

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**MARCOS VINÍCIUS ERPEN**

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ROTATIVIDADE:**

**Estudo de caso da FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento LTDA**

**PASSO FUNDO**

**2013**

**MARCOS VINÍCIUS ERPEN**

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ROTATIVIDADE:**

**Estudo de caso da FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento LTDA**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Carmem Regina Poli Sayão Lobato

**PASSO FUNDO**

**2013**

**MARCOS VINÍCIUS ERPEN**

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ROTATIVIDADE:**

**Estudo de caso da FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento LTDA**

Estágio Supervisionado aprovado em 03 de dezembro de 2013, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof.<sup>a</sup> Ms. Carmem Sayão Lobato  
UPF – Orientadora

Prof.<sup>a</sup> Ana Paula Patussi  
UPF

Prof. Ms. Sérgio Carlos Muller  
UPF

**PASSO FUNDO**

**2013**

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade de Passo Fundo;  
A Faculdade de Ciências Econômicas,  
Administrativas e Contábeis;  
A minha família pela motivação nos momentos  
difíceis;  
A orientadora, Prof.<sup>a</sup> Carmem Lobato, pela dedicação  
nas orientações;  
E a todos que direta ou indiretamente contribuíram  
para a realização deste trabalho.

## RESUMO

ERPEN, Marcos Vinícius. **Recrutamento, Seleção e Rotatividade da FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento LTDA**. Passo Fundo, 2013. 77 f. TCC (Curso de Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2013.

O trabalho apresenta uma análise sobre aspectos da Gestão de Pessoas, envolvendo, rotatividade, recrutamento e seleção da FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento LTDA. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa, do tipo estudo de caso, proposição de planos e que se utilizou de questionários, entrevistas e documentos internos como técnica de coleta de dados. Foram investigados seis funcionários da empresa FEPOL Indústria e Comercio de Artefatos de Cimento LTDA, empresa do ramo da construção civil. Os resultados apontaram o elevado índice de rotatividade na empresa, indicando a necessidade de melhorias no RH da empresa, principalmente no processo de recrutamento e seleção.

**Palavras-chaves:** Gestão de Pessoas, Rotatividade, Recrutamento e Seleção.

## **.LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Modelo de Divulgação de vaga para colaboradores .....	22
Figura 2 - Modelo de ficha de solicitação de emprego.....	31
Figura 3 - Descrição de cargos .....	38
Figura 4 - Modelo de Formulário de Requisição de Pessoal.....	40
Figura 5 - Fórmula do Índice de Rotatividade.....	44

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Índices de Rotatividade da Empresa FEPOL.....	52
Gráfico 2 - Índice de Rotatividade da Empresa FEPOL. ....	53
Gráfico 3 - Tempo de empresa dos funcionários desligados.....	54
Gráfico 4 - Tempo que atuam na empresa e tempo que exercem função de encarregado. ....	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

EPI – Equipamento de Proteção Individual

GC – Gestão por Competências

GP – Gestão de Pessoas

RH – Recursos Humanos



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1.1</b>	<b>Identificação e Justificativa do Problema</b> .....	14
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	15
1.2.1	Objetivo Geral .....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
<b>2.1</b>	<b>Gestão de Pessoas</b> .....	16
2.1.1	Subsistemas de Gestão de Pessoas .....	18
<b>2.2</b>	<b>Atração (Recrutamento)</b> .....	20
2.2.1	Atração de Candidatos Internos (Recrutamento Interno).....	21
2.2.2	Atração de Candidatos Externos (Recrutamento Externo).....	24
<b>2.3</b>	<b>Seleção</b> .....	27
2.3.1	Técnicas de seleção .....	28
<b>2.4</b>	<b>Análise do Trabalho (Descrição e Análise de Cargo)</b> .....	37
<b>2.5</b>	<b>Seleção por Competências</b> .....	41
<b>2.6</b>	<b>Rotatividade de Pessoal (<i>Turnover</i>)</b> .....	43
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	45
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da Pesquisa</b> .....	45
<b>3.2</b>	<b>Variáveis de Estudo</b> .....	46
<b>3.3</b>	<b>População e Amostra</b> .....	47
<b>3.4</b>	<b>Procedimento e técnica de coleta de dados</b> .....	47
<b>3.5</b>	<b>Análise de dados</b> .....	48
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	50
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da Empresa Estudada</b> .....	50
<b>4.2</b>	<b>Resultados da Pesquisa</b> .....	50
<b>4.3</b>	<b>Sugestões e Recomendações</b> .....	61

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	66
	<b>APÊNDICE A</b> - Entrevista com a Coordenadora de RH .....	70
	<b>APÊNDICE B</b> - Questionário com encarregado do Setor.....	72
	<b>APÊNDICE C</b> - Entrevista com Técnico de Segurança do Trabalho .....	73
	<b>APÊNDICE D</b> - Sugestão de Entrevista de Desligamento.....	74
	<b>ANEXO A</b> - Entrevista realizada pelo Técnico de Segurança do Trabalho .....	76

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, as organizações estão em constante busca por pessoas qualificadas para atuar em suas empresas, seja para aumentar o seu quadro de funcionários ou para substituí-los. No segmento da construção civil, cuja empresa a ser estudada nesse trabalho está inserida, essa realidade é nítida.

O aquecimento da economia brasileira nos últimos anos, principalmente no setor da construção civil, através de ações do governo, como por exemplo, o programa “Minha casa, minha vida”, assim como obras de infraestrutura de grande porte em virtude da realização da Copa do Mundo e das Olimpíadas, e outras linhas de financiamento do governo federal, aumentaram a disputa por profissionais do setor. Assim, os personagens da construção, que mudam o cenário das cidades, estão cada vez mais escassos no mercado de trabalho.

Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o setor da construção civil do país foi responsável pela criação de 1,3 milhão de postos de trabalho com carteira assinada no ano passado, indicando crescimento de 3,43% frente ao estoque de empregos em dezembro de 2011. No total, foram registrados 21,6 milhões de admissões e 20,3 milhões de desligamentos no período, originando o saldo (JAZRA, 2013).

Em agosto de 2013, o setor da construção civil do país registrou crescimento de 0,35% no saldo líquido das contratações formais, o que corresponde em termos absolutos a 11.165 novas vagas no mês. No Rio Grande do Sul, o nível de emprego no setor, em agosto, apresentou acréscimo de 0,10% em relação ao estoque do mês de julho, com o aumento de 162 postos de trabalho. (EVOLUÇÃO, 2013)

No acumulado de 2013 (janeiro a agosto) o nível de emprego no setor apresentou uma variação de 5,31% no Brasil, resultando em um acumulado de 165.197 vagas. No Rio Grande do

Sul, o incremento foi maior, 5,71%, com a geração líquida de 8.694 contratações formais. (EVOLUÇÃO, 2013).

De acordo com pesquisa divulgada pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SindusconSP), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), no fim de agosto, o setor empregava 3,511 milhões de trabalhadores em todo País. O Sudeste concentrava 1,774 milhão de empregados, seguido pelo Nordeste (729,8 mil); Sul (495,3 mil); Centro-Oeste (290,8 mil) e Norte (221,7 mil) (CONSTRUÇÃO, 2013).

Os investimentos públicos e privados em infraestrutura passaram a ter, nos últimos anos, papel de destaque na economia brasileira. Nesse sentido, o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) foi criado com o objetivo de estimular os investimentos públicos e catalisar o processo de retomada da atividade econômica, “puxando” os investimentos privados, a fim de promover um crescimento econômico sustentado. No PAC I (2007-2010), o montante de investimentos executados foi de R\$ 638 bilhões. O PAC II (2011-2014) tem investimentos previstos de R\$ 955 bilhões (DIEESE, 2013).

A estimativa de investimentos públicos e privados em obras de infraestrutura no Brasil é de R\$ 1,5 trilhão até 2017, a serem aplicados em 12.265 obras por todo o país. Este conjunto de obras inclui refinarias, hidrelétricas, estradas, ferrovias, montagem de plataformas de petróleo, projetos de mobilidade urbana, petróleo e gás, mineração, saneamento, portos, aeroportos e infraestrutura esportiva (DIEESE, 2013).

Com canteiros de obras espalhados por todo o território nacional, este novo ciclo de investimentos estimula o mercado das construtoras, aumentando a demanda por trabalhadores no setor. Nesse contexto, para as empresas beneficiarem-se desse propício momento precisam estar bem estruturadas, operando com profissionais qualificados e comprometidos. Para que isso aconteça, é necessário manter um bom quadro de funcionários. Logo, o setor de Recrutamento e Seleção de pessoas, aliado ao RH das empresas, poderá proporcionar às organizações uma melhor estruturação, no sentido de contar com esses profissionais que possam suprir as necessidades da organização.

Para Bitencourt (2010, p. 83) o recrutamento consiste em identificar candidatos potenciais que tenham o perfil desejado pela organização para preencher as posições em aberto em sua estrutura organizacional. A seleção consiste em escolher, dentre os diversos candidatos captados no recrutamento, aquele que melhor preenche os requisitos demandados pela organização.

Perante todas as dificuldades encontradas as organizações deparam-se com a imensa dificuldade de atrair mão de obra e criar condições para que as pessoas se sintam satisfeitas no seu desempenho e permaneçam na organização.

De acordo com Chiavenato (2000), o mundo atual é uma sociedade institucionalizada e composta de organizações. Todas essas organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para ele não existe organizações sem pessoas e toda organização é constituída basicamente de pessoas.

Quando as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio (CHIAVENATO, 2010, p. 4).

A FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento Ltda. É uma empresa do ramo da construção civil, fundada em 2003 na cidade de Tapera – RS. Esta inserida no segmento de construção de estruturas pré-moldadas e postes de concreto para a rede de energia elétrica e conta atualmente com aproximadamente 97 funcionários.

Ao analisar o mercado e entender as necessidades dos clientes, as oportunidades são bem aproveitadas, para que sejam ofertados produtos e serviços de qualidade, as empresas precisam contar com uma boa equipe de trabalho. A área de RH, através do recrutamento e seleção tem a tarefa de formar essa equipe. Nesse sentido, este trabalho tem por finalidade analisar o atual processo de recrutamento e seleção de pessoas da empresa FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento Ltda, identificando o índice de rotatividade nos últimos seis meses.

O estudo foi organizado em etapas. Na primeira etapa apresenta-se a fundamentação teórica sobre os assuntos abordados, após a descrição da metodologia utilizada na pesquisa e em seguida um breve histórico da empresa a ser estudada. Por fim, são apresentados os resultados obtidos, juntamente com sua análise. Para concluir, serão sugeridas melhorias e considerações finais.

## 1.1 Identificação e Justificativa do Problema

Nos dias atuais, com um mercado competitivo, a sobrevivência das organizações depende diretamente dos conhecimentos de sua equipe de trabalho. Por isso, o planejamento de pessoal é muito importante em uma organização, tendo como base a demanda e o fornecimento de trabalho. O mesmo precisa partir de um conhecimento profundo a respeito da rotação de pessoal, sendo necessário identificar a flutuação de funcionários entre uma organização e o seu ambiente, embora, muitas vezes a rotatividade de pessoas acabe por escapar do controle da organização.

A alta rotatividade pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode também afetar significativamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus trabalhos, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões. Controlar a rotatividade não significa apenas ter informações sobre ela, mas significa proteger e reter a mão de obra, o que é importante para a organização. (STRAPASSON, CONCOLATTO E FERREIRA, 2007).

Na construção civil, a experiência dos profissionais é determinante para a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Em algumas ocupações, no entanto, essa experiência ocorre especialmente através de práticas cotidianas do trabalho, e o baixo tempo de permanência do trabalhador no posto de trabalho representa um impacto sobre sua produtividade na empresa (DIEESE, 2011).

Na FEPOL, empresa foco desse estudo, além da dificuldade em encontrar profissionais qualificados devido ao aquecimento do mercado imobiliário brasileiro nos últimos anos, o índice de rotatividade é elevado, fato que ficou comprovado em recente pesquisa realizada pela empresa. Diante desses fatos, surge a pergunta que motivou esse trabalho: Qual a eficácia do atual processo de recrutamento e seleção de pessoas adotada na FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento Ltda?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas adotada na FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento Ltda.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever os procedimentos de captação e seleção da empresa;
- Identificar os critérios utilizados na contratação de funcionários;
- Determinar o índice de rotatividade nos últimos seis meses (janeiro a junho de 2013).
- Verificar junto aos encarregados à satisfação quanto à entrada de novos funcionários em seu setor.
- Identificar, sob a ótica dos encarregados, quais as dificuldades encontradas no processo de seleção.
- Verificar dentre os tipos de recrutamento e seleção os mais adequados ao perfil da empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na fundamentação teórica foram abordados conceitos da área de gestão de pessoas, baseados nas obras de diversos autores, com ênfase no processo de recrutamento e seleção de pessoas. Isso permitiu uma melhor compreensão dos conceitos descritos e a definição de procedimentos necessários. Segundo Barbalho (2003), a fundamentação teórica faz referência às pesquisas e conhecimentos já construídos e publicados, situando a evolução do assunto e dando sustentação ao tema que está sendo estudado.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

O conceito de Gestão de Pessoas, segundo Gil (2001, p. 17) é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais.

De acordo com Marras (2005, p. 21) “tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto”. Nesse período nasceu a função de Chefe de Pessoal. Para o empresário, o trabalhador era apenas um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam se entender em até 18 horas diárias. Cabia ao chefe de pessoal informar eventuais irregularidades e advertir ou demitir os faltosos.

Em um segundo momento, na década de 20, o movimento das Relações Humanas trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores, no qual propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos (MARRAS, 2005).



Através da Teoria das Relações Humanas de Mayo, Kurt Lewin e outros psicólogos sociais nasceu o conceito de *Homo Social*, em substituição ao *Homo Economicus*, o qual evidenciou que o ser humano é motivado não somente por estímulos salariais e econômicos, mas também por recompensas sociais, não materiais e simbólicas. Segundo essa concepção, a recompensa salarial não é o único fator determinante que motiva o trabalhador dentro da organização (CHIAVENATO, 2009).

