



ESTUDO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA UMAFLEX

*Leonardo Castanho Xavier Ribeiro¹
Deisi Graziela de Lima Martins²*

RESUMO: Este artigo teve por finalidade avaliar o processo de recrutamento e seleção de pessoas e avaliar o índice de rotatividade de uma empresa de grande porte do ramo moveleiro, da região noroeste do estado do Paraná. A pesquisa classifica como métodos descritivo e exploratório de natureza qualitativa. O instrumento realizado para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada com o gerente do departamento pessoal da empresa. Por meio da entrevista realizada, percebeu-se que o processo de recrutamento e seleção é restritivo e limitado reduzindo assim as possibilidades para contratar os candidatos com as características necessárias e adequadas do cargo que irá ocupar. E também se percebeu que o índice de rotatividade da empresa vem aumentando ao passar dos anos, enfatizando a necessidade de se ter um setor responsável por esse processo, sendo considerado como o principal objetivo das organizações de sucesso. E por fim, mostrar a importância de um departamento de recursos humanos bem estruturados.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento. Seleção. Rotatividade.

STUDY OF THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF UMAFLEX COMPANY

ABSTRACT: This article had as a goal to evaluate the process of recruitment and selection of staff and evaluate the turnover index of a big furniture company from the northwest region in the State of Parana. The research classifies as descriptive and investigative methods of qualitative nature. The instrument accomplished to collect the data was the interview semistructured with the manager of the human resources department of the company. Through the accomplished interview, it was realized that the process of recruitment and selection is restricted and limited, reducing the possibility to hire the candidates with the necessary and suitable characteristics, of the position that will occupy it, demands. And it was also realized that the turnover index of the company has been increasing as time goes by, emphasizing the necessity to have a responsible section for that process, being considered as the main goal of the successful organizations. And at last, showing the importance of a well structured human resources department.

KEYWORDS: Conscriptio. Election. Turnover.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com um mercado cada vez mais competitivo, as organizações estão cada vez mais se aprimorando para obter a excelência e manter suas atividades ativa, levando-as a realizar

¹Acadêmico do 4º ano do curso de Administração da Universidade Paranaense - UNIPAR, Unidade de Umuarama-PR.

²ProfessoraMestre do curso de Administração da Universidade Paranaense - UNIPAR, Unidade de Umuarama-PR.



feedbacks de cada departamento como forma de acompanhar e monitorar a execução das atividades e o desempenho das pessoas.

Como o objetivo de toda a organização é o sucesso contínuo e a sua permanência no mercado, uma das mudanças a serem feitas, e uma das mais importantes mudanças, é na administração de recursos humanos (RH), onde seu objetivo é administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano de uma organização, com as ferramentas necessárias.

Um profissional de RH tem que ter em mente que um dos melhores processos que podem obter bons resultados para a organização e que permita que a mesma ganhe dinheiro, salve dinheiro e/ou reduza custos, é o processo de recrutamento e seleção.

Para isso, o departamento de recursos humanos precisa reavaliar as necessidades da sua organização em relação aos seus colaboradores, ou seja, responder questões como: o departamento de RH está contratando o melhor candidato? Está contratando o profissional com o perfil adequado para aquela função? Está contratando o profissional com mais probabilidade de desempenho para empresa? Contudo o processo de recrutamento e seleção de uma organização agrega valor e aumenta o seu nível de competitividade, levando assim a organização a obter a excelência interna e externa.

Por isso que as empresas estão investindo e planejando mais seus processos de recrutamento e seleção, como forma de contratar os profissionais/candidatos mais indicado para determinada vaga, que nem sempre são aqueles que apresentaram de início o melhor currículo. Por esse motivo, a maioria das empresas não faz somente a análise do currículo para contratar, mas sim, entrevistas, atividades em grupos, dinâmicas, como forma de perceber e identificar qual o melhor profissional para assumir a vaga.

Portanto, este trabalho teve como objetivo geral estudar o processo de recrutamento e seleção da empresa Estofados Oryon LTDA da cidade de Umuarama/PR, e como objetivos específicos, analisar os procedimentos utilizados pela empresa no processo de recrutamento e seleção, identificar a eficiência na contratação dos colaboradores e levantar o índice de *turnover* da empresa.

1.1 Aspectos metodológicos

1.1.1 Local da pesquisa

A empresa Umaflex deu-se início no dia 20 de março de 1993, que começou com um pequeno barracão de estofados, que tem sua localização na Rua Manoel Ramires, 1544 - Parque



Industrial I – Umuarama, PR – CEP: 87.507-011, com uma produção de dois estofados por dia. Hoje o Grupo Umaflex possui um parque industrial moderno com duas unidades, indústrias de estofados sendo uma em Umuarama-PR e outra em Conchal/SP, contendo também indústrias de espuma e colchões. Possuindo assim uma edificação de 150 mil m² de área fabril, atendendo desde as pequenas até as maiores redes de loja de móveis do país. Para a entrega de seus produtos a empresa conta com sua própria frota com mais de 100 caminhões, fazendo com que a entrega seja rápida. Ela possui cerca de 3 mil empregos diretos e indiretos e equipamentos de última geração (Europa, Ásia, Américas).

