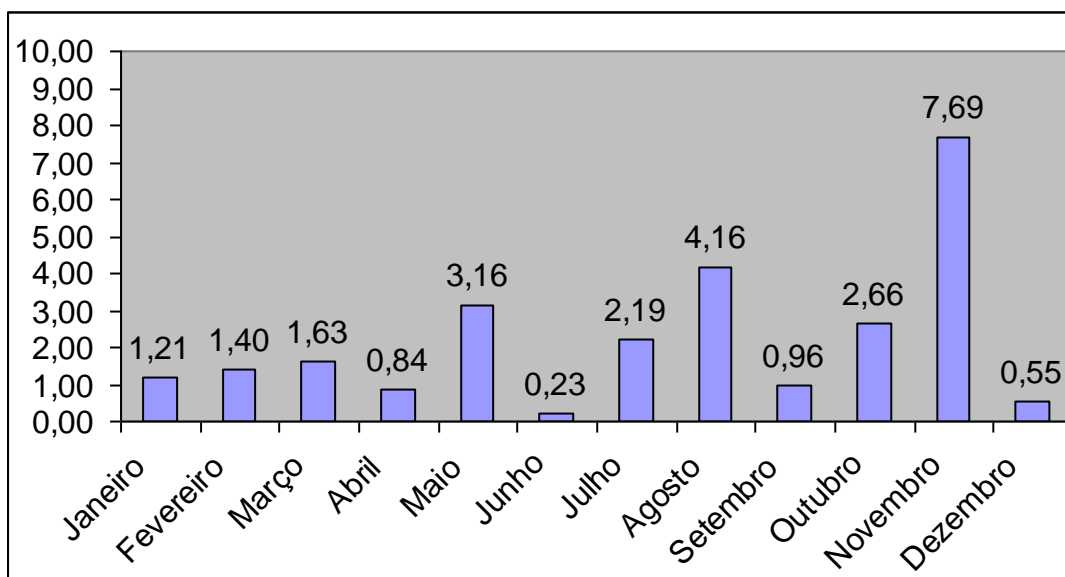


Figura 3 - Percentuais mensais médios de rotatividade do ano de 2007

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3 Índices de rotatividade mensal no ano de 2008

No ano de 2008, foram calculados os índices até setembro, mês da coleta dos dados da pesquisa. A figura 4 mostra que o menor índice de rotatividade neste ano, foi de 1,47% em fevereiro. Com exceção de janeiro (1,66%) e março (1,82%), os demais meses apresentaram índices superiores a 2,0%.

À descrição dessas informações, acrescenta-se que a cooperativa em estudo deflagrou em setembro, uma grande crise financeira, que culminou com a demissão de muitos funcionários e afastamento da direção.

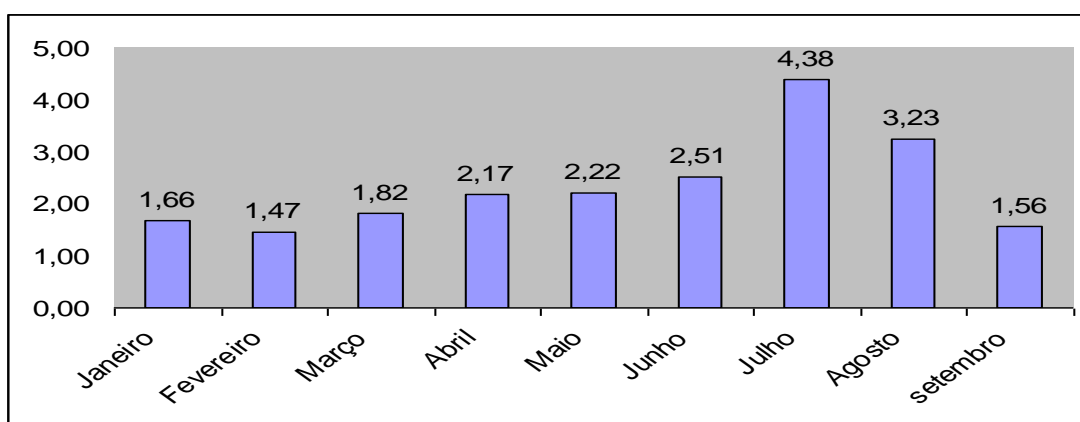


Figura 4 – Percentuais mensais médios de rotatividade do ano de 2008

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.4 Médias de rotatividade por ano

A figura 5 apresenta a média de rotatividade nos anos de 2006, 2007 e 2008. Como pode-se observar, há uma tendência crescente nos últimos três anos. Provavelmente o ano de 2008 feche com índice muito superior a isso, pois após o encerramento da coleta de dados desta pesquisa, noticiou-se a ocorrência de demissão em massa em função da deflagração de uma crise financeira.

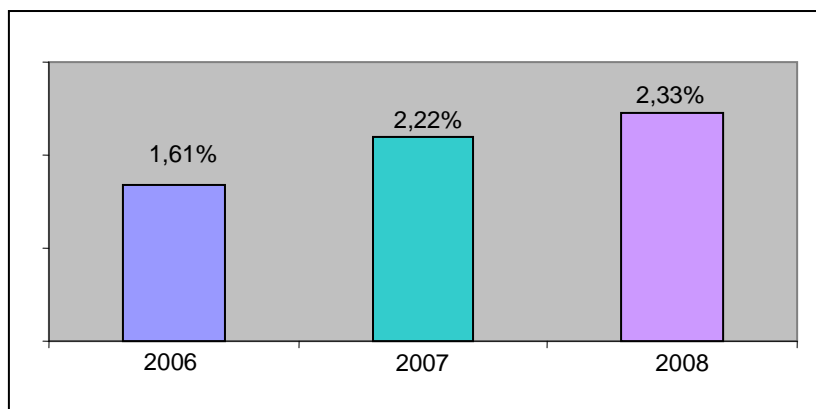


Figura 5 – Percentuais médios de rotatividade dos anos de 2006, 2007 e 2008

Fonte: Elaborada pelos autores

O diagnóstico referente aos procedimentos de recrutamento e seleção de pessoas adotados pela cooperativa revela ausência de critérios mínimos para a execução eficiente destas tarefas. Considerando a tendência crescente dos índices de rotatividade, pode-se inferir que a adoção de estratégias claras e alinhadas aos objetivos organizacionais poderia contribuir com a melhoria destes indicadores.

Estes resultados geraram uma série de sugestões a fim de qualificar o processo de recrutamento e seleção.

4.3 Sugestões para qualificar o processo de recrutamento e seleção

Como a cooperativa possui apenas Departamento de Pessoal e um funcionário que responde por esta função, sugere-se que seja analisada a viabilidade de contratar alguém com qualificação na área de Administração de Recursos Humanos, que possa, além de auxiliar no Departamento, estruturar os procedimentos de RH.

As melhorias sugeridas para recrutar e selecionar pessoas, a partir da realidade da organização, envolvem: descrição e análise de cargos e utilização de técnicas de recrutamento e seleção.

4.3.1 Descrição e análise de cargos

O primeiro passo para a qualificação do processo de recrutamento e seleção poderá ser a definição dos perfis profissionais dos cargos que a empresa possui. Isto pode ser obtido através das descrições e análises de cargos, pois trata-se de uma ferramenta de trabalho muito

útil para o profissional de Recursos Humanos. Em se tratando de recrutamento e seleção de pessoas, a descrição e análise de cargos se reveste de fundamental importância.

Chiavenato (2002) confirma essa posição, quando descreve que a descrição e análise de cargos subsidia o recrutamento, os anúncios e auxilia na demarcação do mercado de mão-de-obra, determina o perfil do ocupante do cargo, através do qual se definirá as técnicas seletivas.

Para a construção das descrições e análises de cargo, poderão ser realizadas entrevistas com os ocupantes dos cargos, com as chefias imediatas, podendo, ainda, realizar observações *in loco*.

4.3.2 Recrutamento

Em relação ao processo de recrutamento, que inexistente na empresa, sugere-se que sejam utilizadas algumas técnicas, na tentativa de atrair potenciais candidatos a participarem do processo de seleção: indicação de algum parente ou conhecido de um funcionário da empresa, até porque o mesmo não vai indicar nenhum desconhecido que comprometa seu emprego; contatos com universidades na região de atuação da empresa, centros de integração empresa – escola, agências de emprego anúncios em jornais locais, rádio local, cartazes ou anúncios na portaria da empresa e motos com divulgação nas ruas da cidade.

4.3.3 Seleção

Como a empresa não disponibiliza de profissional habilitado para realizar avaliações psicológicas, sugere-se as seguintes técnicas, que podem ser executadas por profissional da área da Administração, para o cargo de Auxiliar de Produção de Frigorífico, que é o tipo de cargo existente no setor frigorífico: entrevista individual (feita pela área de RH e também pelo gestor), dinâmica de grupo e teste prático.

Segundo Dessler (2005), para que uma entrevista seja eficiente, ela deve seguir uma seqüência. Deve-se começar revisando a inscrição e o currículo do candidato e observar alguma área que seja vaga ou que possa parecer força ou fraqueza. Revisar as especificações do cargo e começar a entrevista com uma imagem clara das características do candidato ideal.

As técnicas de dinâmica de grupo, em geral, são efetuadas colocando-se os candidatos numa situação simulada de trabalho e observando suas atitudes e reações diante dos problemas que surgem no tipo de trabalho que deverá executar (LACOMBE, HEILBORN,

2003). As técnicas de dinâmica de grupo devem ser escolhidas com base nas competências que se quer analisar e que são requisitos para os cargos.

O teste prático é uma opção para a unidade frigorífica da cooperativa, pois compreende o cargo de auxiliar de produção. A finalidade deste teste é avaliar a competência técnica profissional do candidato. Geralmente, são usados para candidatos de nível intermediário para baixo e para profissionais que estão iniciando a carreira. No caso de profissionais especializados, os testes práticos são aplicados com a participação do órgão em que o candidato irá trabalhar (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Sabe-se que as políticas de recrutamento e seleção representam apenas algumas das possíveis variáveis que interferem nos índices de rotatividade de uma organização e que não são totalmente responsáveis, portanto. No entanto, ao reconhecer-se a sua contribuição em relação aos indicadores de rotatividade, compreende-se que a implantação das sugestões apresentadas poderão, em algum grau, vir a melhorar tais indicadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluirmos este artigo, retomamos a problemática que originou este estudo: os procedimentos de recrutamento e seleção de pessoas afetam os índices de rotatividade? Para responder ao questionamento partimos da hipótese de que os índices de rotatividade de uma empresa podem sofrer influência por parte dos procedimentos de recrutamento e seleção de uma empresa. Esta hipótese baseou-se nas informações coletadas durante os estudos que resultaram no capítulo segundo, o referencial teórico.

A resposta ao problema de pesquisa é de que os procedimentos de recrutamento e seleção adotados pela cooperativa, unidade de frigorífico, são potenciais causadores dos índices de rotatividade calculados, que em média, excedem o índice de 2,0%. Isto porque praticamente inexistem tais procedimentos. Não são adotadas técnicas de recrutamento capazes de atraírem candidatos em potencial. A seleção não parte de um perfil de cargo pré-estabelecido e as técnicas de seleção são singelas.

Este estudo não teve a pretensão de encontrar todas as respostas que expliquem os índices de rotatividade da empresa. Realizou-se uma análise, a partir da ótica dos procedimentos de recrutamento e seleção adotados para então sugerirmos uma série de ações de melhoria. Então, sugere-se ainda, duas ferramentas de trabalho utilizadas em Recursos Humanos que são muito úteis na detecção de problemas de insatisfação que podem determinar

a saída de funcionários da empresa: a entrevista de desligamento e a pesquisa de clima organizacional.

Cabe ressaltar, neste momento, que a rotatividade de pessoal oscila de diversas maneiras: aumentam com os ciclos econômicos e tendem a diminuir durante períodos de recessão. Certa rotatividade de pessoal é inevitável e até pode ser saudável, pois algumas empresas estão bem niveladas, porque há menos oportunidade de promoção ou porque a empresa prefere admitir regularmente novos talentos, que tragam novas idéias e experiências para a organização.

A rotatividade excedente ou desnecessária é bastante onerosa para a organização e precisa ser analisada em profundidade. Sugere-se à cooperativa que continue monitorando os índices de rotatividade e compare seus dados com números regionais, nacionais ou do setor, além de manter sempre um olhar investigatório para esta questão, avaliando os efeitos da rotatividade e implantando estratégias de retenção de talentos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, E. **Construindo relacionamentos através de dinâmicas de grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ARAÚJO, C.L. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FIGLIOLI, O. J. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, L.C.A.; **Recrutamento, Seleção e Testes Psicológicos: Práticas de Recursos Humanos: ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos** – do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, T.G.; BOUDREAU, W. J. et al. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

POMI, R. M. **A Importância da Gestão do turnover**. 2006. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998eorg=3>>. Acesso em: 03 de nov. 2008.