Nesse novo cenário, a função de chefe de pessoal sofre uma pressão muito forte, com uma inversão radical de seu papel. A ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis. É nesse cenário que a função de chefe de pessoal ganha o status de gerência, deixando de ser uma função puramente operacional para tornar-se de origem tática (MARRAS, 2005).

Segundo Gil (2001, p. 23), desde a década de 80 as empresas vêm sofrendo desafios de natureza ambiental e organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, etc. Este mesmo autor afirma que não é tarefa fácil prever o futuro dos recursos humanos, a gestão de pessoas possui um amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoas, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho.

Chiavenato (2009) explica que todas essas mudanças requerem novas práticas e políticas de RH, para criar novos comportamentos e competências dos colaboradores, transformando-se gradativamente na área capaz de criar organizações melhores, mais rápidas, proativas e competitivas. O autor argumenta com uma possível justificativa:

Em um mundo de negócios caracterizado pela explosão da inovação tecnológica, pela globalização dos mercados, pela forte competição entre organizações, pela gradativa e intensa desregulamentação dos negócios e pelas mudanças demográficas, políticas e culturais – que provocam mudanças rápidas, turbulência e incerteza – as organizações precisam ser rápidas, ágeis, eficazes em custos e, sobretudo, expeditas. Para tanto as organizações devem possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competências e, acima de tudo, pessoas que incorporem essas novas características (CHIAVENATO, 2009, p. 128).

Para Gramigna (2002, p. 04) deve-se investir nas pessoas, pois sem elas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja não funciona. Pessoas têm o dom de fazer o

sucesso ou o fracasso de qualquer empresa. Pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas. Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo. Pessoas carregam a expectativa de patrocínio deste empreendimento, em que cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável. Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente para tal. Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas.

As empresas precisam estar preparadas para sobreviverem no competitivo mercado atual. Por isso é preciso mais que tecnologia, inovação, recursos financeiros, é de fundamental importância um competente planejamento de recursos humanos. Desse modo, caberá ao gestor localizar, através do recrutamento e seleção, pessoas que trarão os melhores resultados alinhados aos propósitos da empresa.

#### 2.1.1 Subsistemas de Gestão de Pessoas

Chiavenato (2010) explica que cada administrador desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de Pessoas (GP) procura ajudar o administrador a desempenhar tais funções, pois ele não realiza esse trabalho sozinho, mas com as pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de colaboradores que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. Segundo o mesmo autor, a GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, constituído de seis processos básicos:

- 1) Processos de aplicar pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- 2) Processos de recompensar pessoas: referem-se aos processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem benefícios, remuneração, recompensas e serviços sociais.

- 3) Processos de desenvolver pessoas: são os processos usados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, envolve seu treinamento, desenvolvimento, gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças, desenvolvimento de carreiras, programas de comunicações e consonância.
- 4) Processos de manter pessoas: estes processos que incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais, são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.
- 5) Processos de monitorar pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados, sistemas de informações gerenciais.
- 6) Processos de agregar pessoas: são os processos responsáveis pelo ingresso de pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção.

Marras (2005) indica alguns acontecimentos que expõem a necessidade de um serviço de recrutamento e seleção:

- a) Rotatividade (*turnover*): abrange o número de empregados desligados da empresa num determinado período, comparativamente ao quadro médio de efetivos. É expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade.
- b) Aumento de quadro planejado: é quando a empresa necessita contratar mais funcionários, por ter aumentado a produção, lançamento de um novo produto, abertura de novas praças, criação de uma nova área, etc.
- c) Aumento de quadro circunstancial: trata-se de motivos não controláveis, não planejados, mas por necessidade emergencial terão de ser atendidos, em função de mudanças repentinas de mercado e da concorrência. Geralmente essas movimentações são de pequeno porte.

## 2.2 Atração (Recrutamento)

Chiavenato (2010) descreve que o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.

De acordo com Godoy (2008, p. 126), o processo de recrutamento precisa ser cuidadosamente planejado, caso contrário poderá resultar em desperdício de esforços, tempo e dinheiro. De acordo com o perfil procurado, é necessário obter informações onde os candidatos podem ser encontrados com mais facilidade, de forma que se possa contatá-los diretamente, gastando menos tempo e tornando o processo mais barato.

Atualmente, o recrutamento apresenta um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de um grande número de candidatos disponíveis, mas com falta de qualificação mínima para a ocupação das vagas. Isso faz com que o recrutamento se torne cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas. Seu planejamento é importante, pois envolve custos para a empresa que, em geral, disponibiliza um determinado valor para realizá-lo (BANOV, 2012, p. 38).

O recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Em períodos de recessão, de crise econômica e poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão de obra que de postos de trabalho. Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Segundo Ivancevich (2008, p. 205), antes de a organização preencher uma vaga em aberto precisa encontrar pessoas que não apenas sejam qualificadas para a posição, mas que também queiram o emprego. O recrutamento refere-se às atividades organizacionais que determinam a quantidade e o tipo de candidato que se apresenta para uma vaga e a aceitação ou não do emprego oferecido. Assim, o processo de recrutamento está diretamente relacionado tanto à seleção quanto ao planejamento de recursos humanos e consiste no primeiro contato entre as organizações e os futuros funcionários da empresa. Por isso, é preciso tomar cuidado para transmitir uma primeira impressão positiva da organização a esses candidatos. Em relação à importância do recrutamento:

O recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis (BANOV, 2012, p. 55).

Para Lacombe (2011, p. 81), o recrutamento é uma atividade permanente, sendo apenas intensificado na ocasião em que existem vagas. Quase todas as empresas mantem um cadastro de candidatos, o qual é constantemente alimentado por anúncios, ofertas espontâneas, indicações, apresentações e outros meios. Então, ao abrir uma vaga o ponto de partida para o recrutamento é a pesquisa nesse cadastro.

O processo de recrutamento inicia com a requisição de pessoas, pelo requisitante do cargo. Segundo Lacombe (2011, p. 95) cada empresa tem seu formulário próprio de requisição de pessoas, que deve indicar o motivo da requisição (aumento de quadro ou substituição) e o perfil desejado para o empregado a ser admitido, iniciando, assim, o processo de recrutamento.

O recrutamento pode ser feito de duas formas básicas: atraindo-se pessoas já contratadas pela empresa, mas que trabalham em outros cargos (recrutamento interno) ou buscando-se candidatos que não tem vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho (recrutamento externo) (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

### 2.2.1 Atração de Candidatos Internos (Recrutamento Interno)

Segundo Chiavenato (2009, p. 161), o recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga através de remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (movimento diagonal).

Para Marras (2005, p. 71) esse tipo de recrutamento privilegia os próprios recursos da empresa e a divulgação das necessidades (vagas em aberto) deve ser divulgada por meio de comunicação interna. Segundo Banov (2013, p. 40) os meios para divulgar a vaga internamente podem ser o jornal interno, Intranet, banco de recursos humanos na empresa, cartazes dentro da

empresa e memorandos internos para os gestores divulgarem, como pode ser observado na Figura 1.

**Caros Colaboradores,**

**Estamos precisando de .....(nome do cargo)....., com experiência em.... (resumo das tarefas).... Se você tem este perfil, entre em contato com o nosso departamento de Recrutamento e Seleção.**

**Figura 1- Modelo de Divulgação de vaga para colaboradores**

**Fonte:** Banov, 2013, p. 40

Para Chiavenato (2009, p. 161) o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação e integração do setor de recrutamento com os demais setores da empresa e envolvem vários sistemas e banco de dados:

- a) Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando de seu ingresso na organização.
- b) Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno.
- c) Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno.
- d) Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de avaliar a diferença entre ambos, além dos requisitos adicionais que se farão necessários.
- e) Planos de carreiras, ou planos de encareiramento, ou ainda planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado.

Segundo Chiavenato (2004, p. 162) as principais vantagens do recrutamento interno são:

- É mais econômico: evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, custos de admissão, custos de integração do novo empregado, etc.

- É mais rápido: evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos, a possibilidade de que o candidato escolhido tenha de trabalhar durante o aviso prévio em seu atual emprego, a demora natural do próprio processo de admissão, etc.

- Apresenta maior índice de validade e de segurança: pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito. A margem de erro é reduzida graças ao volume de informações que a empresa reúne a respeito dos funcionários.

- É uma fonte poderosa de motivação para os empregados: desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas para uma futura promoção. Quando a empresa desenvolve uma política consistente de recrutamento interno, ela estimula junto a seu pessoal a atitude de constante auto aperfeiçoamento e auto avaliação, no sentido de aproveitar as oportunidades ou mesmo criá-las.

- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal: que, muitas vezes, tem o seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos.

- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal: tendo em vista que as oportunidades são oferecidas aos que demonstrem condições de merecê-las.

Em contrapartida, o recrutamento interno possui algumas desvantagens que podem influenciar as organizações a não optarem por este tipo de processo. Chiavenato (1999) enfatiza que o recrutamento interno poderá bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; favorecer a rotina atual de trabalho; manter quase inalterado o patrimônio humano da organização; manter a cultura organizacional e funcionar como um sistema fechado reciclagem contínua.

O recrutamento interno também pode gerar conflitos de interesse entre funcionários e gerar atitudes negativas dos funcionários não promovidos (CHIAVENATO, 1999). Para Decenzo e Robbins (2001, p. 96) “as buscas internas podem também gerar disputas entre candidatos rivais à promoção, além de diminuir o nível do moral dos que não foram selecionados”.

## 2.2.2 Atração de Candidatos Externos (Recrutamento Externo)

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 162) “o recrutamento externo é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

De acordo com Ribeiro (2006, p. 59), no recrutamento externo ocorre à procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que melhor atendem às exigências da empresa. Nesse caso a empresa traz “sangue novo” e novas experiências, mantendo-se atualizada em relação às práticas adotadas pelas demais organizações. O recrutamento externo tem o objetivo de localizar profissionais que estão espalhados no mercado de trabalho, em busca de uma oportunidade para ingressar em uma nova empresa.

O recrutamento externo é um processo mais caro, pois envolve despesas com anúncios, honorários de agências de recrutamento, etc. Além de ser mais inseguro, apesar do processo de seleção, pois os novos empregados são desconhecidos.

Podem-se atrair candidatos para a seleção de diversas maneiras:

- 1) Consulta ao cadastro de Currículos: para Ribeiro (2006) é a primeira forma de recrutamento externo que deve ser procurada, os currículos que não foram aproveitados anteriormente, ou que são de candidatos que se apresentaram espontaneamente, devem ser arquivados para servir de fonte de consulta.
- 2) Mídia: segundo Marras (2005) entende-se por mídia o conjunto de canais de comunicação composto por jornais, revistas, rádio, televisão etc. Esses diversos canais são utilizados pela área de Recrutamento e Seleção para atrair pessoas interessadas ou disponíveis no mercado de trabalho. A mídia mais utilizada pelas empresas são os anúncios em jornais de maior circulação, estes anúncios dividem-se pela sua forma de apresentação em três tipos.
  - Anúncio fechado: é aquele em que a empresa recrutadora não se identifica nominalmente, pede aos interessados para responder enviando currículos para uma caixa postal, sob um código específico.
  - Anúncio aberto: é aquele elaborado por uma empresa que se identifica nominalmente, indicando endereço, nome de pessoa para contato e até horário para atendimento.



- Anúncio semiaberto: é quando a empresa identifica-se nominalmente, mas não fornece endereço para comparecimento pessoal, apenas solicita envio de currículos para análise prévia.

3) Cartazes ou anúncios em locais visíveis: de acordo com Chiavenato (2010, p. 122) é um sistema de recrutamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez. É indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório. Geralmente é colocado nas proximidades da organização, em portarias ou locais de grande movimentação de pessoas, como áreas de ônibus ou trens.

4) Anúncios em alto falantes: segundo Ribeiro (2006, p. 74) esse tipo de recrutamento é usado para o preenchimento de cargos mais simples ou quando há necessidade de recrutar um contingente maior de funcionários. Em cidades do interior os serviços de alto falante são meios baratos e rápidos de divulgação.

5) Apresentação de candidatos por indicação de funcionários: para Chiavenato (2010, p. 122) também é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido, no qual a organização estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos (amigos, vizinhos, parentes), é o veículo que vai até o candidato através do funcionário. Para Lacombe (2011, p. 90) esse método deve ser utilizado somente com colaboradores altamente confiáveis e identificadas com a empresa.

6) Agências de emprego: Chiavenato (2010, p. 121) relata que a empresa em vez de ir direto ao mercado de recursos humanos, pode entrar em contato com agências de recrutamento para abastecer-se de candidatos que constam de seus bancos de dados, as agências podem servir de intermediárias para fazer o recrutamento. Esse tipo de recrutamento é eficaz nas situações em que a organização não possui um órgão de RH e há necessidade de atrair um grande número de candidatos qualificados e a organização não se sente capaz para isso, também quando o preenchimento do cargo é confidencial e não pode ser divulgado ao mercado ou internamente.

7) Intercâmbios com outras empresas: de acordo com Lacombe (2011, p. 91) a maioria das grandes empresas trabalha com cadastro de candidatos, além disso, os responsáveis pelos serviços de recrutamento e seleção conhecem seus colegas de profissão e, em geral, mantêm contato com eles, assim existe amplo intercâmbio entre as empresas para

fins de troca de informações sobre os candidatos a emprego, inclusive permitindo acesso dos responsáveis pelo recrutamento e seleção de determinada empresa ao cadastro de outra.

8) Internet ou Recrutamento virtual: segundo Chiavenato (2010, p. 123) consiste em um método imediato e fácil de interagir digitalmente com candidatos potenciais. Traz facilidade tanto às empresas quanto aos candidatos, que podem entrar em contato diretamente com sites de empresas ou agências de recrutamento, sem a necessidade de sair de casa. Ribeiro (2006, p. 78) indica para as empresa terem em seu site uma ficha de inscrição ou um roteiro de currículo, assim as pessoas interessadas poderão se candidatar às vagas pela internet.