Recentemente, um galpão da empresa Umaflex de colchões, que se situa em Conchal-SP, pegou fogo, ficando o local completamente destruído. Para não deixar de atender aos pedidos de seus clientes, a empresa transferiu alguns de seus pedidos para a empresa de colchões de Umuarama/PR e sistematizou um espaço no seu galpão de estofados, para a produção de alguns pedidos. Após 9 meses esse galpão foi reconstruído e está no começo de uma nova jornada, possuindo uma linha de fabricação de colchões mais automatizadas.

Desse modo, a pesquisa foi realizada na matriz que industrializa estofado e na filial que industrializa colchões, ambas localizadas na cidade de Umuarama.

1.1.2 Métodos utilizados

Para conclusão desta pesquisa optou-se pelos métodos descritivo e exploratório de natureza qualitativo. Segundo Gil (2010, p.27):

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas, e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria.

O método descritivo tem sua finalidade em delinear ou analisar as características de fatos e fenômenos, onde consistem em investigações de pesquisas empíricas, com avaliação de programas ou isolamento de variáveis principais ou variáveis chaves. Sendo possível utilizar quaisquer métodos formais caracterizados pela sua precisão e seu controle estatístico, que se aproximam dos projetos experimentais, tendo sua finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses.



Gil (2010,p.27) diz que “as pesquisas exploratórias tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Para Marconi e Lakatos (2010, p.170):

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de problema, com tripla finalidade: de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Samara e Barros (1994, p.21) ressaltam que:

As pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo permite identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida, que não é obtida a partir de critérios estatísticos.

As pesquisas qualitativas, segundo Gil (2010, p.123), “suas habilidades analíticas é que definem em boa parte a qualidade dos achados da pesquisa, já que as tarefas analíticas não podem ser confiadas a especialistas”.

1.1.3 Instrumentos utilizados

Como forma de atender os objetivos deste estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada com o gerente do departamento pessoal da empresa. Segundo Gil (2010, p.105), a entrevista semiestruturada é “[...] quando ela é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”.

A entrevista semiestruturada, para Marconi e Lakatos (2010, p.180) é quando:

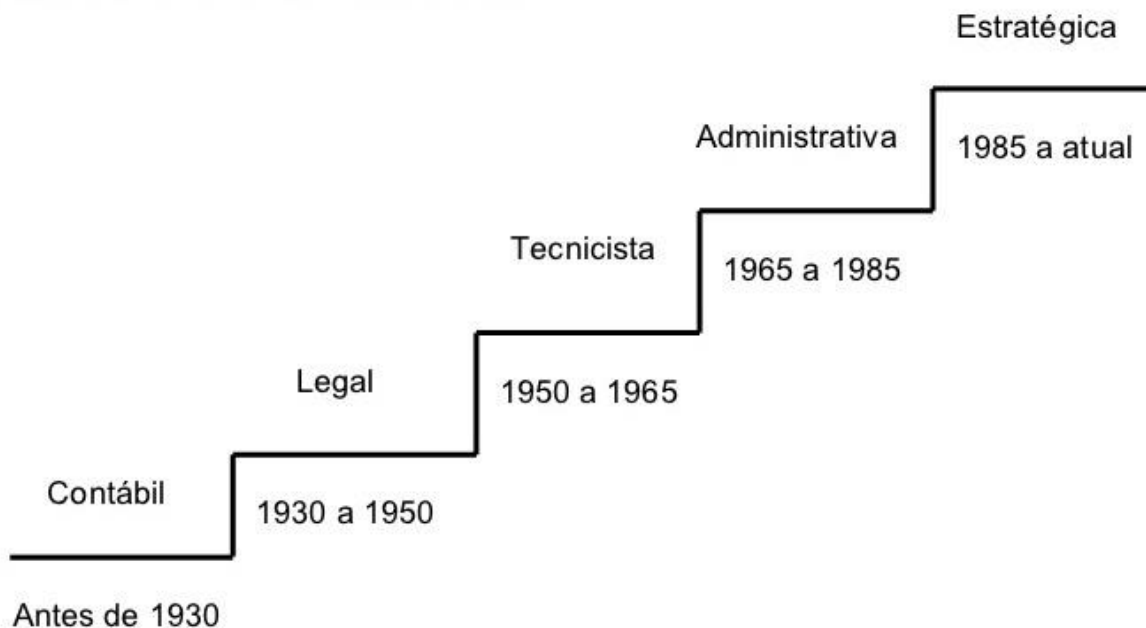
O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É a forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Recursos humanos

A gestão de pessoas deu início por satisfazer uma necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, tais como: as horas trabalhadas para o efeito de pagamento e desconto de cada trabalhador. Com o passar dos anos esse departamento não tinha mais como o principal objetivo se preocupar com as horas de trabalho de cada trabalhador, e sim como objetivo de se preocupar com a satisfação e engajamento de seus funcionários.

Figura 1 – Fases evolutivas da gestão de pessoal



Fonte: Marras (2016)

O departamento de recursos humanos (RH) e os profissionais que nele atuam, passou por cinco fases de evolução no seu perfil de profissional de RH, tais como: a fase contábil (antes de 1930), onde os trabalhadores eram caracterizados como um custo para a organização, ou seja, eles eram vistos sob um enfoque contábil; já a fase legal (entre 1930 a 1950), teve a implantação da função de chefe de pessoal, onde profissionais estavam centrando suas preocupações no acompanhamento e manutenção das leis trabalhistas recém-criadas, ou seja, o poder até então que era dos chefes de produção sobre os trabalhadores, passou a ser do chefe de pessoal conforme o domínio exercido sobre as regras e normas que foram implementadas pela Consolidação das Leis



do Trabalho (CLT); porém foi na fase tecnicista (1950 a 1965) que houve no Brasil, uma implementação de gestão de pessoal, do modelo americano que alavancou a função de RH, passando a operacionalizar serviços como: os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros; na fase administrativa (1965 a 1985), onde foi a fase que implementou o movimento sindical denominado de “novo sindicalismo”, no qual o cargo de chefe de pessoa passou a ser chamado de gerente de recursos humanos (GRH), onde os gerentes de pessoas passaram a ter responsabilidades mais humanísticas, pelo seus funcionários, contudo foi na fase estratégica (1950 a atual), que tiveram registradas realmente as preocupações com seus funcionários de longo prazo e o cargo que de GRH passou a ser reconhecido como diretoria, em níveis estratégicos (MARRAS, 2016).

Hoje em dia, o departamento de recursos humanos, além de ter a necessidade de contabilizar as horas trabalhadas, as horas faltas e as horas de atraso, ela tem a necessidade de se preocupar com a relação ao indivíduo como um ser humano, ou seja, uma necessidade com a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores. Para isso, as organizações tiveram que passar a contratar um profissional em RH, para administrar e acompanhar as atividades de cada setor.

Com essa mudança o sistema de administração de recursos humanos, de algumas organizações, passou a ser dividida nos seguintes subsistemas, como: 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); relações trabalhistas (TR); serviços gerais (SG); e etc.

2.2 Gestão de pessoas

O sistema de gestão de pessoas é influenciado por forças externas e internas, sendo que as forças externas são: as quantidades e as qualidades de um talento humano que está disponível no mercado, as ações dos movimentos sociais e sindicais, ações do Estado, e etc. Já as forças internas são: as culturas e valores da organização, mudanças no processo produtivo, negócios da organização, entre outras forças (BITENCOURT, 2010).

Portanto, a gestão de pessoa tem como principal objetivo auxiliar na percepção do indivíduo de uma organização, ou seja, o gestor de pessoas tem que observar no indivíduo como é seu comportamento, seus anseios (desejos) e suas necessidades, e manter o ambiente interno organizacional controlado, para-se cumprir suas metas com exatidão.



A gestão de pessoas, para Chiavenato (2009, p. 14), é:

[...] procurar ajudar o administrador a desempenhar todas as funções [como]: planejar, organizar, dirigir e controlar, porque ela não realiza seu trabalho sozinha, mas através das pessoas que formam sua equipe.

Para um gestor de pessoas obter um bom desenvolvimento e manter uma boa manutenção do seu pessoal, ele tem que sempre estar atento as mudanças repentinas do cotidiano, mantendo sempre sua atenção para as necessidades de seus indivíduos que compõem sua equipe na empresa, pois seus colaboradores são os principais responsáveis pela execução de seus planejamentos e o atingimento de suas metas.

O essencial para a execução de seus planejamentos e metas é propiciar boas condições de trabalho que tenha como objetivo a qualidade de vida do colaborador, mas não só para execução desses fatores, e sim para auxiliar como um fator de motivação de seus colaboradores, pois a falta de motivação gera redução de produtividade, e desse modo acarreta custos operacionais ociosos. Por isso é essencial que se realize análises do ambiente organizacional para proporcionar ao indivíduo um ambiente de trabalho melhor.

2.3 Turnover

Na área de recursos humanos, a rotatividade de pessoas dentro de uma organização utiliza-se um termo denominado de *turnover*, que significa a quantidade de admissões e demissões ou até a taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal é um percentual entre as admissões e os desligamentos de pessoas dentro de uma organização em relação ao número médio de participantes, em certo período de tempo, sendo ele mensal ou anual (MARRAS, 2000).

O *turnover* de uma organização obtido para indicar a saúde organizacional, sendo necessário controla-lo para manter o capital intelectual e evitar grandes custos para a organização, tais como: custos com recrutamento e seleção, custos com treinamento e desenvolvimento e custos com o desligamento de seus colaboradores.



Para Chiavenato (2000, p. 184):

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas sim um efeito, a consequência de certos fenômenos localizados internos ou externamente à empresa que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Os fenômenos que causam a rotatividade podem ser descritos como as constantes mudanças que ocorrem no mercado, que afetam diretamente a empresa.

Essa taxa de rotatividade pode se dar por ter uma remuneração baixa ou por ter más condições de trabalhos profissionais, que são fatores que desmotivam o trabalhador a permanecer na equipe de trabalho. Outros motivos que aumenta essa situação são: problemas na gestão de pessoas; clima organizacional ruim; mercado de trabalho aquecido; inadequação ao perfil da vaga; pouca experiência; insatisfação com o trabalho ou colegas de trabalho; entre outros motivos que desmotivam os colaboradores (CHIAVENATO, 2000).