Tais técnicas citadas são os principais métodos através dos quais a organização pode abordar e divulgar a existência de uma oportunidade de trabalho, que proporcionem candidatos qualificados e em bom número para que o processo seletivo seja eficaz.

Também o recrutamento externo apresenta vantagens (CHIAVENATO, 1999, p. 71):

- Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização. A entrada de recursos humanos ocasiona sempre uma importação de ideias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização [...]. Com o recrutamento externo, a organização, como um sistema, mantém-se atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas.
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual ou melhor do que o já existe na empresa;
- Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Isto não significa que a empresa deixe de fazer esses investimentos dali para frente, mas que ela usufrua de imediato do retorno dos investimentos já efetuados pelos outros. Tanto assim que muitas empresas preferem recrutar externamente, pagando salários mais elevados exatamente para evitar despesas adicionais de treinamento e desenvolvimento em curto prazo.

Da mesma forma, existem algumas desvantagens do recrutamento externo que podem influenciar as empresas por não optarem por esse tipo de processo. Normalmente é mais demorado do que o recrutamento interno, os custos são mais elevados e poderá afetar a motivação dos atuais funcionários. Chiavenato (2004, p. 116) cita em sua obra as seguintes desvantagens:

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.

- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
- É mais custoso, oneroso, moderado e inseguro que o recrutamento interno.

### 2.3 Seleção

Enquanto o recrutamento tem a função de atrair os candidatos, a seleção escolhe os mais adequados às oportunidades da empresa. Na etapa da seleção é realizada uma avaliação para identificar se o perfil do candidato está adequado às exigências do cargo, para então escolher dentre os candidatos recrutados aquele que possui mais qualificação, habilidades, aptidões e que mais se identifica com as necessidades da empresa.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 106) entre os candidatos recrutados, escolhe-se aquele mais adequado aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Este mesmo autor destaca que se todos os indivíduos fossem iguais e reunissem as mesmas condições para aprender e trabalhar, a seleção de pessoal poderia ser dispensada. Quanto à variabilidade das pessoas:

Há uma enorme gama de diferenças individuais, tanto físicas (estatura, peso, sexo, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como psicológicas (temperamento, caráter, aptidão, inteligência, etc.), que levam as pessoas a se comportarem e a perceberem situações de forma diferente e a apresentarem um desempenho modificado, com maior ou menor sucesso nas ocupações da organização (CHIAVENATO, 2010, p 106).

Marras (2005, p. 79) acredita que o processo de seleção baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: as exigências do cargo, que são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções; e as características do candidato, que se constituem no conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Definidas as informações em relação ao cargo e ao perfil necessário do candidato para preencher esta vaga, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção, as quais vão definir entre os candidatos selecionados, aquele que melhor se enquadra no perfil da vaga existente.

### 2.3.1 Técnicas de seleção

O uso de técnicas apropriadas permite que o selecionador escolha o melhor candidato para ocupar um cargo dentro da empresa. As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento. A aplicação dessas técnicas se faz através de diversas fases, conforme a complexidade do cargo a ser preenchido. Cada fase funciona como um filtro seletor que, gradativamente, vai afinando as peneiras até chegar a uma sintonia final em relação aos candidatos (CHIAVENATO, 1994).

A escolha do candidato não pode ser feita avaliando somente experiências e conhecimento de trabalhos realizados. Conhecer o perfil do candidato é fundamental para verificar se a admissão será positiva, tanto para a empresa quanto para o candidato.

Para tal, serão apresentadas a seguir algumas técnicas de seleção:

#### 1) Análise de Currículo:

Lacombe (2011, p. 98) relata que a seleção começa com a análise dos currículos dos candidatos. Quando se faz um recrutamento por meio de anúncios na mídia, grandes quantidades de currículos são recebidas. Muitos são descartados antes mesmo de passarem para o cadastro. Os candidatos que são chamados preenchem um formulário de inscrição, o qual remete a informações que a empresa julga necessário. As informações preliminares dos currículos são complementadas com esse formulário de proposta de emprego.

Segundo Banov (2012, p. 54) currículo ou Curriculum Vitae, palavra latina que significa curso de vida é um documento elaborado pelo candidato que contém informações importantes sobre: dados pessoais, objetivo profissional, escolaridade, experiência profissional, habilidades e outros dados que referenciam o profissional.

Geralmente para cargos de médio e alto escalão são solicitados os currículos dos candidatos. Para cargos sem necessidade de qualificações maiores, solicita-se que o candidato compareça à empresa para o preenchimento da ficha de solicitação de emprego. Não existe um modelo único ou padrão de ficha de solicitação de emprego ou currículo, mas é necessário que eles contenham informações básicas sobre o candidato que contemplem a vaga em aberto. Um exemplo pode ser visualizado na Figura 2.

SOLICITAÇÃO DE EMPREGO			
Nome:		Data:     /     /	
Candidato ao cargo de:		Pretensão salarial:	
<b>DADOS PESSOAIS:</b>			
Rua/Av.		Nº	Complemento:
Bairro:	CEP:	Cidade:	
Telefone p/ Contato:		Falar com:	
Celular:		E-mail:	
Nascimento:	Cidade:	Estado:	
Estado Civil: <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Outros:			
Filiação:			
Nome do Cônjuge:		Nascimento:     /     /	
Tem filhos?	Quantos menores de 14 anos?	Quantos maiores de 14 anos?	
<b>ESCOLARIDADE:</b>			
Grau de Escolaridade:	Completo?	Até que série?	Em que ano concluiu?
Formação em:			
Cursos Extracurriculares:			

<b>EMPREGOS ANTERIORES</b>		
Último (atual) emprego:		
Empresa:		
Data de Admissão:	Demissão:	
Cargo Inicial:	Último Cargo:	
Anterior:		
Empresa:		
Data de Admissão:	Demissão:	
Cargo Inicial:	Último Cargo:	
Anterior:		
Empresa:		
Data de Admissão:	Demissão:	
Cargo Inicial:	Último Cargo:	
<b>DOCUMENTAÇÃO</b>		
Carteira de Identidade – Nº:	Emissor:	Data:
CPF/CIC:	PIS/PASEP:	Data:
Título de Eleitor – Nº:	Zona:	Seção:
Certificado de Reservista:	Categoria:	Data:
Carteira de Habilitação – Nº: e Categoria	Registro (vermelho):	Vencimento:

Figura 2 - Modelo de ficha de solicitação de emprego

Fonte: Banov, 2012, p. 55

Conforme Godoy (2008, p. 132), a análise do currículo é utilizada também como um processo de triagem. Como é comum receber centenas deles para uma vaga, a triagem deve começar pelos aspectos eliminatórios. Através do conhecimento dos requisitos pertinentes ao cargo, podem-se verificar, nos currículos ou nas fichas de solicitação de emprego, as pessoas que mais se aproximam da vaga em aberto, pois esses documentos fornecem dados que possibilitam o levantamento de algumas hipóteses quanto às competências dos candidatos. Selecionam-se, então, algumas pessoas para participar das demais etapas do processo de seleção.

2) Entrevista de seleção:

A entrevista é uma das técnicas mais importantes do processo de seleção, pois ela possibilita ao selecionador obter informações mais aprofundadas sobre o candidato, identificar o seu perfil e se possui as qualificações que o cargo exige. Por isso deve ser realizada por profissional experiente. As perguntas (ações ou entradas) provocam respostas (reações ou saídas) que ajudam a conhecer melhor o candidato, quanto as suas características pessoais, seja quanto aos seus conhecimentos, experiências e competências (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 67).

A entrevista de seleção permite dois tipos de conhecimentos: as características pessoais – tipo de comportamento, atitude, maneira de pensar e de agir, flexibilidade, relacionamento interpessoal, maturidade emocional etc. – e seus conhecimentos, suas experiências e suas competências – o que já fez na vida profissional, como realizou suas atividades, qual o progresso, quais os resultados alcançados etc. (CHIAVENATO, 2010, p. 47).

Conforme Weiss (1992, *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 68) a entrevista é um processo que deve seguir quatro estágios:

- a) Abertura: é a hora do aquecimento, na qual o entrevistador se apresenta e expõe a proposta da entrevista e como ela será conduzida.
- b) Pesquisa: tem como objetivo obter do candidato informações necessárias à avaliação de seu perfil pessoal e profissional.



c) Troca: é o momento em que o candidato faz as perguntas que revelam seus interesses, valores, atitudes e preocupações. Normalmente são perguntas relacionadas ao cargo, às condições de trabalho e à empresa.

d) Fechamento: nesse ponto o entrevistador deve dar um breve *feedback* da entrevista e informar as etapas futuras do processo seletivo.

A entrevista conduz ao conhecimento do candidato, por isso a investigação de hábitos e hobbies do entrevistado bem como a linguagem do corpo são analisadas e observadas. Outra questão que deve ser investigada é quanto ao seu relacionamento profissional, o ambiente familiar e suas responsabilidades econômicas. Informações referentes a trabalhos anteriores, motivos da saída, planos para o futuro ajudam o entrevistador a identificar o planejamento de vida do candidato para, posteriormente, avaliar de que modo à empresa pode ser incluída nesse projeto pessoal (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

De acordo com Chiavenato (1999) após reunir todos os elementos necessários, as especificações do cargo, proposta de trabalho (currículo), resultado de testes e exames e as referências dos candidatos, é necessário definir todos os objetivos da entrevista, o tipo de abordagem e o estilo de linguagem. O local onde a entrevista ocorrerá deve ser bem preparado e criada uma atmosfera cordial e de confiança:

- **Ambiente:** o estabelecimento de um ambiente merece atenção, uma boa entrevista implica na observância de vários pontos:

a) Deverá ser realizada em atmosfera agradável e em sala limpa, confortável, isolada e sem ruídos.

b) Deverá ser particular – apenas o entrevistador e o entrevistado, o ambiente agradável e isolado colabora para deixar o candidato à vontade, podendo expressar suas opiniões.

c) Não poderá haver interferência – nem de telefones, nem de outras pessoas.

d) Para os candidatos que aguardam pela entrevista, é indicado haver uma sala com cadeira suficiente para todos, jornais, revistas e um cafezinho.

- **Pontos Fundamentais para a entrevista:**

a) O estudo prévio de informações a respeito do candidato e do cargo auxiliará muito a entrevista. Uma leitura anterior na análise do cargo, das cartas de referência, ou do currículo/proposta de emprego será de muita utilidade no decorrer da entrevista.

b) A entrevista deverá ser estruturada, com início, meio e fim, além de duração pré-determinada, cabendo ao entrevistador terminá-la.

c) O entrevistador deverá ter em mente uma sequência de perguntas, evitando recorrer a anotações.

d) O entrevistador deverá mostrar empatia, simpatia, respeito e modéstia, eximindo-se totalmente de qualquer preconceito com relação ao candidato.

- **Coleta de dados:** procurar a cooperação do candidato. É essencial obter a complementação de todos os dados em falta. Relacionar os elementos esparsos e deixar o candidato falar em 90% do tempo. Seja objetivo. Durante a entrevista, poderá ser verificadas características como: aparência, facilidade ou dificuldade de expressão, vocabulário e seu uso, conhecimento do trabalho, atitudes, nível cultural e sócio econômico, organização, rapidez ou dificuldade de compreensão, interesses, hobbies, etc.

- **Quanto à dinâmica da entrevista:** quatro itens fundamentais devem ser observados:

a) Histórico Profissional (40% do tempo): fazer a avaliação, por ordem cronológica, da história profissional do candidato, procurar realizar um levantamento do progresso nos conhecimentos e habilidades, do gosto e da aversão por certos tipos de atividades, dos sucessos e fracassos nos empregos, dos motivos de satisfação no trabalho e das experiências relacionadas com cooperação, liderança, responsabilidade e pesquisa.

b) Histórico Educacional (20% do tempo): avaliar, por ordem cronológica, a formação cultural e o treinamento do candidato, relacionar a escolha profissional, as matérias preferidas, o tipo de vida social na escola, as atividades extracurriculares e o sucesso nos estudos.

c) Histórico Familiar (20% do tempo): pesquisar os antecedentes familiares, o temperamento e a profissão dos pais, o “status” socioeconômico da família e o tipo de educação recebida. Avaliar a infância, a adolescência e a juventude. Levantar doenças e vícios.

d) Ajustamento social atual (20% do tempo): avaliar o homem em face de sua família, da sociedade e de determinados grupos sociais, políticos e religiosos. Levar em conta sua estabilidade econômica e atividades associativas. Deverá pesquisar a vida social e conjugal.

O entrevistador deverá gastar pequena parte do tempo com aquecimento ou quebra gelo. A entrevista deverá ser estruturada previamente, as perguntas deverão ser claras e feitas uma de cada vez e visar respostas comentadas.

- **Encerramento da entrevista:** assim como a entrevista foi realizada cordialmente, visando fluir livremente, sem acanhamento e embaraços, o encerramento também tem essa necessidade semelhante. Assim sugere-se ao entrevistador fazer algum sinal claro para demonstrar o final da entrevista, como olhar o relógio ou levantar-se. O entrevistado deve receber algum tipo de informação quanto a sua ação futura.

- **Avaliação:** fazer uma síntese do que ouviu e registrar imediatamente os detalhes. Reunir aspectos característicos, procurar determinar os traços de personalidade, temperamento, idéias, hábitos e atitudes. Traçar um relato coerente e evitar a intromissão de preconceitos. Redigir o laudo de forma coerente, clara e expositiva, tendo em vista à compreensão do requisitante. Cuidado com a dupla interpretação das palavras e com a interpretação dos fatos. Ser prático e positivo.