A rotatividade pode ser expressa por um numero índice, denominado de Índice de Rotatividade. Esse índice pode medir uma parte da organização (uma seção, um departamento, um setor, etc.) ou pode medir índice geral (todas as áreas que compõem um organograma da empresa). Para isso, é utilizada a seguinte fórmula geral:

Figura 2 – Fórmula do Índice de rotatividade

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} 100$$

Fonte: Marras (2016).

Onde:

nd = número de desligados (somente demitidos, somente demissionários ou ambos);

Eip = número de efetivos no início do período;

Efp = número de efetivos no fim do período;

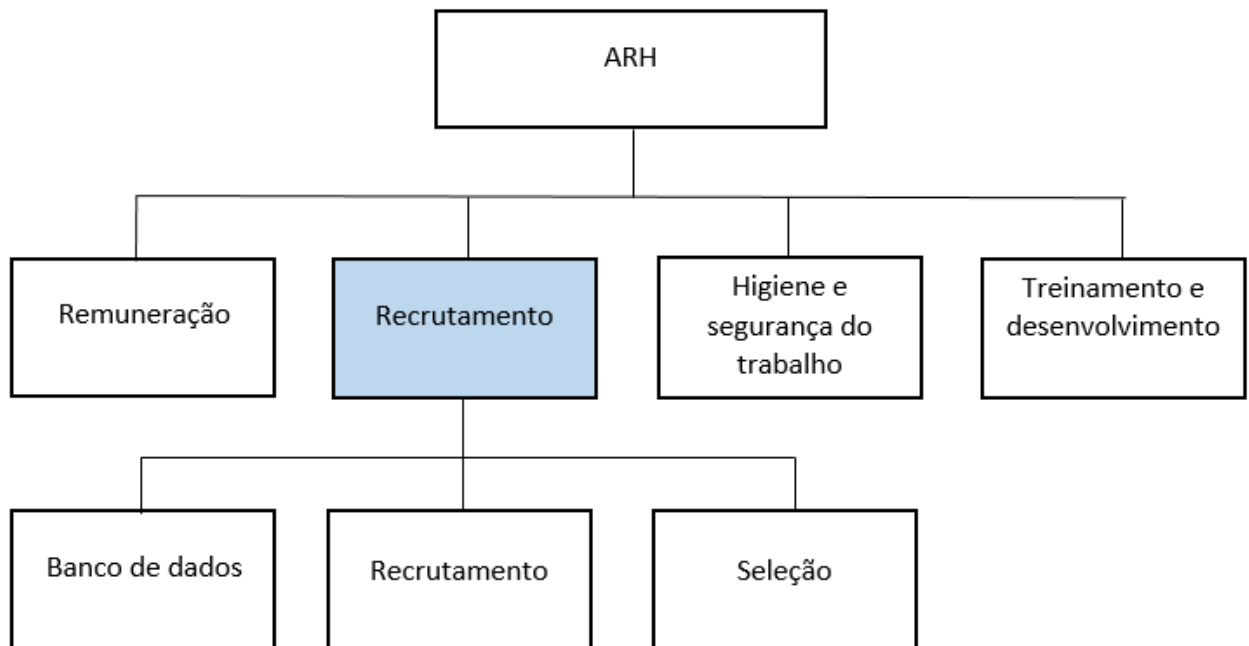
Ir = índice de rotatividade

2.4 Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção (R&S) de uma organização são considerados como um subsistema de recursos humanos (RH), que deve ser administrado por um só profissional ou por diversas

equipes, dependendo do porte da organização, em razão do volume de trabalho a ser executado. Esse subsistema tem a responsabilidade de: captar e triar profissionais do mercado; selecionar e encaminhar os mesmos para a empresa. Por exemplo, para que uma organização tenha um quadro de efetivos de 300 colaboradores, deve se encontrar um profissional (assistente de RH), que responda pela área de treinamento e pela área de seleção, já uma organização com 5.000 colaboradores, exige que a organização tenha uma área de recrutamento e seleção (R&S) com banco de dados, recrutamento e seleção (MARRAS, 2016). Conforme a figura a seguir:

Figura 3 – Organograma de R&S



Fonte: Marras (2016).

2.4.1 Recrutamento de pessoas

O recrutamento é uma atividade gerenciada pelo sistema de administração de recursos humanos (ARH), tendo uma finalidade de identificar candidatos, internamente e externamente, com potências e o perfil que a organização deseja para preencher a vaga em que está aberta na sua estrutura organizacional (BITENCOURT, 2010).

2.4.1.1 Processo de Recrutamento



Todo processo de recrutamento começa quando há uma necessidade interna na organização, no momento que atinge a necessidade de fazer novas contratações de novos profissionais em determinado setor. Essa necessidade se da origem por vários motivos, onde o responsável pelo setor, por meio de um documento denominado de requisição de pessoal (RP), solicita um profissional novo para aquela área. Nessa requisição de pessoa, existe um campo específico, onde o responsável pela área preenche, para registrar as características mais importantes exigidas aos candidatos que irão passar pelo processo de recrutamento (MARRAS, 2016).

2.4.1.2 Fontes de recrutamento

As fontes de recrutamento são lugares ou instâncias, que os profissionais responsáveis devem explorar na busca de recursos humanos para abastecer o processo de seleção de pessoas na empresa. A principal fonte para se recrutar pessoas são: na própria empresa; em bancos de dados internos; por indicações; em cartazes (internos e externos); entidades (sindicatos, associações, etc.); Escolas, universidades, locais de cursos; outras empresas (fornecedores, clientes, entre outros); consultorias de *outplacement* (consultorias que se dedicam especificamente para recolocar profissionais que serão desligados ou que estão com um processo de desligamento de suas respectivas atividades em uma empresa) ou *replacement* (consultorias que atendem pessoas físicas); agências de empregos; mídias (anúncios classificatórios, rádio, televisão); consultorias; e *headhunters* (“caçadores de cabeças”, ou seja, são profissionais capacitados, que seleciona os melhores profissionais do mercado em área executivas). O recrutamento de pessoas se divide em recrutamento interno e recrutamento externo, dependendo da fonte que será utilizada (MARRAS, 2016).

- a) Recrutamento interno: é quando a empresa tende a dar preferência e/ou chance, para um colaborador da própria organização. Onde é divulgado memorandos ou cartazes em todos os quadros de aviso da empresa, solicitando ao colaborador que tenha as características exigidas, que se dirija a área de recrutamento para se candidatar (MARRAS, 2016).
- b) Recrutamento externo: é quando a empresa dá preferência a um profissional que não haja nenhum vínculo com a organização. Onde o profissional que faz esse processo tente a realizar buscas fora da organização (BITENCOURT, 2010).

2.4.2 Seleção de pessoas



A seleção de pessoas também é uma atividade realizada pela administração de recursos humanos (ARH), que tem sua finalidade de escolher, qual o candidato qualificado para a função que se encontra a disposição e que atenda as necessidades internas de empresa.

2.4.2.1 Processo de Seleção

Todo o processo de seleção de pessoa tende-se a basear em duas análises comparativas fundamentais, tais como: as exigências do cargo e características do candidato. Segundo Marras (2016) as exigências do cargo, “são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções”. Marras (2010), diz que as características do candidato: “é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas”. Já para Bitencourt (2010), elas “[...] podem ser mensuradas pelo uso de três dinâmicas de grupo e entrevistas”, que são: avaliação psicológica; provas práticas; e entrevistas estruturadas.

- a) Avaliação psicológica: tende a identificar as capacidades intelectuais, e os diversos traços que são determinados pelo caráter e pelo temperamento.
- b) Provas práticas: são provas práticas ou simuladas sobre a atividade que será ocupada; e/ou testes de conhecimento, que medem o nível de conhecimento teórico; e/ou testes de capacidades físicas, que medem a força e a resistência do funcionário.

Sendo que antes de decidir qual teste aplicar, o profissional que aplicará deve se certificar que teste é adequado, de sua confiabilidade e validade (BITENCOURT, 2010).

2.4.2.2 Entrevista de seleção

Essa entrevista tende a detectar dados e informações essenciais do candidato que está sendo submetido à avaliação do processo seletivo. A entrevista é o instrumento mais utilizado pelo selecionador, sendo considerado o instrumento de seleção mais importante hoje em dia, sendo o elemento mais substantivo no processo de seletivo e o processo de análise do selecionador. A entrevista de seleção pode ser considerada, quanto à sua metodologia: uma entrevista estruturada e não estruturada (MARRAS, 2016).

2.4.2.2.1 Entrevista não estruturada:



É aquela entrevista que não segue um padrão de questionamento, ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais, isto é, o entrevistador deixa o rumo da entrevista seguir conforme ao sabor dos acontecimentos. Sendo essa uma entrevista com vantagem ao aproveitamento individual dos momentos e características de cada candidato.

2.4.2.2.2 Entrevista estruturada:

É uma entrevista cujo processo baseia-se em um rumo planejado do “que” e “como” fazer o longo dela. O método como essa entrevista atua, prevê as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos de forma padronizada. A grande vantagem dessa entrevista, é que ela tem uma melhor comparação de resultados de seus candidatos. Sendo ela dividida em cinco passos, tais como:

- a) **Apresentação:** onde o entrevistador tem o primeiro contato com o entrevistado, sendo um momento de grande importância para o candidato. Sendo assim necessário o entrevistador mostrar toda sua educação e polidez, pois naquele momento ele é a empresa (MARRAS, 2016).
- b) **Preparo:** é o momento onde se trabalha o lado emocional do candidato que está sendo avaliado pelo entrevistador, a fim de aumentar ou diminuir o grau de tensão e ansiedade presente no momento (MARRAS, 2016).
- c) **Coleta de dados:** é a fase responsável por analisar e obter todas as informações e dados que possui na bagagem pessoal de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) do entrevistado, permitindo que o entrevistador compare essa bagagem com o conjunto de características exigidas pela empresa (MARRAS, 2016).