Como a entrevista é, quase sempre, uma parte obrigatória do processo seletivo, deve-se procurar torná-la um instrumento realmente efetivo de seleção de pessoal, principalmente quando ela é adotada como meio para que os diversos chefes e supervisores de linha decidam sobre os candidatos. Por isso, é imprescindível o treinamento dos gestores de qualquer nível em técnicas de entrevista, para reduzir a variabilidade de abordagens e critérios pessoais (CHIAVENATO, 1999).

### 3) Provas de conhecimento:

De acordo com Chiavenato (1999) as provas de conhecimento são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

Chiavenato (2010) define dois tipos de provas de conhecimento:

- **Provas dissertativas ou tradicionais:** são feitas em forma de questões ou perguntas abrangentes que requerem respostas escritas e igualmente abrangentes.

a) **Vantagens:** não precisam ser planejadas, podendo ser improvisadas no momento do exame. Assim, são técnicas relativamente baratas.

b) **Desvantagens:** exigem longo tempo para o candidato responde-las, fazendo que sua execução seja demorada; exigem longo tempo para aferição e correção; sua aferição e correção precisam ser feitas por um especialista no assunto; e são subjetivas, porque dois especialistas no assunto dificilmente avaliariam a prova dissertativa da mesma maneira.

- **Provas objetivas ou em forma de testes:** são feitas por meio de perguntas ou questões objetivas e requerem respostas padronizadas.

a) **Vantagens:** a aplicação do teste é rápida, pois o candidato faz o teste em pouquíssimo tempo; sua aferição e correção são rápidas, pois podem ser feitas mediante uma chave de avaliação; a aferição e a correção podem ser feitas por qualquer pessoa mesmo que desconheça o assunto; a aferição e correção são objetivas e precisas, pois diferentes pessoas avaliarão o teste da mesma maneira.

b) **Desvantagens:** os testes não medem a capacidade de expressão do candidato e nem seus conhecimentos de língua portuguesa; são superficiais e não medem profundidade de conhecimentos, requerem planejamento e montagem prévia, o que demanda tempo e especialistas no assunto.

4) **Testes psicológicos:**

São testes ou provas objetivas que visam avaliar as aptidões e características psicológicas das pessoas. Aptidões são traços inatos (e, portanto, transmitidos, hereditariamente) que as pessoas possuem e que quando descobertos podem ser transformados em habilidades ou capacidades pessoais. Uma aptidão significa uma predisposição natural, uma potencialidade ou uma facilidade inata para aprender alguma habilidade ou capacidade específica. A aptidão é o que torna um indivíduo apto ou que faz de uma pessoa um talento.

Os testes psicológicos são geralmente aplicados e aferidos por psicólogos que fornecem laudos a respeito dos resultados. São importantes para a seleção científica do pessoal porque proporcionam um conhecimento profundo sobre as potencialidades e aptidões das pessoas, aspectos que as provas tradicionais ou objetivas estão longe de fornecer (CHIAVENATO, 2010).

5) Informações de pessoas confiáveis:

De acordo com Lacombe (2011) se o candidato é conhecido de alguma pessoa em que se pode confiar, tanto em termos de capacidade de avaliação quanto em integridade, podem-se buscar informações sobre o candidato. Quanto mais informações confiáveis, mais aumenta o êxito de uma boa seleção. As informações devem ser checadas, pois muitas vezes o informante está mais interessado em ajudar o candidato do que a empresa.

6) Referências Profissionais:

Segundo Ribeiro (2006) um método de avaliar o candidato é entrar em contato com o ex-gestor imediato do candidato e procurar obter informações a respeito de seu comportamento e sua conduta, bem como a qualidade de seu serviço nessa empresa.

## **2.4 Análise do Trabalho (Descrição e Análise de Cargo)**

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e o distingue dos demais existentes na organização. Representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo, dos deveres e responsabilidades que envolvem (CHIAVENATO, 2009, p. 230).

A Figura 3 apresenta um modelo para a análise do trabalho.

<b>TÍTULO DO CARGO</b> Secretária		<b>CÓDIGO</b> A
<b>LOCAL</b> Rio de Janeiro, RJ	<b>ÓRGÃO</b> Seções, divisões, departamentos	<b>LOTAÇÃO</b> 12
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b> Executar serviços gerais de secretaria, em órgãos de nível igual ou superior à seção, agindo com discricção e aplicando as políticas, normas e rotinas da empresa.		
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b> (descrever todas as tarefas do cargo, relacionando apenas "o que faz", por ordem de importância, conforme o critério da área) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter contatos na recepção da sua chefia, atender e encaminhar os visitantes.</li> <li>• Assistir a sua chefia na solução de problemas administrativos simples e de relacionamento pessoal, atuando com tato, discernimento e discricção.</li> <li>• Conferir, registrar, classificar, arquivar, localizar e expedir cartas, e-mails, memorandos e documentos, providenciando sua adequada distribuição e tramitação.</li> <li>• Organizar e manter registros e fichários, consultando documentos e fazendo lançamentos para controle e atualização das informações.</li> <li>• Recepcionar e encaminhar pessoas, receber e transmitir recados, fazer e receber chamadas telefônicas.</li> <li>• Operar o fac-símile da sua unidade organizacional.</li> <li>• Organizar a agenda de atendimento e de reuniões ou entrevistas.</li> <li>• Executar serviços de digitação em processador de texto de microcomputador, providenciar cópias em papel e em meio magnético e distribuir para seus destinatários.</li> <li>• Zelar pela manutenção do arquivo confidencial da sua unidade organizacional.</li> <li>• Executar outras tarefas correlatas, a critério do superior imediato.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS BÁSICOS</b> (indicar a instrução formal, cursos de especialização e o tempo mínimo necessário ao desempenho normal do cargo). Segundo grau completo, acrescido de cursos de especialização em microinformática e inglês básico. Mínimo de dois anos em função equivalente. Discernimento e capacidade de planejamento para as tarefas descritas.		
<b>ELABORADO POR</b> MC	<b>APROVADO POR</b> EDB	<b>VISTO RH</b> ACS
<b>DATA</b> 29/10/200x	<b>DATA</b> 11/11/200x	<b>DATA</b> 13/11/200x

**Figura 3 - Descrição de cargos**

**Fonte:** Lacombe, 2005, p.152

Quando surge uma vaga de trabalho, geralmente o gestor ou outra pessoa em cargo de comando, solicitará à área de Recrutamento e Seleção a procura de um profissional para preenchê-la, por isso são chamados de requisitantes do cargo. Assim, antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção, os gestores precisam fazer um levantamento dos requisitos básicos necessários para o cargo em questão, como características, habilidades, experiência, aptidões. Também é preciso definir a complexidade do cargo, as responsabilidades necessárias e os objetivos daquela função (BANOV, 2012).

Segundo Almeida (2009, p. 15) a participação do requisitante do cargo nas atividades de planejamento do processo seletivo, levantamento e validação do perfil ideal e participação nas entrevistas e dinâmicas de grupo concretiza-se na descentralização das atividades de captação e seleção. Isso requer maior disponibilidade de tempo das lideranças para assumirem o seu papel de gestores de pessoas e ainda preparação técnica para realizar algumas atividades, como saber conduzir bem uma entrevista. Em alguns casos, membros da equipe de trabalho que irá receber o novo contratado têm sido incentivados a participarem de algumas etapas da seleção, como nas entrevistas e nas dinâmicas de grupo, desempenhando alguns papéis específicos ou como observadores.

Para conseguir levantar o perfil do cargo de forma objetiva, o profissional de Recrutamento e Seleção precisa trabalhar em conjunto com o requisitante do cargo. Muitas vezes o requisitante será o responsável pela prova prática de conhecimentos técnicos, já que o profissional de RH poderá selecionar os mais diversos profissionais, mas nem sempre possui o domínio de determinados conhecimentos técnicos que o cargo exige. O bom relacionamento entre o requisitante e o selecionador é imprescindível para a boa descrição do cargo (BANOV, 2012).

Cada empresa pode ter um modelo próprio de requisição de pessoal. Este deve ser emitido pelo setor requisitante e possui informações importantes quanto ao motivo da requisição, perfil desejado e informações sobre a função, como o apresentado na Figura 4.

RECURSOS HUMANOS		REQUISIÇÃO DE PESSOAL		
ÁREA REQUISITANTE	DE: SETOR REQUISITANTE: _____		PARA: RECURSOS HUMANOS	
	CARGO REQUISITADO: _____		MOTIVO DA REQUISIÇÃO: <input type="checkbox"/> AUMENTO DE QUADRO <input type="checkbox"/> SUBSTITUIÇÃO	
	HORÁRIO DE TRABALHO: _____		NOME: _____	
	DATA DE SAÍDA: ____/____/____			
	REQUISITOS EXIGIDOS PARA O EXERCÍCIO DO CARGO: _____ _____ _____ _____ _____ _____			
	FUNCIONÁRIO INDICADO PARA O PREENCHIMENTO DA VAGA: _____			
	CARGO ATUAL: _____		SETOR: _____	
	DATA: ____/____/____			
	_____ SETOR REQUISITANTE		_____ RESP. GERAL DA ÁREA	
	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	RECEBIDO EM: ____/____/____		Nº _____
APROVAÇÃO DA VAGA				
LOTAÇÃO ATUAL DO SETOR REQUISITANTE: _____		SALÁRIOS DO CARGO: MAIOR: _____ MENOR: _____		
CUSTOS DA RESCISÃO: _____		SALÁRIO DO EXONERADO: _____		
CANDIDATO APROVADO: _____				
CARGO: _____		SALÁRIO: _____		
FONTE DE RECRUTAMENTO: _____				
DATA DE ADMISSÃO: ____/____/____		LOTAÇÃO: _____		
APROVAÇÃO PARA ADMISSÃO: _____				

**Figura 4 - Modelo de Formulário de Requisição de Pessoal**

Fonte: Lacombe, 2005, p.78

Através da descrição de um cargo é definido o perfil necessário para o profissional ocupar determinada função na empresa.

No detalhamento do perfil do ocupante delineiam-se os comportamentos esperados (autossuficiência, dinamismo, capacidade de comunicação, etc.), a formação escolar e as experiências requeridas, os conhecimentos específicos necessários ao bom desempenho da posição e as circunstâncias pessoais que devem ser consideradas (família, local de residência, disponibilidade de transferência para outras cidades, etc.) (BITENCOURT, 2010, p. 83).



Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. Segundo Lacombe (2011 p. 82) só é possível recrutar a pessoa certa se souber antecipadamente o perfil desejado, isto é, características pessoais e profissionais. O êxito no processo de recrutamento e seleção depende desse perfil bem definido. Para isto é preciso saber o que se espera do candidato, o que ele vai fazer. A partir daí cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados.

## **2.5 Seleção por Competências**

Segundo Bitencourt (2004, p. 240), o que se observa nos dias de hoje, é que as organizações têm sido levadas à modernização ou adequação ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos. Seja pela via tecnológica, seja pela via gerencial, múltiplos mecanismos e ferramentas são utilizados, visando à melhor adequação das pessoas ao trabalho.

Nesse sentido, a gestão de competências visa aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais). Os objetivos organizacionais referem-se às empresas, sua atuação no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo e os pessoais (profissionais), conduzem a necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, através de uma postura aberta à inovação, com base em um perfil criativo e flexível, e do preparo para trabalhar e estimular o desenvolvimento das pessoas com quem se trabalha.

De acordo com Almeida (2009) hoje as organizações são de modo geral mais enxutas e horizontais, o foco não é a especialidade, mas os clientes, os serviços oferecidos, os processos e o trabalho em equipe. Os modelos de gestão de negócios estão na sua maioria voltados para resultados, competências e desempenho. O direcionamento estratégico da organização, isto é, sua visão, missão, valores e estratégias, definem as competências organizacionais necessárias. A partir dessas, definem-se as competências profissionais, então é realizado um diagnóstico das competências existentes na organização e as necessárias. Por fim planejam-se as ações de RH, incluindo as de captação e seleção.

Segundo Zarifian (1999, *apud* ALMEIDA, 2009) competência “é a capacidade de assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de

uma flexibilidade no trabalho”. Assim, ao selecionar para um cargo que se relaciona com atividades específicas, deve-se focar também a capacidade do profissional de lidar com eventos inesperados. Isso explica por que competências como capacidade de solucionar problemas e capacidade de abstração são valorizadas em muitos processos seletivos.

Para Prado e Gonzaga (2009), na gestão por competências (GC) as organizações buscam interligar a capacitação ao desempenho e os objetivos do negócio. Procuram identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para que um indivíduo possa melhorar seu desempenho e conseqüentemente o desempenho da empresa. O foco principal da GC é a observação e a análise do desempenho das pessoas reais numa situação real. Tendo o foco no desempenho, permitindo identificar as competências existentes na empresa, as competências desejáveis e as lacunas que por ventura existam entre elas.

Almeida (2009) ressalta que o foco da seleção deve ser para a organização e não apenas para o cargo, portanto o levantamento do perfil ideal do candidato deve focalizar aspectos da cultura da organização e do cargo. Avaliar o profissional em função do cenário presente, analisando a sua contribuição para a empresa, mas também em função do cenário futuro, do potencial deste profissional crescer junto com a empresa e de permanecer nela.

Segundo Prado e Gonzaga (2009) a Seleção por Competências fornece aos gestores e profissionais de RH ferramentas que permitem mapear o perfil de competências. Baseando-se no perfil de competências esta metodologia cria recursos personalizados para identificar qual dos candidatos possui o perfil mais adequado para a vaga. Quanto à identificação do perfil:

A elaboração de um perfil de competência profissional requer um trabalho criterioso, envolvendo uma tarefa conjunta e de responsabilidade compartilhada entre profissionais da área de seleção e o requisitante do preenchimento da vaga. Nessa tarefa busca-se definir indicadores de competências, isto é, adotam-se critérios baseados nos requisitos técnicos e culturais exigidos para o exercício do cargo (PRADO E GONZAGA, 2009, p. 5).