Campos de Pesquisa	Principais itens a pesquisar
1. Pessoal	1. Idade, estado civil 2. Nível de energia 3. Grau motivacional atual 4. Nível de Q.I e Q.E. 5. Perfil psicológico de personalidade 6. Principais aptidões e potencialidades
2. Profissional	7. Perfil das empresas anteriores 8. Cargos ocupados 9. Estabilidade 10. Realizações ou resultados obtidos 11. Responsabilidades ou tarefas mais importantes 12. É membro de alguma associação ou sindicato
3. Educacional	13. Qualidade das escolas básicas frequentada 14. Nível de formação superior 15. Pós-graduação (<i>lato</i> ou <i>stricto sensu</i>) 16. Trabalhos ou pesquisas concluída (temas, avaliação, etc.) 17. Idiomas 18. Cultura geral: leituras, curso, viagens culturais, etc.
4. Social	19. Clubes e igreja que frequenta 20. Esportes praticados 21. <i>Hobbies</i> 22. É membro de alguma associação para fins sociais? 23. Tem amigos? Quantos? Qual a frequência dos encontros? 24. Qual o seu fim de semana predileto? 25. Como planejou e efetivou as últimas três férias?

Fonte: Marras (2016).

- a) **Análise comportamental:** esse é o momento em que o entrevistador se dedica á “checar” ou “testar” certas características que tenha percebido ao decorrer da entrevista (MARRAS, 2016).
- b) **A concessão de informação:** é nessa fase em que o entrevistador presta ao entrevistado todas as informações do cargo que possa ser preenchido por esse candidato, deixando claro ao candidato os contornos físicos, econômicos, financeiros e humanos da organização, como também seu perfil cultural e informando a análise SWOT da empresa (MARRAS, 2016).



A aplicação de testes é como um instrumento acessório à entrevista de seleção, sendo uma decisão do entrevistador realiza-la ou não certos testes com o candidato. Caso o entrevistador se depare com alguma dúvida durante a entrevista, ele poderá usar um dos três tipos de teste, como: o teste prático é onde se avalia um determinado conhecimento ou prática de trabalho, esse teste geralmente é utilizado com candidatos à horistas (torneiros, soldadores, ferramenteiros, entre outros); o teste situacional é um teste que avalia situações práticas do dia a dia no trabalho, isto é, teste onde colocam os candidatos a usar programas que simulam situações problemáticas, para avaliar sua rapidez e eficácia na tomada de decisões; já o teste psicológico, mensura e avalia as características específicas do candidato, sendo dividido em duas categorias, como: testes de aptidões (mecânicas, mentais e visuais) e testes de personalidade (*Wartegg, Rorschard, PKM, Machover, Da árvore*) (MARRAS, 2016).

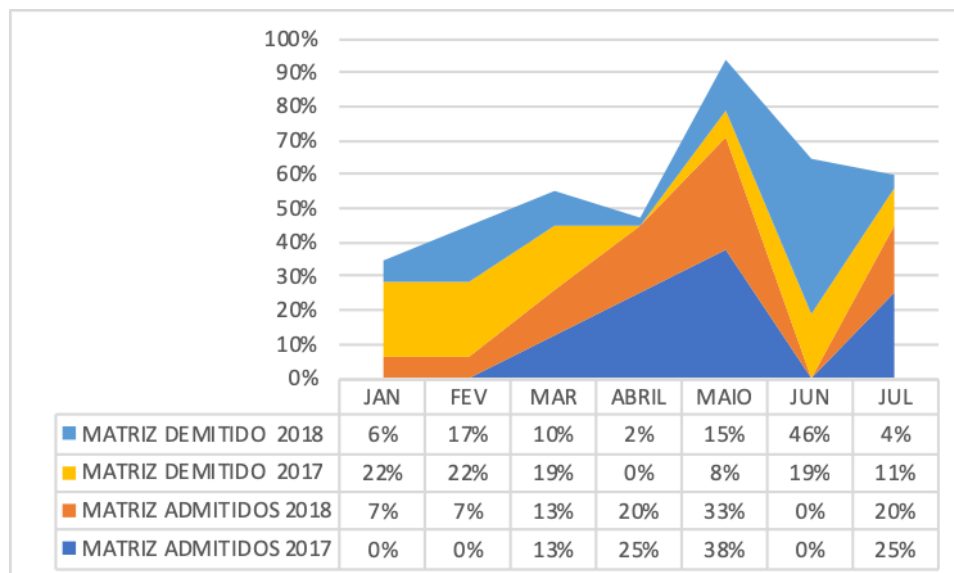
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com a entrevista realizada com o responsável do departamento de recursos humanos (DRH) da empresa pesquisada, a rotatividade de colaboradores na empresa está aumentando cada vez mais, sendo um ato relevante para a empresa. Esse ato de rotatividade vem sendo comum, pois os colaboradores que ingressam atualmente nas funções da organização, não estão se comprometendo em desenvolver os objetivos a eles passados.

Existem fatores internos e externos que fazem com que a empresa obtenha um alto índice de *turnover* (rotatividade), sendo o corte de despesas, devido ao baixo índice de produção, o principal fator de rotatividade interna na empresa. Já o principal fator externo de rotatividade na empresa é a falta de comprometimento dos colaboradores com a empresa, ou seja, a falta de compromisso com suas atividades, deixando de cumprir seus objetivos e assim afetando o objetivo geral da empresa, pois a falta de comprometimento acarreta em baixo índice de produtividade.

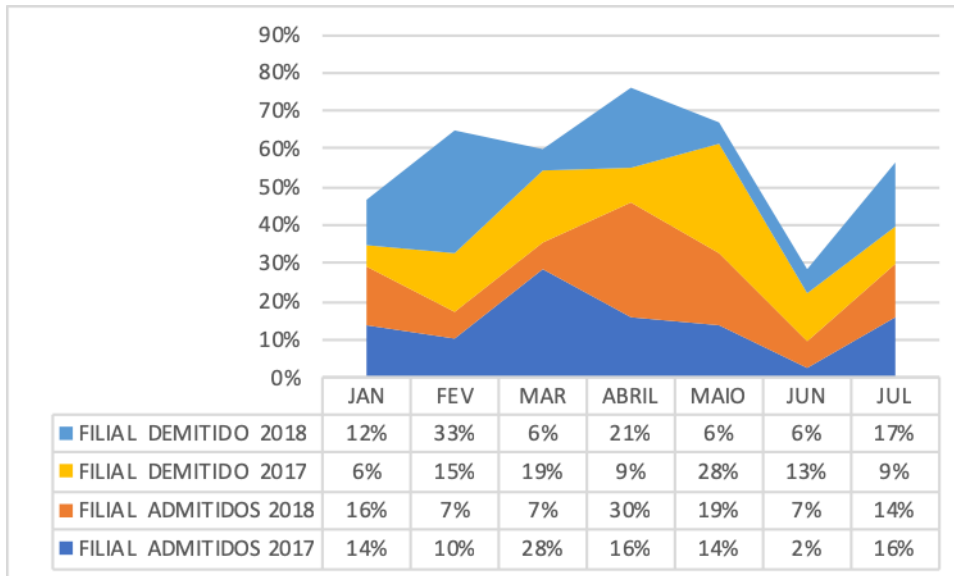
Para recrutar pessoas para estar colaborando com as atividades com cargos em aberto, a empresa busca, na maioria das vezes, o recrutamento interno para poder evitar aumentos dos custos operacionais, custos de processo seletivo, entre outros. Porém quando ocorre a necessidade de preenchimento de um cargo com um nível de profissionalismo mais elevado, a empresa busca candidatos externos para atender com mais eficiência e eficácia possível, contudo a empresa também se remete ao recrutamento externo quando não à possibilidade de praticar o recrutamento interno.

Figura 4– Gráfico de demissão e admissão da empresa de Estofados



Elaborado pelo autor (2018).

A figura 4 demonstra a comparação de admissão e demissão dos colaboradores da empresa de estofados entre os períodos de janeiro a julho de 2017 e 2018, sendo que em 2017, o número de admissão foi maior e o número de demissão menor, pois a empresa de estofados não estava passando por dificuldades com os gastos operacionais nesse determinado período, já no ano de 2018, a empresa passa por dificuldades, eliminando assim gastos operacionais, isso se dá pela falta de demanda de pedidos a serem produzidos.



Elaborado pelo autor (2018).

Já a figura 5, demonstra a comparação de admissão e demissão dos colaboradores da empresa de colchões entre o mesmo período (janeiro a julho) de 2017 e 2018. O número de admitidos no ramo de colchão é maior em 2017 do que em 2018, pois o cenário econômico atual (2018) está financeiramente ruim em vista do ano de 2017, fazendo com que a empresa trabalhe mais com o recrutamento interno para a realização de suas atividades.

Para realizar o processo de recrutamento e seleção, a empresa procura candidatos que tenham idade acima de 18 anos, com certa responsabilidade, com comprometimento e que tenham uma boa conduta ao realizar a entrevista.