Tal metodologia oferece uma técnica com ferramentas de fácil utilização que possibilita uma grande objetividade à leitura comportamental, selecionando pessoas de maneira mais ética, sem deixar interferir as opiniões intuitivas.

Uma qualidade essencial da Seleção por Competências é o fato de não se basear na intuição para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento.

De acordo com Almeida (2009) atualmente, entre as técnicas de seleção mais utilizadas enfatizam-se mais as técnicas abertas e qualitativas, como as entrevistas, as dinâmicas e simulações. Esses procedimentos estão mais sistematizados, e tem como foco o seu desempenho e as competências necessárias para a integração da pessoa na cultura da organização e para a realização do trabalho.

## **2.6 Rotatividade de Pessoal (*Turnover*)**

Segundo Pomi (2005, *apud* STRAPASSON; CONCOLATTO; FERREIRA, 2007) *turnover* é um termo do idioma inglês, cuja tradução para o português é rotatividade, é utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período, independentemente do ramo de atuação econômica da empresa.

A gestão do *turnover* é extremamente importante para todas as empresas. O elevado índice de perda de pessoas divulga dificuldades e desafios a serem superados. Perder pessoas significa perder conhecimento, capital intelectual, inteligência, domínio dos processos, de mercado e de negócios. Para tanto, o alto *turnover* gera perda de produtividade, lucro; interfere na motivação das pessoas, no comprometimento, o que acaba gerando o absenteísmo e improdutividade. A gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa.

Para Borges e Ramos (2011), os problemas relacionados ao alto nível de rotação podem ter seu início durante o recrutamento e seleção, quando isso acontece, nota-se que o selecionado não possuía um perfil adequado para exercer a função na qual foi selecionado. Podem ocorrer também problemas com o treinamento, onde o colaborador não tenha recebido uma capacitação adequada e não consiga se adaptar ao cargo, ou até mesmo, pode desmotivar-se dentro da organização gerando uma desmotivação que pode levar o funcionário a desligar-se da empresa.

A política de recursos humanos é responsável por alguns dos fatores internos que atingem o *turnover*. Com o intuito de identificar e corrigir as causas que levam a rotatividade de pessoal,

um dos meios para colher informações a respeito desse fenômeno é a entrevista de desligamento, que é realizada com os funcionários que saem da empresa (BORGES; RAMOS, 2011).

Conforme Assis (2005, *apud* ALVES E OZAKI, 2009) a rotatividade, ou *turnover*, tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal (efetivo de empregados), tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela organização. A fórmula sugerida é:

$$\text{Turnover global} = \frac{\text{Número de admissões (no mês)} + \text{número de demissões (no mês)}}{2 \times \text{Número de empregados (no mês anterior)}} \times 100$$

**Figura 5 - Fórmula do Índice de Rotatividade**

**Fonte:** Alves e Ozaki 2009, p.166

Este mesmo autor ressalta que o custo da rotatividade pode resultar de uma combinação de variáveis, entre as quais estão: custos de demissão, reposição, exames para demissão e admissão, tempo médio de reposição de vagas, treinamento preparatório, ambientação de novos empregados, perda de produtividade e qualificação ou adaptação. Assim, esses argumentos levam a acreditar que reduzindo os índices de rotatividade nas empresas, é possível reduzir custos desnecessários.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Para seu desenvolvimento, é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas. Nesse contexto, a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. A metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas (DIEHL; TATIM, 2004, p.47).

No intuito de alcançar os objetivos esperados nesse trabalho e com base na fundamentação teórica, a seguir a metodologia utilizada na investigação do problema de pesquisa.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Este trabalho teve por objetivo analisar a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas, na empresa FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento Ltda, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória. Em relação à abordagem do problema, foi uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois envolveu quantificação na coleta de dados em relação ao índice de rotatividade e foi qualitativa na análise das informações obtidas nas entrevistas e nos questionários, o que permitiu analisar e avaliar o que ocorre na empresa em relação ao processo de Recrutamento e Seleção de pessoas.

Lakatos e Marconi (2008. p. 27) afirmam que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais.

Quanto ao propósito trata-se de uma proposição de planos que, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 56) tem a finalidade de apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais.

Para entender melhor os processos e procedimentos adotados pela empresa foi utilizada a metodologia de estudo de caso, focando o recrutamento e a seleção como fatores importantes para a formação de uma boa equipe de colaboradores, bem como para a redução da rotatividade de pessoas na empresa.

Para Gil (2008) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados. Esse método de pesquisa foi fundamental, pois envolve um estudo mais profundo e detalhado da organização, demonstrando maior número de informações em relação aos procedimentos da empresa, que é o objetivo do estudo.

### **3.2 Variáveis de Estudo**

As variáveis de estudo, o que efetivamente está sendo medido ou estudado, são definições gerais das variáveis relacionadas à problemática do estudo.

Conforme Lacombe (2005, p.65) “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”.

A seleção, conforme Limongi-França (2002, p. 66) “é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

De acordo com Marras (2005, p. 66) “a rotatividade é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de Rotatividade”.

### **3.3 População e Amostra**

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p.64) “população ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”. Quanto à amostra, “é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”.

Na pesquisa, considerou-se a amostragem não probabilística, sendo feita de forma intencional, dirigindo-se a determinados elementos da população que se desejou estudar. A amostra da pesquisa, portanto, foi formada pela coordenadora de RH da empresa, que tem a tarefa de desenvolver os procedimentos de recrutamento e seleção de novos colaboradores. Também fizeram parte da pesquisa os encarregados dos setores de produção da empresa, num total de quatro pessoas, que são os responsáveis em comunicar para a gestora de RH a necessidade de contratar, recolocar e até mesmo dispensar funcionários, sendo inclusive, influentes durante o processo de seleção. E o técnico de segurança do trabalho da empresa, o qual também participa deste procedimento. No total, participaram da pesquisa seis pessoas.

### **3.4 Procedimento e Técnica de Coleta de Dados**

As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém deve-se ter em mente que todas elas possuem qualidade e limitações, uma vez que são meios cuja eficácia depende de sua adequada utilização. Para coleta de dados primários as principais técnicas são a entrevista, o questionário, o formulário e observação, dados colhidos e registrados pelo pesquisador (DIEHL; TATIM, 2004, p. 65).

Segundo Mattar (2001, p. 48), as fontes ou dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Como fonte de coleta de dados primários optou-se por utilizar o questionário e a entrevista. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 68) o questionário é um dos instrumentos de coleta de dados, cujo objetivo principal está à descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre elas. A entrevista é um encontro entre duas pessoas cujo

objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional.

O questionário foi elaborado a partir de perguntas abertas que permitiram respostas livres e opiniões dos envolvidos. As entrevistas foram elaboradas de forma não estruturada, a partir de perguntas abertas que puderam ser respondidas em uma conversação informal. No período de outubro a novembro de 2013 foram aplicados os questionários com os encarregados dos setores de produção da empresa. E as entrevistas foram aplicadas com a coordenadora do RH da empresa e o técnico de segurança do trabalho

Para a coleta de dados secundários foram utilizados os documentos internos na busca de informações, identificando processos de recrutamento e seleção e rotatividade de pessoas na empresa.

A empresa forneceu informações sobre a quantidade de admissões e demissões realizadas no período de janeiro/2013 a junho/2013. Também forneceram dados que se referiam à demanda de mão de obra, rotatividade, informações necessárias para um melhor entendimento sobre o estudo.

Após a obtenção dos dados, estes foram tabulados e organizados de uma maneira compatível para demonstrar da melhor forma o que foi pesquisado.

### **3.5 Análise de dados**

Para a análise e interpretação de dados a técnica mais apropriada é através da utilização de ferramentas estatísticas descritivas simples.

Os questionários foram analisados através do conteúdo das respostas. Após os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas, utilizando-se o software Excel para aquelas questões que podiam ser contadas. As respostas quantitativas foram analisadas através da técnica estatística descritiva simples. E as respostas da entrevista foram analisadas mediante Análise de Conteúdo.

De acordo com Bardin (2000, p. 31) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, trata-se de um instrumento marcado por uma grande disparidade de



formas e adaptável a um grupo de aplicação muito vasto, as comunicações. E foram interpretadas à luz do referencial teórico adotado.

Para Gil (2008), a análise dos dados tem por finalidade organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem respostas ao problema proposto para investigação. Já a investigação é o sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante relação a outros conhecimentos obtidos anteriormente.

Após análise dos dados obtidos através dos questionários, das entrevistas e de documentos internos, pode-se identificar os índices de rotatividade na empresa no primeiro semestre de 2013, assim como métodos e procedimentos adotados pela atual gestão de recrutamento e seleção de pessoas na empresa FEPOL, dessa forma foram mencionados quais técnicas são utilizadas no momento de captação e seleção de novos funcionários, assim como quais os fatores decisivos para finalizar a contratação.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados através dos questionários, entrevistas e documentos internos. Primeiramente, a empresa é apresentada e, a seguir, é apresentada uma análise referente ao *turnover* da empresa, no período de janeiro a junho de 2013. Em seguida, são abordadas as variáveis referentes ao processo de recrutamento e seleção de pessoas na empresa.

### **4.1 Caracterização da Empresa Estudada**

O ambiente de estudo para a pesquisa de rotatividade, recrutamento e seleção de pessoas baseou-se na FEPOL Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento Ltda. Fundada em março de 2003, a FEPOL está localizada na ERS 332 – Distrito Industrial, na cidade de Tapera/RS. É uma empresa de administração familiar, que atua no ramo da construção civil. Seu foco está na construção de pavilhões industriais, comerciais, agrícolas, ginásio de esportes, construídos a partir de estruturas de concreto pré-moldado e metálicas, produzidos na empresa, além de postes de concreto para a rede elétrica. Conta atualmente com 97 funcionários.

### **4.2 Resultados da Pesquisa**

Ao aplicar a pesquisa com a coordenadora de RH e os encarregados de setores, ficou evidente a falta de pessoas qualificadas para atuarem na empresa, o qual juntamente com a alta rotatividade foi colocado como um problema a ser abordado na pesquisa. A coordenadora do RH apontou que a principal dificuldade está em encontrar pessoas qualificadas e com experiência para atuar nesse setor da construção civil.

Ao questionar os encarregados dos setores, se normalmente os novos funcionários possuem experiência, habilidades e de forma geral atendem as necessidades da empresa, todos responderam que não, um deles explicou que os novos funcionários começam a atender as necessidades da empresa somente a partir de no mínimo 30 dias de trabalho.

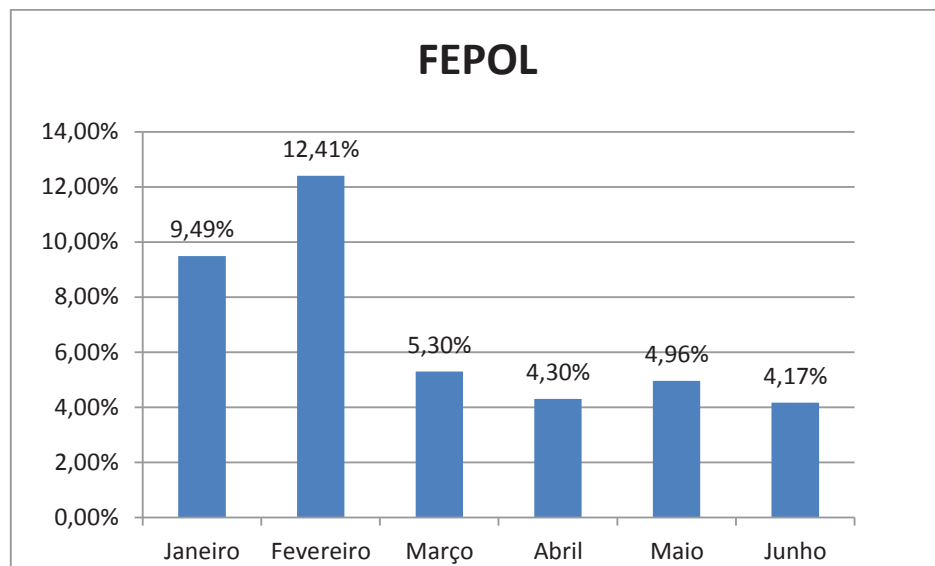
A seguir serão apresentados dados referentes à rotatividade (*turnover*) e ao processo de recrutamento e seleção. A pesquisa poderá subsidiar a tomada de decisões futuras da empresa, em relação a tais processos.

### **Rotatividade**

De acordo com Longo, Concolato, Talamini, e Ferreira (2007) para o gerenciamento da rotatividade de pessoas não basta conhecer suas causas é preciso mensurá-la. Para tanto, vários autores, entre eles Chiavenato (2005 e 2002), Mobley (1992), Ribeiro (2001) assim como instituições de pesquisas e estudos, tais como o IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2004) e o Ministério do Trabalho (2005), IEDI, Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (2005) propõem formas de calcular a rotatividade de pessoal. Percebe-se que a fórmula a ser usada por uma organização para calcular a rotatividade ou *turnover* de seu quadro de colaboradores depende muito dos objetivos da organização, dos dados que ela deseja obter com esse cálculo. Sendo possível concluir que não há uma fórmula única que seja consenso entre os autores.

Os índices de rotatividade apresentados no gráfico 01, que se referem à empresa FEPOL foram elaborados a partir da fórmula sugerida por Assis (2005 *apud* ALVES; OZAKI 2009, p. 166):

$$\text{Turnover global} = \frac{\text{Número de admissões (no mês)} + \text{número de demissões (no mês)}}{2} \div \frac{\text{Número de empregados (no mês anterior)}}{\text{Número de empregados (no mês anterior)}} \times 100$$



**Gráfico 1 - Índices de Rotatividade da Empresa FEPOL.**

**Fonte:** Dados primários, outubro 2013.

Como pode ser observado no Gráfico 1, que se refere à rotatividade de pessoal na empresa nos meses de janeiro e fevereiro/2013, esta foi muito elevada, se comparada com os meses seguintes. Esse dado indica que a empresa sofreu uma reestruturação em seu departamento de Recursos Humanos, pois ao questionar a coordenadora do RH em relação ao tempo em que exerce essa função ela respondeu que há dez meses, indicando exatamente o mês de janeiro como início de suas atividades neste setor, que antes era desempenhada exclusivamente pelo técnico de segurança do trabalho, o qual ainda participa do processo, porém com o auxílio do departamento de RH. Nota-se então uma evolução no que diz respeito a um profissional com maior conhecimento, destinado a esse setor, para controlar as ações do RH da empresa.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 87) a rotatividade de pessoal refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. Pode ser por iniciativa do funcionário, quando este decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. Ou pode ser por iniciativa da organização, onde ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir força de trabalho.

O autor indica então a necessidade de mensurar o nível de desligamentos na empresa, que é apontado através dos desligamentos em relação ao tamanho da força do trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante determinado período de tempo, em relação ao número médio de funcionários existentes.

De acordo com Borges e Ramos (2011) quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões, mas somente os desligamentos. Os índices de rotatividade na empresa no primeiro e no segundo trimestre de 2013 apresentados no gráfico 2 foram elaborados a partir da fórmula sugerida por Mobley (1992, *apud* BORGES; RAMOS, 2011):

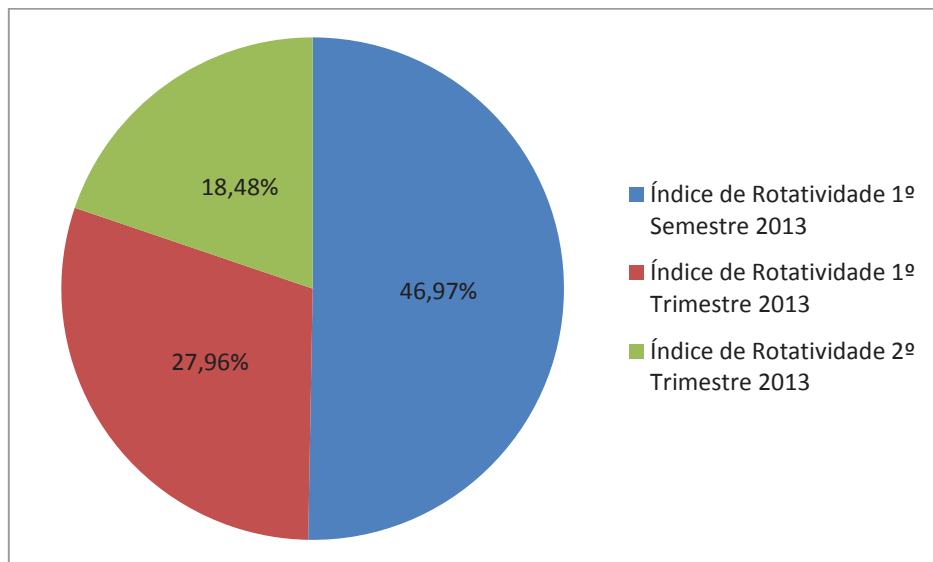
$$TTT = (D/\bar{N}) \times 100$$

Onde:

**TTT = Taxa de Turnover Total.**

**D = Número de desligamentos em dado período de tempo.**

**N = Número médio de empregados na folha de pagamento da unidade em estudo.**



**Gráfico 2 - Índice de Rotatividade da Empresa FEPOL.**

**Fonte:** Dados primários, outubro 2013.

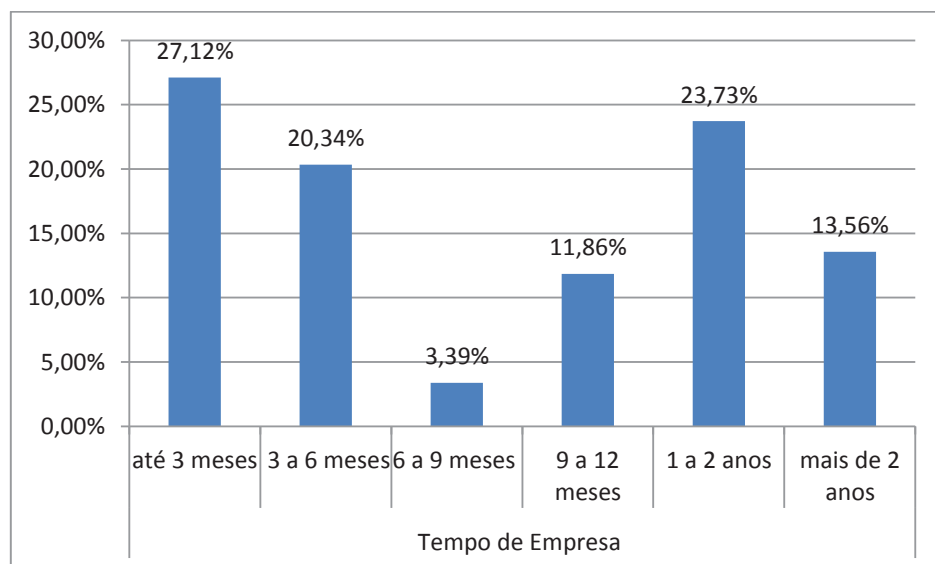
Tais dados apontam que a empresa perdeu 27,96% de sua equipe de trabalho no 1º trimestre de 2013, Já no 2º trimestre o índice de perdas reduziu para 18,48%. Ao analisar o

período inteiro do 1<sup>a</sup> semestre pode-se perceber que a empresa teve perdas correspondentes a 46,97%, ou seja, quase metade do seu efetivo médio de funcionários.

De acordo com a coordenadora do RH, esses desligamentos ocorreram por iniciativa do funcionário, pois, segundo ela, hoje existe muita oferta por mão de obra, devido à instalação de grandes indústrias na região.

As demissões que ocorreram por iniciativa da empresa, foram devido a questões internas, pois muitas vezes os funcionários provocam sua demissão demonstrando desinteresse, desmotivação, e faltando muito ao trabalho.

Também ocorreram demissões ao fim do contrato de experiência dos contratados recentemente. E nesse caso o encarregado faz sua avaliação ao final desse período, indicando se o funcionário atendeu ou não as necessidades da empresa. Caso este novo funcionário não ser aprovado pelo encarregado do setor, é feito o término de contrato e a empresa começa um novo processo de seleção, com a intenção de contratar uma pessoa mais preparada para desempenhar as funções solicitadas. O gráfico 3 demonstra o tempo de empresa dos funcionários que foram desligados durante o período de janeiro a junho de 2013.



**Gráfico 3 - Tempo de empresa dos funcionários desligados.**

**Fonte:** Dados primários, outubro 2013.

Como pode ser visto, ocorreram desligamentos de funcionários com diferentes períodos de atuação na empresa, porém destaca-se que o índice de pessoas desligadas foi maior entre aquelas que estavam até três meses trabalhando na empresa, ainda no contrato de experiência. Se

for analisar o número de pessoas desligadas que iniciaram suas atividades e estavam até um ano na empresa, esse índice corresponde a 62,71%, ou seja, mais da metade dos funcionários admitidos não chegam a completar um ano de atuação na empresa.

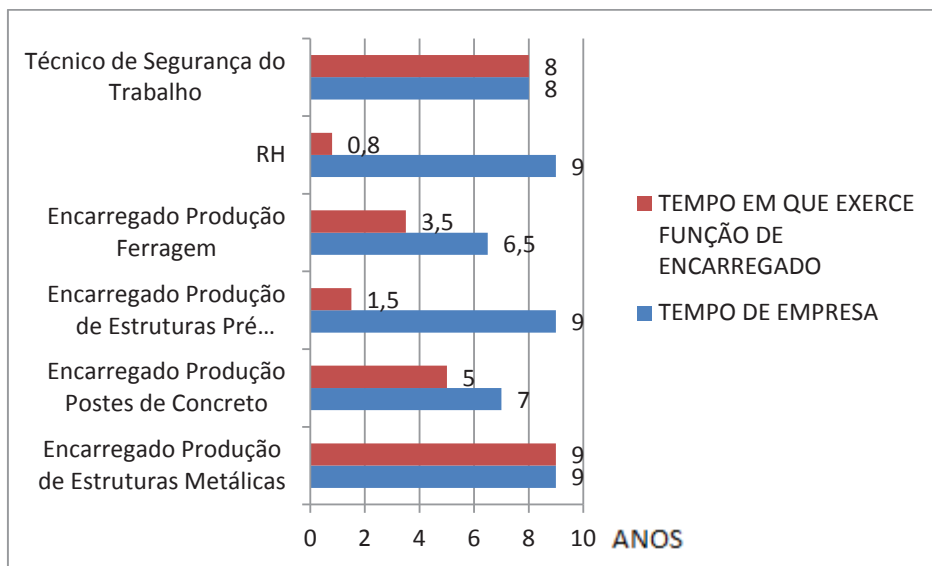
Segundo Marras (2005) a alta Rotatividade (*turnover*) indica a necessidade de um serviço de recrutamento e seleção. De acordo com Branham (2002, *apud* STRAPASSON; CONCOLATTO; FERREIRA 2007, p. 7) quando da contratação os funcionários não tem uma visão real do trabalho e quando desempenham a atividade, percebem que não era aquilo que queriam o que os leva a pedir demissão ou forçar a empresa a demiti-los em menos de um ano de empresa.

De acordo com a coordenadora do RH, existe um banco de dados sistematizado que controla quais são as pessoas que entram e saem da empresa, porem a empresa nunca analisou esses dados para fins de apuração de índices de rotatividade, que como demonstrado nesse trabalho comprovam a alta rotatividade existente na empresa.

Conforme Brandalise e Vicente (2009 *apud* ALVES; OZAKI, 2009) a rotatividade de pessoal, quando excessiva, indica que algo não está bem na organização, e é nesse momento que há necessidade de analisar os motivos dessa ocorrência, priorizando a idéia de que acima de tudo os colaboradores são pessoas, e pessoas são imprescindíveis para o sucesso da organização.

De acordo com pesquisa realizada no IBGE (2013), entre todos os segmentos da economia, a construção civil possui os índices de rotatividade mais elevados. Uma possível justificativa dessa alta rotatividade na construção civil se deve principalmente ao ciclo natural do processo produtivo no setor, pois ao encerrar uma obra em determinado local, a empresa não mantém, necessariamente, os trabalhadores em novas obras, às vezes distantes. E por ser um setor intensivo de mão de obra sem qualificação, o empresário não vê a urgência em mantê-la. (ROTATIVIDADE, 2013).

Outro dado importante coletado nos questionários é referente ao tempo que os encarregados de setores trabalham na empresa e o tempo que exercem tais funções, essa informação será demonstrada no gráfico 4.



**Gráfico 4 - Tempo que atuam na empresa e tempo que exercem função de encarregado.**  
**Fonte:** Dados Primários, outubro 2013.

Como pode ser observado, as pessoas que hoje exercem cargos de liderança possuem um considerável tempo de atuação na empresa. Somente o encarregado da produção de estruturas metálicas e o técnico de segurança do trabalho foram contratados para exercerem suas atuais funções. Os demais encarregados chegaram nessa colocação depois de determinado tempo trabalhando na empresa, o que indica que a empresa valoriza e dá oportunidades para seus funcionários.

Ao dar oportunidades para seus funcionários, a empresa estimula sua satisfação, influenciando em sua permanência na organização. Medeiros e colaboradores (2007) procuram associar a satisfação no trabalho com rotatividade de pessoal e acrescentam que maior satisfação está relacionada a taxas mais baixas de rotatividade. Empregados satisfeitos estão menos propensos a pensar em pedir demissão, apresentando maior probabilidade de ficarem mais tempo na organização. No entanto, concluem que empregados menos satisfeitos podem apresentar taxas mais altas de rotatividade, na medida em que sintam falta de realização profissional, recebam pouco reconhecimento no cargo, vivenciem constantes conflitos com a chefia ou colegas ou não tenham atingido patamar desejado nas suas carreiras.



## **Recrutamento e Seleção**

De acordo com a coordenadora do RH, no processo de recrutamento e seleção três pessoas estão envolvidas: a própria coordenadora do RH, o técnico de segurança do trabalho e o encarregado do setor, que é o requisitante da vaga.

O requisitante da vaga, nesse caso o encarregado do setor, solicita junto ao RH da empresa a contratação de um funcionário e explica o motivo. De acordo com Banov (2012) quando surge uma vaga de trabalho, geralmente o gestor ou outra pessoa em cargo de comando, solicitará à área de Recrutamento e Seleção a procura de um profissional para preenchê-la, por isso são chamados de requisitantes do cargo.

O setor de RH, juntamente com o técnico de segurança do trabalho, analisa entre os funcionários da empresa se há alguém apto e disponível para desempenhar tal função; caso não seja encontrado, passa-se para o recrutamento externo e a primeira fonte pesquisada é o banco de dados com currículos ou fichas de solicitação de emprego. Se não houver no cadastro candidatos aptos para a função, a empresa passa para outra forma de recrutamento externo, feita basicamente por anúncios na emissora de rádio local e solicitando aos funcionários a indicação de pessoas para trabalhar na empresa.

Segundo a coordenadora de RH, o recrutamento interno não é divulgado para toda a empresa. O que acontece é um acompanhamento do desempenho dos funcionários, analisando suas responsabilidades, comprometimento, habilidades e treinamentos realizados para desempenhar as tarefas determinadas e o relacionamento com os colegas, fatores que são observados pelo encarregado do setor e repassados para o RH.

Esse acompanhamento ocorre quando o encarregado do setor está ausente, seja por motivo de férias, folga, atividades fora da empresa ou outros motivos. E indica para o RH um funcionário que possa ser colocado como seu interino. Com isso, é possível observar as competências desse colaborador para que possa assumir, futuramente, um cargo de encarregado de determinado setor na empresa. Essa avaliação é feita através de um acompanhamento do setor de RH, do técnico de segurança do trabalho e subordinados do funcionário, que são questionados quanto a sua atuação durante o período.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 161) o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação do setor de recrutamento com os demais setores da empresa e envolve

vários processos, tais como os resultados obtidos pelo candidato no processo de seleção, seu desempenho nas atividades exercidas, os programas de treinamento e aperfeiçoamento que o candidato participou.