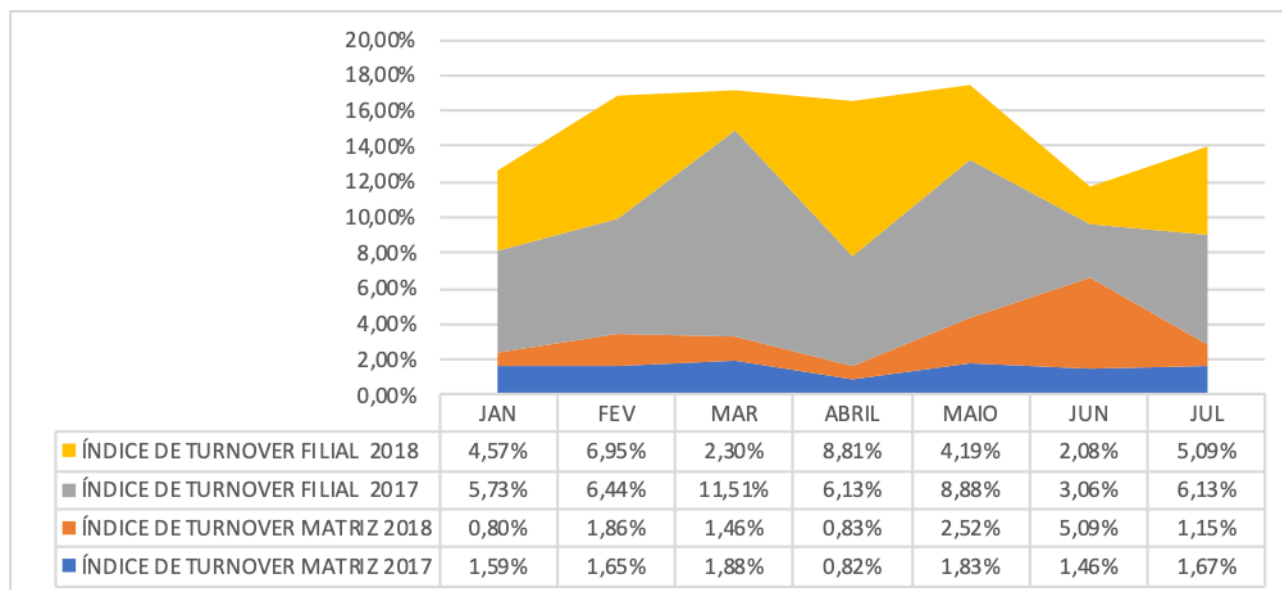
A empresa não possui um setor no departamento de recursos humanos (RH) que cuide do processo de Recrutamento e Seleção, para realizar esse processo, o gestor do departamento de recursos humanos (DH) realiza uma seleção de currículos (banco de dados), logo após, é feita uma convocação dos candidatos para realizarem uma entrevista, onde a mesma é realizada com o líder (gestor) da produção, apresentando ao candidato o setor onde irá realizar suas atividades e informando ao candidato quais serão elas.

O gestor do departamento informou que as maiores dificuldades que eles enfrentam na empresa nesse departamento é encontrar pessoas com experiência e/ou noções básicas para as funções oferecidas pela empresa.

Desse modo, é possível perceber que a empresa encontra limitações nas contratações e/ou demissões e tem dificuldade para controlar seu índice de *turnover*, seja pelo cenário econômico e

busca pela mão de obra qualificada e responsável (ambiente externo), seja pelas limitações no ambiente interno, como demanda de pedidos, produção, entre outros.

Figura 6 – Gráfico do índice de *turnover* da empresa de Colchões e Estofados



Elaborado pelo autor (2018).

Contudo a figura 6 demonstra a comparação do índice de *turnover* das empresas de Estofados e Colchões, entre o mesmo período (janeiro a julho) de 2017 e 2018. O índice de rotatividade entre as duas empresas vem sendo maior em 2018, pelo fato de as empresas estarem passando por dificuldades para contratar pessoas qualificadas para exercer tarefas que estão sendo ofertadas, também pelo fato dos colaboradores não terem assiduidade e comprometimento com suas atividades na empresa, e com a própria empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia que passa, as empresas são cobradas cada vez mais, pois elas estão se envolvendo sucessivamente com públicos diferentes, esperando cada vez mais melhorar seus resultados, melhorar a qualidade e o valor agregado de seus produtos, elas também estão esperando cada vez mais inovações, melhorar seu atendimento, entre outros benefícios.

Os administradores estão optando hoje em dia por inovações; uma boa qualidade do produto, tanto quanto dos serviços prestados; preços justos; e um setor de recursos humanos



**7º Encontro Científico do curso de Administração
da Universidade Paranaense – UNIPAR**
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE UMUARAMA
Anais do 7º Encontro Científico do curso de Administração
10 a 13 de dezembro de 2018 - ISSN 2316-8358



capacitados e talentosos o suficiente para dar conta do que o mercado está pedindo e para se sobressair entre as concorrências.

Por meio dessa pesquisa, pôde-se observar o processo de recrutamento e seleção de pessoas adotada pela a organização, e também pela a entrevista realizada com a gestora do departamento de recursos humanos (DRH), que permitiram demonstrar a realidade vivenciada por uma empresa.

Portanto, conclui-se então que o processo de recrutamento e seleção de pessoas da empresa é bastante restritivo e limitado, pois na empresa não possui um setor que faça esse processo de recrutar e selecionar pessoas, fazendo com que a empresa tenha custos mais altos com a contratação e demissão de colaboradores, e assim mantendo seu índice de rotatividade um pouco elevado.



REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. Entendendo o que é *Turnover* e como diminuí-lo. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/entendendo-o-que-e-turnover-e-como-diminui-lo/58884/> Acesso em: 21 jul. 2018.

BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RH PORTAL. Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas/> Acesso em: 15 jun. 2018.

RH PORTAL. Saiba o que é *Turnover*. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-que-e-turnover-e-impacto-da-rotatividade-no-negocio/> Acesso em: 21 jul. 2018.



**7º Encontro Científico do curso de Administração
da Universidade Paranaense – UNIPAR**
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE UMUARAMA
Anais do 7º Encontro Científico do curso de Administração
10 a 13 de dezembro de 2018 - ISSN 2316-8358



SAMARA, B. S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de *marketing***: conceitos e metodologia. São Paulo:
Makron *Books*, 1994.