Para Chiavenato (1999, *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 65) o recrutamento interno é importante, pois agrega melhor aproveitamento do potencial humano da organização, incentivando a permanência dos funcionários e fidelidade à organização, adequações a situações de estabilidade e pouca mudança ambiental e ausência de necessidade de socialização organizacional de novos membros.

Pode-se perceber que nesse processo de atrair candidatos a empresa o faz internamente e externamente; porém, na divulgação das vagas externas somente duas técnicas são utilizadas, o que é muito pouco para atender às necessidades da empresa. Conforme Flippo (1961, *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 64), o recrutamento é um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar às vagas. Uma variável importante relaciona-se com a imagem que a empresa demonstra no mercado de trabalho, pois uma empresa reconhecida como um bom lugar para trabalhar terá maior visibilidade e provavelmente maior número de candidatos. É através do processo de recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata seus colaboradores. Um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da empresa.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002) o recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não existirem candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga não haverá como efetuar a seleção. Então, o processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham o perfil desejado e estejam interessadas em participar.

Após o processo de atração, a coordenadora de RH seleciona entre os currículos ou fichas de emprego aquele que melhor se enquadra para a vaga e, juntamente com o encarregado do setor, analisa as informações repassadas pelo candidato. Depois de escolhido o candidato, ela entra em contato com ele, informando a necessidade da empresa em contratar novos funcionários e solicitando sua presença na empresa para um primeiro contato.

Conforme Godoy (2008, p. 132), pode-se verificar nos currículos ou nas fichas de solicitação de emprego, as pessoas que mais se aproximam da vaga em aberto, pois esses documentos fornecem dados que possibilitam o levantamento de algumas hipóteses quanto às

competências dos candidatos. Selecionam-se, então, algumas pessoas para participar das demais etapas do processo de seleção.

Nesta primeira etapa de seleção não é realizado nenhum teste específico para verificar as habilidades e experiências do candidato. Essa primeira análise é através de uma entrevista com a coordenadora de RH, que faz as perguntas a partir de um formulário padrão, que permite coletar informações pessoais e profissionais do candidato; depois essas informações são comprovadas através de certificados de cursos e informações da carteira de trabalho. Também são consultadas informações nos empregos anteriores, mas segundo a coordenadora do RH, nem sempre as empresas fornecem informações sobre seus antigos funcionários.

O requisitante da vaga eventualmente participa da entrevista, pois como foi colocado nos questionários respondidos pelos encarregados, sua presença é indispensável para coordenar sua equipe de trabalho, então às vezes não tem tempo disponível para participar de outras atividades, como a seleção.

Segundo Almeida (2009, p. 15) a participação do requisitante do cargo nas atividades de planejamento do processo seletivo, levantamento e validação do perfil ideal e participação nas entrevistas e dinâmicas de grupo concretiza-se na descentralização das atividades de captação e seleção. Isso requer maior disponibilidade de tempo das lideranças para assumirem o seu papel de gestores de pessoas e ainda preparação técnica para realizar algumas atividades, como saber conduzir bem uma entrevista. Em alguns casos, membros da equipe de trabalho que irá receber o novo contratado têm sido incentivados a participarem de algumas etapas da seleção, como nas entrevistas e nas dinâmicas de grupo, desempenhando alguns papéis específicos ou como observadores.

Tais apontamentos evidenciam a necessidade de descentralização das atividades de seleção na empresa, no que diz respeito à participação e opinião do requisitante da vaga nesse processo, pois ele é quem vai integrar, treinar e coordenar o novo funcionário, então sua participação e decisão no processo de seleção torna-se fundamental.

Após, o candidato é entrevistado pelo técnico de segurança do trabalho da empresa, o qual busca informações em relação às suas condições físicas e psicológicas para desempenhar tal função; também explica a respeito do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), como pode ser visto no modelo de entrevista utilizada por ele (ANEXO 1).

Após ter passado por essas duas etapas, o candidato é submetido a exames médicos e caso esteja apto para exercer suas atividades, é contratado pela empresa em caráter de período de experiência.

Conforme o RH relatou, a entrevista decisiva para a contratação normalmente é a que o técnico de segurança do trabalho aplica, pois se o candidato apresentar algum problema físico, de saúde, ou incapacidade que o impeça de desempenhar determinada função, o mesmo não será contratado.

Analisando o processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa, pode-se verificar que está bem estruturado, com a participação de vários profissionais neste processo, porem ao questionar a coordenadora de RH e o técnico de segurança do trabalho em relação ao número de candidatos selecionados, eles responderam que normalmente é aplicado a um único candidato, se este for aprovado em todas as etapas é definida a sua contratação.

Em relação à existência de descrição e análise de cargos para todos os cargos existentes, a resposta do RH foi negativa, explicando que quem está sendo contratado é informado sobre suas futuras tarefas através de um relato verbal.

Para Chiavenato (2009, p. 239) a utilização dos resultados da análise de cargos é muito ampla. O autor afirma que a análise de cargos é a base para o recrutamento e seleção de pessoal, levantamento de necessidades de treinamento, definição de programas de treinamento, planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos para efeito de faixas salariais, projeto de equipamento e métodos de trabalho etc. Quase todas as atividades de RH baseiam-se em informações proporcionadas pela análise de cargos.

De acordo com Banov (2012) antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção, os gestores precisam fazer um levantamento dos requisitos básicos necessários para o cargo em questão, como características, habilidades, experiência, aptidões. Também é preciso definir a complexidade do cargo, as responsabilidades necessárias e os objetivos daquela função. Não tendo essa análise de cargos bem definida, a empresa não conseguirá definir o perfil necessário para o candidato estar apto ao cargo.

### **4.3 Sugestões e Recomendações**

#### **Rotatividade**

Ao mensurar os índices de *turnover* da empresa, foram constatados os altos índices existentes no período apurado, esses dados também apresentaram uma nova informação: a rotatividade acontece principalmente com as pessoas que ingressaram recentemente na empresa. E tal apontamento indica a necessidade de melhorias no RH da empresa, principalmente no processo de recrutamento e seleção.

Os índices apontaram que as rescisões também ocorrem com pessoas que já tem um considerável tempo na empresa, comprovando a necessidade de verificar as possíveis causas dessas demissões. Como sugestão para analisar esse fato, é importante a adoção de uma entrevista de desligamento, realizada pela coordenadora de RH. Como os ex-funcionários já não teriam mais vínculo com a empresa, não teriam nada a perder, podendo informar de forma mais detalhada os motivos pelos quais deixaram a empresa, ou sua opinião em relação à mesma. Também seria um momento de demonstrar aos bons funcionários que estão saindo à possibilidade de retornar à empresa, caso desejem. Os dados obtidos na entrevista seriam analisados e os apontamentos seriam investigados a fim de verificar as causas da rotatividade na organização. No apêndice D sugere-se um modelo de entrevista de desligamento para a empresa aplicar junto aos empregados desligados.

#### **Processo de recrutamento e seleção**

Quanto ao atual processo de recrutamento e seleção, pode-se perceber que a empresa não tem uma descrição de cargos bem definida para todos os cargos existentes, sugerindo-se a realização da mesma. Esse trabalho deve ser realizado pela coordenadora do RH, juntamente com o técnico de segurança do trabalho e o encarregado do setor, os quais em conjunto irão relatar de forma detalhada questões envolvendo o cargo, definindo claramente as funções a serem desempenhadas, as responsabilidades, a periodicidade das atividades, os equipamentos e materiais utilizados e as condições de trabalho, bem como os requisitos necessários para desempenhar esta função. Esse documento facilitará a construção do perfil do candidato a ser selecionado para determinado cargo.

O recrutamento externo é feito basicamente através de anúncios na rádio local e indicações de funcionários. Assim, sugere-se à empresa focar em lugares onde pode encontrar pessoas mais qualificadas, como escolas técnicas, entidades educacionais e estabelecer contato com construtoras da região, formando uma parceria de troca de informações sobre candidatos. A internet também é um meio rápido e barato de encontrar candidatos e a empresa pode usar dessa ferramenta para atrair um maior número de pessoas para participar do processo de seleção.

A seleção é feita mediante análise de currículo e entrevistas de seleção; sugere-se, portanto, a adoção de testes mais aprofundados, nos quais os candidatos possam demonstrar suas competências. Também é importante pesquisar-se mais sobre o candidato, verificando, se possível em seus empregos anteriores, o tempo de permanência, como era sua rotina, funções desempenhadas, solicitando a indicação de pessoas de referência que possam dar informações sobre o candidato.

A seleção é feita inicialmente com um único candidato, selecionado a partir de seu currículo, caso este for aprovado em todas as etapas é concretizada sua contratação. Segue como sugestão a empresa realizar este processo de seleção com mais candidatos, para então tomar a decisão final de contratação entre aquele que apresentar maiores possibilidades de se adequar ao cargo existente.

Verificou-se também que o encarregado de setor é quem determina se o funcionário contratado continuará ou não na empresa depois do período de experiência. Porém, sua participação no processo de seleção não é muito frequente. Assim, sugere-se para a empresa agregar ao processo de seleção a entrevista com o encarregado, desenvolvendo nele competências para isso. Se houver necessidade, submeter os candidatos a testes com o encarregado do setor, os quais poderão comprovar a capacidade dos candidatos.

Como a qualificação dos funcionários nesse setor da construção civil acontece por meio de práticas cotidianas, o tempo de permanência do funcionário, é determinante para a eficácia de suas atividades. Segue como sugestão para a empresa reter sua mão de obra a adoção de diferenciais, por meio de benefícios específicos. Nesse sentido a empresa poderia fornecer benefícios para estimular o funcionário a continuar na empresa. Poderia definir esse benefício como “Premio Assiduidade”, o qual seria incorporado a folha de pagamento e distribuído da seguinte maneira: ao completar três meses de empresa, o funcionário recebe um premio mensal de tal valor. Ao completar seis meses esse premio passaria para outro valor. Depois de um ano de

atuação, a empresa fornece subsídios ao funcionário que pretende realizar algum curso superior, ou curso específico que seja importante para o funcionário e para a empresa.

Ações essas poderiam ser uma motivação a mais para os funcionários continuarem a trabalhar na empresa, bem como levar em conta esses benefícios no momento que receberem outras oportunidades de trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme a economia brasileira foi crescendo nos últimos anos, principalmente o segmento da construção civil, a empresa em estudo acompanhou essa evolução, tornando-se hoje um referencial na construção de estruturas de concreto pré-moldadas e postes de concreto para rede elétrica, no estado e no país. Para a empresa manter esse referencial competitivo, começa-se a pensar em novos métodos e ferramentas que permitam um melhor aproveitamento no que diz respeito a sua equipe de colaboradores.

Por meio dos dados obtidos na pesquisa, constatou-se que o índice de rotatividade é elevado na empresa, gerando assim custos com rescisões, exames médicos, treinamento desperdiçado, além do próprio recrutamento e seleção.

O tempo de empresa das pessoas desligadas no período apurado indicou que a rotatividade acontece principalmente com as pessoas que ingressaram recentemente na empresa, indicando que na maioria das vezes a empresa não seleciona a pessoa certa para o cargo certo. Baseado nessa informação, ao analisar o atual processo de recrutamento e seleção, pode-se constatar que não atende algumas necessidades, por isso na maioria das vezes não é eficaz.

O fator rotatividade também se relaciona com outro problema abordado nessa pesquisa, que é a falta de pessoas qualificadas para atuar na empresa. Como é pouco o tempo que a maioria das pessoas permanece na empresa, dificulta assim a possibilidade dos funcionários novatos adquirirem experiência e habilidades para desempenhar suas tarefas, fazendo com que a empresa sinta essa carência na mão de obra.

O fato de não encontrar pessoas qualificadas para atuar na empresa também é consequência da rotatividade, onde a empresa esta transmitindo uma imagem ruim para o mercado de trabalho, inibindo assim a entrada de talentos. Esse fato também ocorre devido a certas falhas no processo de atrair candidatos, por isso à necessidade de incrementar processos



inovadores no que diz respeito à atração de candidatos, o qual deve ser feito transmitindo uma boa imagem da empresa, visando atrair candidatos qualificados para os cargos em questão.

Pode-se perceber que os encarregados são os responsáveis em determinar se o funcionário continuará na empresa depois do período de experiência, logo sua participação mais ativa no processo de seleção, aumentará as chances de a pessoa contratada permanecer na empresa. Outro aspecto que seria interessante é a empresa fornecer treinamento para os encarregados, subsidiando uma melhoria no processo de seleção e também na adaptação dos novos colaboradores, visando à redução da rotatividade na empresa. Segue como sugestão para futuros estudos na empresa, a gestão de treinamentos e capacitação adotados pela empresa FEPOP.

Esta pesquisa teve por foco analisar os índices de rotatividade, por isso recomendam-se também estudos futuros na área no que diz respeito aos custos da rotatividade, bem como levantar as causas da rotatividade na empresa.

O setor da construção civil é caracterizado pelo setor onde apresenta o maior índice de rotatividade entre todos os segmentos da economia. Logo a rotatividade na empresa é inevitável, pode-se considerar aceitável certo nível de rotatividade, porém a empresa pode reduzi-la através de novas ações adaptadas ao seu RH.

Através desta pesquisa constatou-se que existem providências a serem tomadas em relação ao processo de recrutamento e seleção, visando à redução da rotatividade na empresa e a construção de uma equipe qualificada.

Por fim, este trabalho foi um período de grande aprendizado, de modo que o conhecimento adquirido no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo foi essencial para a compreensão e realização deste estágio supervisionado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, Lilian Fernanda; OZAKI, Yaeko. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: um estudo realizado na empresa a. Rel. S/A, **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, 2009. Disponível em:

<<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/1172/864>> Acesso em: outubro, 2013.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBALHO, Celia Regina Simonetti. **Guia para normalização de relatórios técnicos**. Manaus: Ua, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2000.

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

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Mara. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?** Convibra Administração, Goiás, 2011. disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2784.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf)> Acesso em: outubro, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como agregar talentos à empresa: Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSTRUÇÃO eleva 0,45% em agosto o número de empregados, diz SindusconSP. **Diário Do Comércio**, set/2013. Disponível em <http://www.dcomercio.com.br/index.php/economia/sub-menu-economia/115990-construcao-eleva-045-em-agosto-o-numero-de-empregados-diz-sindusconsp> Acesso em 02 out. 2013.

DECENZO, A. David; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIEESE, Mesa Nacional da Construção. **O diálogo social tripartite - rumo a condições de trabalho decentes no setor da construção,** maio/2013. Disponível em <http://www.dieese.org.br/notatecnica/2013/notaTec124MesaConstrucao.pdf> Acesso em 10 out. 2013.

DIEESE, Boletim Trabalho e Construção – **Salários na Construção Civil nos anos 2000: entre a formalização e a rotatividade,** dezembro/2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/boletimtrabalhoeconstrucao/2011/2011boletimTrabalhoConstrucao6.pdf> Acesso em 11 out. 2013.

EVOLUÇÃO de emprego do CAGED-EEC. **Evolução do emprego por nível geográfico, segundo setor de atividade econômica.** Portal do Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetorEco> Acesso em 27 set. 2013.

EVOLUÇÃO de emprego do CAGED-EEC. **Taxa de rotatividade por nível geográfico, segundo setor de atividade econômica.** Portal do ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetorEco> Acesso em 21 de outubro de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOGOY, Arilda Schmidt. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA**. Taxas de admissão, desligamento, realocação e rotatividade, por seções e divisões. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=2575&z=t&o=22%29>. Acesso em: 3 out. 2013.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.

JAZRA, Gustavo. **Construção Civil gerou 149 mil novos empregos em 2012**. PINIWEB, jan/2013. Disponível em <http://piniweb.pini.com.br/construcao/carreira-exercicio-profissional-entidades/construcao-civil-gerou-149-mil-novos-empregos-em-2012-277067-1.aspx>. Acesso em 14 set. 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

LONGO, Marisa Vicenzi; CONCOLATTO, Claudia Piccolotto; TALAMINI, Edson; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso. **The Organizational Variables of Turnover: A Case study in an Agribusiness Enterprise**. VI International PENSA Conference. "Sustainable Agri-food and Bioenergy Chains/Networks Economics and Management", 2007, São Paulo.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, Cássia Regina Gotler et al. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência & Saúde Coletiva**, 2007, RS. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v15s1/064.pdf>. Acesso em 10 nov. 2013.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PRADO, Keyla Cristina Pereira; GONZAGA, Carlos Alberto Marçal. **Seleção por Competências: um estudo de caso**. Congresso Internacional de Administração, 2009, PR.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROTATIVIDADE cai na construção, mas ainda supera 6% ao mês. Central Dos Sindicatos Brasileiros, out, 2013. Disponível em <http://csbbrasil.org.br/rotatividade-cai-na-construcao-mas-ainda-supera-6-ao-mes/> Acesso em 27 out. 2013.

STRAPASSON, Angela Maria Honaiser; CONCOLATTO, Cláudia Piccolotto; FERREIRA, Gabriel Murrad Veloso. **Rotatividade de Pessoal**: um estudo de Caso na Agroindústria. EnGPR, 2007, RN. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2007/2007\\_ENGPR455.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR455.pdf) >  
Acesso em: outubro 2013.

## APÊNDICE A - Entrevista com a Coordenadora de RH

### QUESTÕES NORTEADORAS

#### 1) Informações Gerais

- a) Quanto tempo trabalha na empresa?
- b) Quanto tempo desempenha essa função na empresa?
- c) Qual sua formação escolar?
- d) Qual o número de funcionários que a empresa conta no momento?

#### 2) Informações sobre rotatividade

- a) A troca de funcionários é frequente na empresa?
- b) Por quais motivos acontece esse fluxo de funcionários?
- c) Existe algum controle (banco de dados) sobre quem são aquelas pessoas que entram e saem?

#### 3) Informações sobre os cargos existentes na empresa

- a) Na empresa existe a descrição de cargos para todos os cargos existentes?
- b) São definidos os conhecimentos básicos para exercer determinadas funções?
  - De que forma?
  - Quem faz isso?
  - Quem esta sendo contratado sabe claramente o que vai fazer?

#### 4) Processo de recrutamento

- a) Existe um banco de dados com currículos cadastrados?
  - Ele é acessado quando abrem vagas?
- b) Existe um cadastro de ex-empregados (que foram bons e podem voltar)?
- c) Como a empresa divulga a existência de vagas para trabalho?
  - Você acha que pode haver outra forma de recrutar que talvez dê melhor resultado?
- d) A empresa realiza recrutamento externo e interno?
  - Como são realizados?
  - Como é divulgada uma vaga internamente?

- e) Que dificuldades a empresa encontra para contratar novos colaboradores?
  - É necessário maior nível de escolaridade e muita qualificação técnica?
  - Se sim, a empresa pensa em desenvolver (treinar) um nº X de funcionários para procurar mantê-los no quadro.
- f) Existe algum controle (banco de dados) sobre quem são aquelas pessoas que entram e saem?

### 5) Processo de Seleção

- a) Como a empresa pré seleciona os candidatos para determinada vaga de trabalho?
  - Existe um padrão de entrevista?
- b) Na seleção é aplicado algum teste?
  - Quem aplica esse teste?
  - Como os resultados são avaliados?
- c) Os processos de seleção identificam claramente os requisitos para o bom desempenho?
  - Como isso é feito?
- d) Para realizar o preenchimento de uma vaga, quantas pessoas estão envolvidas nesse processo?
  - De que maneira o encarregado de setor contribui para o processo?
  - Existe um treinamento para os encarregados de setor e o técnico de segurança no trabalho fazerem as entrevistas, ou aplicar testes?
  - Qual entrevista realizada é decisiva para a contratação?
- e) Existe algum planejamento para introduzir a entrevista de desligamento?

**APÊNDICE B - Questionário com encarregado do setor****QUESTÕES NORTEADORAS****1) Identificação:**

- a) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- b) Função que exerce?
- c) Há quanto tempo exerce esta função?

**2) Informações sobre o processo de recrutamento e seleção.**

- a) No seu setor, de que maneira você influencia no processo de contratação de novos funcionários?
- b) Você recebeu algum treinamento para auxiliar no processo de contratação de novos funcionários?
- c) Ao contratar um novo funcionário é aplicado algum teste para identificar as habilidades dos candidatos?
- d) Em sua opinião, quais são as falhas (aspectos negativos) apresentadas no processo de contratação de funcionários para seu setor?
- e) Normalmente os novos funcionários possuem experiência, habilidades para desempenhar suas funções?
- f) De forma geral, os novos funcionários contratados atendem as necessidades da empresa?
- g) Que sugestões poderiam ser acrescentadas para melhorar o processo de contratação de novos funcionários?



## APÊNDICE C - Entrevista com Técnico de Segurança do Trabalho

### 1) Informações Gerais

- a) Quanto tempo trabalha na empresa?
- b) Quanto tempo desempenha essa função na empresa?

### 2) Informações sobre o processo de recrutamento e seleção.

- a) De que maneira você influencia no processo de contratação de novos funcionários?
- b) Você realiza a entrevista de seleção com os candidatos?
  - Se sim, recebeu algum treinamento, para realizar esta entrevista?
  - Existe um padrão de entrevista?
- c) Ao contratar um novo funcionário é aplicado algum teste para identificar as habilidades dos candidatos?
  - Se sim, você é responsável por aplicar algum teste?
  - Qual?
  - Como isso é feito?
- d) Em sua opinião, quais são as falhas (aspectos negativos) apresentadas no processo de contratação de funcionários?
- e) Normalmente os novos funcionários possuem experiência, habilidades para desempenhar suas funções?
- f) De forma geral, os novos funcionários contratados atendem as necessidades da empresa?
- g) Que sugestões poderiam ser acrescentadas para melhorar o processo de contratação de novos funcionários?

**APÊNDICE D - Sugestão de Entrevista de Desligamento**

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

Nome: \_\_\_\_\_  
 Função: \_\_\_\_\_  
 Data de admissão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_      Data de Demissão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Tempo na empresa / função: \_\_\_\_\_  
 Demissão ( )      Pedido de Demissão ( )  
 Superior Imediato: \_\_\_\_\_  
 Data da Entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1) Motivo do Desligamento:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2) Você trabalharia na empresa novamente? Por quê?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3) O que você deixa como contribuição para o processo de melhoria da empresa?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Agora faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo. Procure justificar suas respostas:

E: Excelente    O: Ótimo    B: Bom    RE: Regular    R: Ruim

➤ Relacionamento Interpessoal:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

➤ Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física para trabalhar):

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

➤ Valores e normas da empresa:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

➤ Planejamento, organização e metas estabelecidas:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

➤ Seu superior imediato:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

➤ Da direção da empresa:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

➤ Oportunidades de treinamento e de crescimento:

---

➤ Seu salário e Benefícios oferecidos:

---

➤ Sua atividade:

---

Comentários:

---

---

---

---

Parecer do Entrevistador:

---

---

---

O Colaborador poderá ser recontratado pela empresa em outro momento:

Sim ( ) Não ( ) Por quê:

---

\_\_\_\_\_  
Responsável pela Entrevista

\_\_\_\_\_  
Superior Imediato

ANEXO A - Entrevista realizada pelo Técnico de Segurança do Trabalho

ENTREVISTA DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA DO TRABALHO - FEPOL

NOME: IDADE: CIDADE:

ULTIMA EMPRESA QUE TRABALHOU: FONE;

MOTIVO DA SAIDA:

QUE FUNÇÃO EXERCIA:

PROBLEMA COM A JUSTIÇA:

Casado ( ) solteiro ( ) outros ( ) filhos ( ) sim ---- não ( )

PROBLEMA DE PRESSÃO ( ALTA) ( BAIXA) x-----X-----x----- medo

DE ALTURA ( ) SIM ( ) NÃO. Se for trabalhar em obras/ e produção.

USAVA O EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL ( ) SIM ( ) NÃO.

JÁ RECEBEU TREINAMENTO DE SEG. DO TRABALHO OU TREINAMENTO DE EPI  
NAS EMPRESAS QUE TRABALHOU? ( ) SIM ( ) NÃO

QUEM FOI O INSTRUTOR:

---

TEVE ALGUMA ADVERTENCIA VERBAL OU POR ESCRITA NA EMPRESA?

MOTIVO?

TEM OU JÁ TEVE ALGUM TIPO DE ALERGIA EM CONTATO COM PÓ DE CIMENTO ?

PROBLEMAS DE SAUDE OU FRATURAS ? ( ) SIM ( ) NÃO

QUAIS:

.....  
JÁ SOFREU ALGUM ACIDENTE DE TRABALHO? EMPRESA?

PROBLEMAS DE VISÃO ( ) SIM ( ) NÃO / AUDIÇÃO ( ) SIM ( ) NÃO

RELACIONAMENTO COM COLEGAS ( ) BOM ( ) RUIM ( ) REGULAR

FAZ ALGUMA ATIVIDADE FISICA: ( ) SIM ( ) NÃO

JÁ USOU DROGAS? ( ) SIM NÃO ( ) - FUMA ( ) SIM NÃO( )

LIMITAÇÕES DE MOVIMENTOS: QUAIS:-----

HUMOR: ( ) ANSIOSO ( ) IRRITAVEL ( ) ESTAVEL

FALA ( ) NORMAL ( ) ALTERADO

AMBIENTE RUIDOZO NA ULTIMA EMPRESA ( ) SIM ( ) NÃO

VOCÊ BEBE: ( ) SIM ( ) NÃO ( ) SOCIALMENTE – EVENTUALMENTE

FALTAS AO TRABALHO ( ) POUCAS ( ) MUITAS ( ) NENUMA

ATESTADOS : ( ) SIM ( ) NÃO MOTIVO\_\_\_\_\_

ESCOLARIDADE: ( ) 1º GRAU COMPLETO ( ) 2º GRAU COMPLETO ( ) 1º INCOMPLETO ( ) ENSINO MÉDIO.

TEVE DORES AO FAZER ESFORÇOS FISICOS EM ALGUMA ATIVIDADE: ( ) SIM ( ) NÃO LUGAR : \_\_\_\_\_

USA LENTE DE CONTATO ( ) NÃO ( ) SIM USA ÓCULOS ( ) SIM ( ) NÃO  
Terceira do quartel – liberado( ) não liberado ( )

JÁ TRABALHOU EM ALGUM LUGAR ONDE ERÁ PRECISO FAZER ESFORÇO FISICO ( ) SIM ( ) NÃO ( ) EVENTUALMENTE

TOMA ALGUM MEDICAMENTO ? QUAIS?-----

DOENÇAS FAMILIARES ( ) CANCER ( ) DIABETES ( ) OUTRAS

DOENÇA CRONICAS: ( ) DEPRESSÃO ( ) DIABETE ( ) CARDIACO

OUTRAS: CAXUMBA ( ) SARAMPO ( ) VARICEULA ( ) SIFILIS ( )

OUTROS( ) ANSIEDADE ( ) HEPATITE ( ) GRIPE ( x ) ANTITETANICA( )

FEZ TODAS AS VACINAÇÕES : ( ) SIM ( ) NÃO TATUAGEM ( ) SIM ( ) NÃO

Estou ciente e confirmo esta entrevista, com a veracidade por mim dita.

ENTREVISTADOR:

FUNCIONÁRIO:

( ) APTO ( ) NÃO APTO ( ) RESTRIÇÕES :

SETOR:

DATA: