

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LUCIANA GARCIA WINCK

***IMPACTOS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
ROTATIVIDADE DE PESSOAL: Um estudo de caso na Integração
Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda.***

FLORIANÓPOLIS

2003

LUCIANA GARCIA WINCK

***IMPACTOS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
ROTATIVIDADE DE PESSOAL: Um estudo de caso na Integração
Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda.***

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Gerson Rizzatti.

FLORIANÓPOLIS

2003

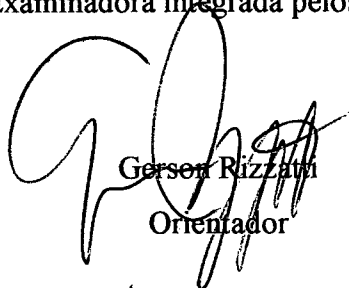
LUCIANA GARCIA WINCK

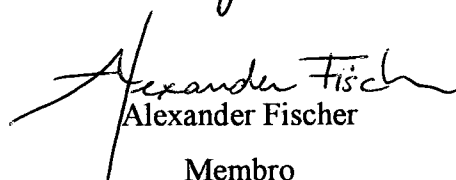
***IMPACTOS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
ROTATIVIDADE DE PESSOAL: Um estudo de caso na Integração
Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda.***

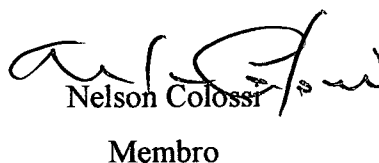
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de junho de 2003.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Gerson Rizzatti
Orientador


Alexander Fischer
Membro


Nelson Colossi
Membro

*Aos meus pais, Jairo e Diva, a quem tanto devo e
tão pouco tenho conseguido retribuir.*

*Ao meu marido, Maurício, com quem compartilho
as alegrias desta conquista.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força para enfrentar os desafios e alcançar os objetivos;

Aos meus pais, Jairo e Diva, pelo carinho e amor que sempre me dedicaram;

Ao meu marido, Maurício, pelo incentivo desde o início e pela paciência e apoio nos dias difíceis;

Ao Professor Gerson Rizzati, pela orientação neste trabalho;

À Professora Liane Carly Hermes Zanella, pessoa que muito admiro, pelas contribuições para este trabalho e para a minha formação acadêmica;

Aos diretores, gerentes e funcionários da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., pela oportunidade de realização deste estudo e pelas informações prestadas;

Aos amigos Lairton, Neimar, Tatiana e Valquíria, pela troca de idéias que enriqueceram este e tantos outros trabalhos.

A todos os colegas do curso de administração, pelos momentos felizes que ficarão para sempre.

“Descobri como é bom chegar quando se tem paciência, e para chegar onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso antes de mais nada, querer.”

(Amyr Klink)

RESUMO

WINCK, Luciana Garcia. **Impactos dos processos de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal**: Um estudo de caso na Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. 2003. (83f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho tem por objetivo analisar o impacto dos processos de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. a partir de pesquisa qualitativa, com fins exploratórios e descritivos, que utiliza como meios de investigação, a análise bibliográfica, documental, participante e de campo. Foram identificados e analisados os processos de recrutamento e seleção da organização, os índices de rotatividade do ano de 2002 e as taxas de permanência e evasão. Foram também identificados as gerências com maiores índices de rotatividade no ano de 2002. Foram evidenciados como impactos negativos na rotatividade de pessoal, as deficiências da empresa quanto ao planejamento de pessoal, análise de cargos, profissionais habilitados e preparados para atuarem nos processos de recrutamento e seleção, além da falta de instrumentos que permitam a utilização do recrutamento interno. Recomenda-se, em virtude dos elevados índices de rotatividade evidenciados, que a organização reveja todos os seus processos de recursos humanos, dedicando atenção especial aos processos de recrutamento e seleção de pessoal, com a redefinição dos processos e elaboração de um manual; realização de treinamentos para os gerentes e demais funcionários envolvidos, contratação de profissionais habilitados para orientar e acompanhar os processos seletivos da empresa, elaboração de um plano de cargos e salários e implementação dos instrumentos necessários a utilização do recrutamento interno, o que beneficiará não só a área de recursos humanos, mas todas as demais áreas da organização.

Palavras-chaves: recrutamento, seleção, rotatividade.

ABSTRACT

WINCK, Luciana Garcia. **Impacts of recruitment and selection process on the Staff rotation:** A case study at Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. (83f.). Final course graduation activity (Management Graduation). Management Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

The objective of this work is to analyze the impact of the recruitment and selection process on the staff rotation at Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. Starting with qualitative research, with exploratory and descriptive purposes, which uses as means of investigation: the bibliographic, documents, participation and field research analysis. All the dates about the recruitment and selection process, the staff rotation rates in 2002 and evasion rates were identified and analysed. The areas with the highest rotation rates during 2002, were also identified. The organization deficiencies related to people planning, position analysis, skilled professionals to influence the recruitment and selection process, besides the lack of instruments to allow the use of internal recruitment, were pointed as responsible for those negative impacts. It's advisable, because of the high rotation rates, that the organization revise again all of its internal human resources process, dedicating special attention to the recruitment and selection process, with the redefinition of the process and preparing a manual to be followed; giving training to the managers and the all staff involved on the process, hire qualified professionals to orientate and to accompany the selection process of the organization, developing the organization structure and salary plan, also deploy the necessary process to start the internal recruitment, which will not only be of benefit to the human resources area, but as well will be perceived in the whole organization.

Key words: recruitment, selection, staff rotation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Etapas do recrutamento de pessoal	19
Figura 2:	Dinâmica de entrada e saída de pessoal	33
Figura 3:	Modelo de mensuração dos custos de substituição de recursos humanos	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Evolução do quadro de pessoal (Efetivo Médio) - 2002	61
Gráfico 2:	Admissões por gerência – 2002	62
Gráfico 3:	Admissões por função – 2002	63
Gráfico 4:	Demissões por gerência – 2002	64
Gráfico 5:	Demissões por função – 2002	65
Gráfico 6:	Demissões por causa de desligamento – 2002	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Distribuição do quadro de pessoal – atual	52
Tabela 2:	Distribuição do quadro de pessoal - janeiro de 2002	60
Tabela 3:	Número de funcionários admitidos e demitidos - 2002	60
Tabela 4:	Admissões por gerência – 2002	62
Tabela 5:	Admissões por função – 2002	63
Tabela 6:	Demissões por gerência – 2002	64
Tabela 7:	Demissões por função – 2002	65
Tabela 8:	Demissões por causa de desligamento – 2002	67
Tabela 9:	Índices de Rotatividade de Pessoal Geral – 2002	68
Tabela 10:	Índices de Rotatividade de Pessoal por gerência – 2002	68
Tabela 11:	Taxas de evasão e permanência – 2002	70

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE TABELAS	10
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Apresentação da organização	14
1.2 Tema e problema	14
1.3 Objetivos	15
<i>1.3.1 Objetivo geral</i>	15
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	16
1.4 Justificativa	16
<i>1.4.1 Importância</i>	16
<i>1.4.2 Oportunidade</i>	17
<i>1.4.3 Viabilidade</i>	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Recrutamento de pessoal	18
<i>2.1.1 Definição de recrutamento</i>	18
<i>2.1.2 Etapas do recrutamento</i>	19
<i>2.1.2.1 Planejamento</i>	20
<i>2.1.2.2 Análise de cargos</i>	21
<i>2.1.2.3 Abertura formal da vaga</i>	21
<i>2.1.3 Fontes de recrutamento</i>	22
<i>2.1.3.1 Recrutamento interno</i>	22
<i>2.1.3.2 Recrutamento externo</i>	24
2.2 Seleção de pessoal	26
<i>2.2.1 Definição de seleção</i>	26
<i>2.2.2 Etapas da seleção</i>	26
<i>2.2.2.1 Triagem</i>	27
<i>2.2.2.2 Testes</i>	28
<i>2.2.2.3 Entrevista de seleção</i>	29
<i>2.2.2.4 Busca de referências</i>	31
<i>2.2.2.5 Exame médico</i>	31

2.2.3 Cuidados na seleção	32
2.3 Rotatividade de pessoal	32
2.3.1 Definição de rotatividade	32
2.3.2 Conseqüências da rotatividade	33
2.3.3 Análise da rotatividade	37
2.3.3.1 Índices de rotatividade	37
2.3.3.2 Taxas de evasão e permanência	39
2.3.4 Controle da rotatividade	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 Caracterização da pesquisa	42
3.1.1 Abordagem	42
3.2 Delineamento da pesquisa	42
3.2.1 Fins	42
3.2.2 Meios	43
3.3 Delimitação da pesquisa	44
3.3.1 População	44
3.3.2 Amostra	45
3.4 Técnica de coleta de dados	45
3.4.1 Tipos de dados	45
3.4.2 Instrumento de coleta	46
3.5 Tratamento dos dados	46
3.6 Limitações da pesquisa	47
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	48
4.1 Histórico	48
4.2 Objetivos	48
4.3 Estrutura	50
4.4 Natureza e tipologia	52
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	54
5.1 Gestão de recursos humanos	54
5.1.1 Recrutamento e seleção de pessoal	55
5.1.1.1 Planejamento de pessoal	56
5.1.1.2 Análise de cargos	56
5.1.1.3 Solicitação de abertura da vaga	57

5.1.1.4 Fontes de recrutamento	57
5.1.1.5 Seleção de pessoal	58
5.2 Rotatividade de pessoal no ano de 2002	59
5.2.1 <i>Evolução do quadro de pessoal</i>	60
5.2.2 <i>Dados sobre as admissões do ano de 2002</i>	62
5.2.3 <i>Dados sobre as demissões do ano de 2002</i>	64
5.2.4 <i>Índices de rotatividade de pessoal de 2002</i>	68
5.2.5 <i>Taxas de evasão e permanência</i>	69
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	72
6.1 <i>Conclusões</i>	72
6.2 <i>Recomendações</i>	74
REFERÊNCIAS	75
ANEXOS	77
ANEXO A – Definição dos principais termos relacionados à telefonia	78
ANEXO B – Relação das localidades que compõem a Macro-Área Norte	79
ANEXO C – Área de atuação da organização	80
ANEXO D – Organograma geral da organização	81
ANEXO E – Roteiro de entrevista	82
ANEXO F – Ficha Proposta de Emprego	83

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo consiste no trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Neste capítulo são apresentados a organização onde o estudo foi realizado, o tema e problema de pesquisa, os objetivos pretendidos e a justificativa para a sua realização.

1.1 Apresentação da organização

A Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., criada em 1986, é uma empresa prestadora de serviços na área de telecomunicações, que atua no planejamento, projeto, implantação (e/ou expansão) e operação de redes telefônicas externas ópticas e metálicas, na distribuição de cartões telefônicos, no atendimento ao público em postos de serviços telefônicos e na revenda de equipamentos e acessórios de telefonia celular.

1.2 Tema e problema

Em uma economia globalizada, as técnicas tornam-se cada vez mais parecidas, os produtos, cada vez mais similares, e então, o Fator Humano torna-se o grande diferencial das organizações.

Neste contexto, encontrar a “pessoa certa” para o “lugar certo” é um dos grandes desafios da administração de recursos humanos, o que coloca o recrutamento e a seleção de pessoal entre as atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização, independente de seu nível tecnológico ou gerencial.

A rotatividade de pessoal é um dos mais importantes fenômenos organizacionais, pois funciona como um termômetro da efetividade das políticas de recursos humanos existentes na empresa.

Os processos de recrutamento e seleção mantêm estreita relação com a rotatividade de pessoal, pois é no ingresso em uma organização que se dá a compatibilização entre esta e o indivíduo.

Na Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. a elevada rotatividade de pessoal e o grande número de funcionários dispensados ainda no período de experiência motivaram a formulação da seguinte pergunta de pesquisa: **Quais os impactos dos processos de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda?**

1.3 Objetivos

A proposta de trabalho que busca responder à pergunta de pesquisa baseia-se nos objetivos geral e específicos explicitados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Pretende-se com a realização da pesquisa:

Analisar os impactos dos processos de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos

Enumera-se, a seguir, os aspectos que se pretende estudar e que irão contribuir para alcançar o objetivo geral:

- a) Identificar e analisar os processos de recrutamento e seleção de pessoal da empresa;
- b) Levantar dados sobre a rotatividade de pessoal, considerando as admissões e demissões do ano de 2002;
- c) Definir e analisar os índices de rotatividade e as taxas de evasão e permanência do ano de 2002;
- d) Identificar quais os setores e/ou atividades com maior rotatividade.

1.4 Justificativa

1.4.1 Importância

A realização do presente estudo busca analisar os impactos dos processos de recrutamento e seleção da organização na rotatividade de pessoal, o que pode ser considerado de grande contribuição teórica para o curso de graduação em administração, uma vez que os mesmos temas são normalmente trabalhados de forma isolada e não tenha sido evidenciada a existência de outros trabalhos acadêmicos com a mesma abordagem.

Para a Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., a realização deste trabalho resulta num importante diagnóstico dos processos de recrutamento e seleção, que poderá auxiliar a empresa na implementação de melhorias em suas políticas de recursos humanos, beneficiando seus funcionários e refletindo na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

1.4.2 Oportunidade

A realização do presente estudo permitiu aliar-se os interesses da pesquisadora, enquanto trabalho de conclusão do curso de graduação em administração, e da organização estudada, enquanto oportunidade de melhoria de seus processos de recrutamento e seleção.

1.4.3 Viabilidade

A realização da presente pesquisa contou com a disponibilidade de adequado material para sua fundamentação teórica na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina.

O fato da pesquisadora ser funcionária da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. contribuiu para a realização do estudo, face aos conhecimentos possuídos sobre a estrutura e processos da empresa, além do acesso facilitado às informações e aos documentos internos e externos.

O tempo disponível para a realização do trabalho foi considerado adequado, com todas as atividades executadas dentro dos prazos previstos no cronograma do seu projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais fundamentos teóricos sobre os processos de recrutamento e seleção e sobre o fenômeno da rotatividade, pesquisados com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre os assuntos pertinentes ao estudo realizado.

2.1 Recrutamento de pessoal

O recrutamento de pessoal consiste em uma das mais importantes atividades da administração de pessoal, isto porque qualquer organização, independente de seu nível tecnológico ou gerencial, está completamente voltada para a procura de recursos humanos, que “mais do que recursos físicos e humanos, são a solução dos problemas de qualidade e competição.” (LODI, 1976, p. 13)

2.1.1 Definição de recrutamento

De um modo geral, recrutamento é o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições em aberto na organização, seguindo os requisitos ou critérios de seleção estabelecidos pela empresa e que constam nas políticas de recursos humanos.

Segundo Flippo (apud LODI, 1976, p. 17) o recrutamento “é o processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar numa certa organização.” De acordo com Toledo e Milione (apud PONTES, p. 64), “é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização.” Para Chiavenato (1989), pode ser definido como um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos altamente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. O autor ressalta que, para ser eficaz, o recrutamento deve

atrair um número de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Segundo Halsey (apud LODI, 1976, p. 17), recrutamento é “um termo comumente aplicado à descoberta e desenvolvimento de boas fontes de fornecimento dos candidatos necessários à organização, de modo a sempre haver um adequado número de propostas de trabalho para todas as vagas.”

2.1.2 Etapas do recrutamento

O recrutamento é composto de diversas etapas, onde são recomendadas medidas especiais de modo a evitar improvisações. Pontes (1996) apresenta as seguintes etapas:

- a) planejamento de pessoal;
- b) análise de cargos;
- c) abertura formal da vaga.
- d) informações adicionais.

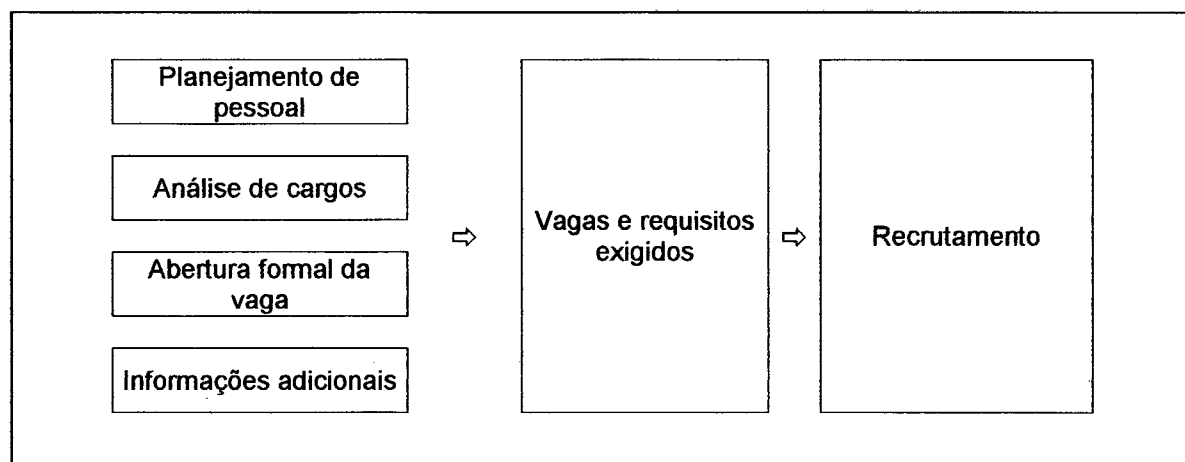


Figura 1 – Etapas do recrutamento de pessoal
Fonte: Adaptado de Pontes, 1996, p. 65

2.1.2.1 Planejamento

Segundo Lodi (1976, p. 27), antes de proceder a execução do recrutamento, seja ele realizado rotineiramente ou em condições excepcionais, deve-se planejá-lo sistematicamente. De acordo com Walter (apud PONTES, 1996, p. 44), “através do planejamento de recursos humanos, a organização se prepara para ter as pessoas certas, nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos os objetivos organizacionais e individuais.”

A principal vantagem do planejamento de pessoal é a possibilidade de agir antecipadamente, evitando que a organização enfrente dificuldades para preencher as vagas desocupadas ou as preencha de maneira ineficaz.

Nesta etapa, é necessário que seja feita a previsão das vagas futuras, que é sem dúvida a atividade mais difícil do planejamento, porque depende de informações de diversas fontes, segundo Pontes (1996):

- a) planejamento estratégico;
- b) planos e orçamentos das unidades;
- c) previsão de vendas;
- d) reorganizações internas.
- e) fatos externos:
- f) cenário econômico;
- g) aspectos legais;
- h) rotatividade de pessoal;
- i) aposentadorias;
- j) pedidos de demissão;
- k) promoções;
- l) transferências.

Lodi (1976) destaca que a previsão feita de acordo com os objetivos, os orçamentos e as tendências da empresa, permite tempo para o melhor e mais qualitativo recrutamento.

2.1.2.2 Análise de cargos

A análise de cargos é um instrumento básico para vários programas da administração de recursos humanos, tais como: administração de cargos e salários, plano de carreiras, avaliação de desempenho, treinamento, recrutamento e seleção, entre outros.

A análise de cargos consiste em realizar um estudo visando definir as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas ao seu ocupante. Segundo Pontes (1996), esta análise fornece a descrição e a especificação do cargo, que são informações muito importantes para a definição do perfil desejado dos candidatos.

Os dados para análise de cargos podem ser obtidos através dos seguintes instrumentos citados por Pontes (1996, p. 37):

- a) questionários (preenchidos pelos ocupantes dos cargos e suas chefias);
- b) entrevista (com os ocupantes dos cargos e suas chefias);
- c) observação local (observação dos ocupantes dos cargos em seus locais de trabalho);
- d) método combinado (combinação entre os métodos anteriores).

2.1.2.3 Abertura formal da vaga

O planejamento de pessoal, de acordo com Pontes (1996), fornece as estimativas das vagas que são abertas formalmente mediante o preenchimento de um formulário de “Solicitação de Pessoal” pelo requisitante. Segundo Lodi (1976, p. 27), “uma boa requisição,

minuciosa, específica, ajuda bastante não só para determinar o candidato ideal, como também para identificar as fontes de recrutamento [...]"

Em empresas onde existem os manuais de descrições e especificações de cargos, o formulário de "Solicitação de Pessoal" pode ser bastante simplificado. Em geral, constam do formulário as seguintes informações:

- a) unidade/setor;
- b) cargo a ser preenchido;
- c) prazo para preenchimento da vaga;
- d) salário;
- e) informações adicionais;
- f) assinatura e data.

2.1.3 Fontes de recrutamento

São duas as principais fontes de recrutamento: a interna e a externa. O recrutamento interno seleciona os candidatos dentro da própria empresa. Enquanto, que no recrutamento externo, os candidatos são selecionados no mercado de trabalho.

2.1.3.1 Recrutamento interno

De acordo com Pontes (1996, p. 78), o recrutamento interno é "o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização, ou seja, é a valorização dos recursos humanos internos."

O recrutamento interno é o reconhecimento que a organização faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e desempenhando bem suas atividades atuais.

O recrutamento interno traz muitas vantagens para a organização, dentre as quais Lodi (1976) destaca:

- a) é o processo mais lógico, por que é a fonte de recrutamento mais próxima e menos custosa;
- b) as informações sobre os “candidatos” são mais precisas, uma vez que se conhece o desempenho anterior;
- c) estimula-se a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando-se um clima sadio de progresso profissional;
- d) melhora-se o moral interno e o relacionamento com os empregados.

Outra vantagem do recrutamento interno, segundo Pontes (1996), é a redução do tempo de ambientação dos empregados, em função de já estarem adaptados à cultura organizacional.

A efetividade do recrutamento interno depende do conhecimento que a empresa tem do desempenho e do potencial de seus empregados e por isso são necessários que alguns instrumentos estejam implementados, citados por Pontes (1996):

- a) planejamento de pessoal;
- b) análise de cargos;
- c) política salarial definida;
- d) avaliação de desempenho;
- e) avaliação de potencial;
- f) plano de carreiras e
- g) treinamento.

2.1.3.2 Recrutamento externo

Segundo Lodi (1976, p. 43), “numa empresa organizada, consciente da necessidade de treinamento e de avaliação de seus funcionários, o recrutamento interno é prioritário.” Quando o recrutamento interno não é possível, as fontes externas que podem ser utilizadas, segundo Pontes (1996), são:

- a) **Apresentação espontânea:** procura espontânea por parte do candidato, independentemente de chamado da empresa;
- b) **Recrutamento por meio de empregados:** divulgação da vaga existente entre os empregados para que apresentem aos seus conhecidos;
- c) **Intercâmbio com outras companhias:** troca de currículos/fichas de inscrição do cadastro de candidatos entre empresas;
- d) **Anúncios classificados em jornais:** anúncios procurando pessoas para se candidatarem às vagas;
- e) **Classificados em revistas:** é mais comum para vagas técnicas;
- f) **Anúncios em outras mídias:** rádio, televisão, folhetos distribuídos em ruas;
- g) **Recrutamento em escolas:** utilizado principalmente por empresas que preferem trinar jovens empregados;
- h) **Casa aberta:** a empresa convida as pessoas a visitar a empresa e assistir a um filme sobre a empresa, com o objetivo de contratar recém-formados;
- i) **Internet:** criação no site da empresa de um campo que possibilite às pessoas o cadastro em processos de recrutamento;
- j) **Feira de empregos:** participação da empresa em uma feira de empregos ou bancar uma feira de empregos;

- k) **Recrutamento em entidades governamentais:** o governo mantém o SINE, utilizado pelas empresas como fonte de recrutamento;
- l) **Placa na portaria da empresa:** colocação de um painel em local visível ao público externo, próximo à portaria da empresa;
- m) **Recrutamento em associações científicas:** aplicável para o preenchimento de cargos técnicos;
- n) **Agências de emprego:** agências tradicionais, consultorias para empresas e consultorias para empregados.
- o) **Recrutamento em congressos e convenções:** envio a congressos e convenções de representantes da empresa para contatar participantes ou expositores para recrutamento de profissional técnico.

Gil (1994) salienta que a recomendação, ou seja, pedir que pessoas de dentro ou de fora da organização indiquem candidatos, além de ser um meio econômico, geralmente, refere-se a pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho.

O pessoal dispensado em outras oportunidades também pode ser readmitido, desde que a dispensa tenha ocorrido por motivos aceitáveis (iniciativa do empregado, encerramento de uma determinada área, mudanças estruturais, etc.). Neste caso, os empregados já são conhecidos e, provavelmente, dispensarão alguns programas de treinamento.

O recrutamento externo também tem suas vantagens, principalmente em relação à renovação de idéias. Pontes (1996) também considerada vantajosa a possibilidade de contratação de profissionais com experiências que muitas vezes o pessoal interno não possui. O autor recomenda o recrutamento externos também nos casos em que a empresa inicia uma nova área ou atividade.

2.2 Seleção de pessoal

2.2.1 Definição de seleção

A seleção de pessoal é um processo que segue o recrutamento e tem como objetivo principal selecionar entre os candidatos recrutados, os mais adequados aos cargos existentes na empresa.

Segundo Werther e Davis (apud PONTES, 1996, p. 100), a seleção é “uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados.” Uma definição simples e objetiva de seleção é a de Chiavenato (1989): seleção é “a escolha do homem certo para o cargo certo.” Mas talvez a mais completa das definições seja a de Lobos (apud PONTES, 1996, p. 100):

Seleção é o processo de administração de recursos humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

A seleção é o momento onde se compara o cargo a ser preenchido com o que o candidato tem a oferecer. Verificando-se que o candidato não tem os requisitos que o cargo exige, ele é rejeitado, já quando possui as condições que o cargo propõe, ele é aprovado. Quando as exigências do cargo forem menores do que o que candidato tem a oferecer, este torna-se super dotado para o cargo.

2.2.2 Etapas da seleção

Em cada empresa, o processo de seleção pode apresentar etapas diferentes. No entanto, de um modo geral, o processo seletivo é composto de etapas que visam filtrar entre os

candidatos aqueles que tem melhores condições para avançar no processo, objetivando chegar ao melhor candidato.

Pontes (1996) apresenta as seguintes etapas do processo de seleção são:

- a) triagem;
- b) testes;
- c) entrevista de seleção;
- d) exame médico;
- e) referências.

2.2.2.1 Triagem

Nesta etapa inicial do processo de seleção é realizada a análise de currículo e a entrevista de triagem para verificar se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargos e se tem interesse nas condições oferecidas pela empresa.

O currículo funciona como um catálogo do candidato, nele devem constar dados pessoais, objetivos pretendidos, formação escolar, experiências profissionais, habilidades e qualificações profissionais. Os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações, porém são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato. Por isto, Gil (1994) recomenda que o selecionador desenvolva a habilidade de ler o currículo nas “entrelinhas.”

Na análise do currículo, segundo Gil (1994), deve-se procurar identificar sinais de:

- a) **Competência profissional:** convém verificar os motivos alegados para mudança de emprego.
- b) **Desejo de permanência no emprego e de seguir carreira:** convém atentar para os períodos longos entre um emprego e outro.

- c) **Experiência prática:** muitos currículos apresentam abundância de qualificação e descrições extensas de cursos realizados que nem sempre se mostram úteis para identificação de experiência em determinada área.
- d) **Adequação ao cargo:** deve-se dar preferência aos candidatos que cujos conhecimentos e habilidades se expressam com maior clareza.
- e) **Vontade de trabalhar e aceitar desafios:** convém verificar se as responsabilidades descritas vão além das requeridas pelos cargos que o candidato ocupou.
- f) **Orientação para os lucros e melhoria de desempenho:** não é muito fácil obter sinais dessa natureza, mas é possível obter-se alguns indicadores pela maneira como o candidato descreve suas atividades desenvolvidas.

Pontes (1996) recomenda analisar no currículo se o crescimento do profissional é harmônico, ou seja, há evolução nos níveis dos cargos ocupados e nas empresas.

A entrevista de triagem é realizada de forma rápida e superficial, com objetivo apenas de separar os candidatos que não apresentam condições de seguir as demais etapas do processo seletivo.

Havendo uma decisão negativa nesta etapa, deve ser verificada a possibilidade do candidato ser aproveitado em outros cargos (no momento ou futuramente) e o currículo deve ser arquivado para aproveitamento futuro.

2.2.2.2 Testes

Após a triagem, os candidatos podem passar por testes de conhecimentos ou de capacidades, psicográficos ou psicotécnicos e de personalidade, dependendo do cargo a ser preenchido.

Podem ser aplicados também testes práticos que, segundo Gil (1994), servem para avaliar as habilidades dos candidatos e são muito importantes para cargos de natureza operacional ou relacionados à produção. Estes testes devem ser preparados e acompanhados por profissional que tenha qualificação suficiente para tal.

Os testes psicológicos são úteis para identificar as aptidões e o potencial intelectual dos candidatos, incluindo habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, etc.). Convém destacar, porém, que para surtirem bons resultados devem ser aplicados com grande perícia.

Segundo Pontes (1996), a aplicação dos testes deve ser a mais humana possível, além de que não é adequado que sejam utilizados como ferramenta única.

2.2.2.3 Entrevista de Seleção

A entrevista é reconhecida como um dos mais úteis instrumentos que se dispõe para a seleção de pessoal e é o mais utilizado pelas empresas. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacidade para exercer o cargo e ainda averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Para Pontes (1996, p. 124) é a “etapa mais bonita do processo de seleção [...] o momento de conversar com as pessoas, conhecê-las e dar a oportunidade de conhecerem a empresa.”

A despeito das vantagens, Gil (1994) apresenta algumas limitações das entrevistas, como: requerer muito tempo para aplicação, ser dispendiosa do ponto de vista financeiro, dificultar o registro das informações e ser afetada pela subjetividade do entrevistador.

Em virtude do problema da subjetividade, requer-se que o entrevistador seja pessoa dotada de maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal e capacidade de identificar traços de personalidade, motivações e atitudes das pessoas.

Outras desvantagens da entrevista dizem respeito à omissão, ruídos e sobrecargas, que podem ser reduzidas como o treinamento dos entrevistadores e o planejamento do processo de entrevista.

A entrevista de seleção se dá por uma conversação direta entre entrevistador e candidato, a fim de obter informações pessoais e profissionais através da aplicação de estímulos, por parte do entrevistador, para provocar reação, por parte do entrevistado. Por meio da análise das reações, o entrevistador poderá antever o comportamento do referido candidato diante de determinadas situações.

É importante que o entrevistador planeje com antecedência a entrevista e faça um roteiro, a fim de obter as informações necessárias de forma objetiva e organizada.

Segundo Pontes (1996), um roteiro de entrevista deve percorrer as seguintes etapas:

- a) “quebra-gelo”, ou seja, deixar o candidato mais à vontade; histórico profissional: questionar sobre a evolução profissional do candidato, empresas em que trabalhou, atividades que desenvolveu;
- b) formação escolar;
- c) dados familiares;
- d) dados sociais;
- e) explicações sobre o cargo;
- f) perguntas gerais do candidato;
- g) análise da predisposição;
- h) encerramento;
- i) síntese da entrevista.

Pontes (1996) salienta que as perguntas devem ser formuladas levando em consideração o nível cultural do candidato. Devem ser evitadas perguntas agressivas, que levem ao comportamento defensivo por parte do candidato.

De um modo geral, a entrevista funciona como uma balança que terá como objetivo equilibrar da melhor maneira possível, as características do candidato, com os pré-requisitos do cargo a disposição.

Dependendo do cargo a ser preenchido, pode ser realizada uma entrevista técnica. Nestes casos, o candidato é encaminhado à área requisitante para ser entrevistado por uma pessoa que possua o conhecimento técnico necessário.

2.2.2.4 Busca de Referências

Tendo o candidato passado por todas as etapas do processo de seleção, é realizada a busca de referências pessoais e profissionais. As referências pessoais são atestadas geralmente por amigos ou familiares. As referências profissionais são obtidas nas empresas onde o candidato trabalhou anteriormente. Algumas empresas buscam ainda referências em entidades de crédito, bancos, cartórios e órgãos de proteção ao crédito.

2.2.2.5 Exame Médico

O exame médico, segundo Pontes (1996) tem a finalidade principal averiguar a adequação do homem ao cargo, do ponto de vista médico, bem como as condições gerais de saúde do candidato.

A realização do exame médico pré-admissional é determinada pela legislação trabalhista e é importante salientar que o funcionário não deve iniciar suas atividades na empresa antes de realizá-lo.

2.2.3 *Cuidados na seleção*

Atualmente nas grandes empresas, o processo de seleção de pessoal se dá de forma descentralizada, ou seja, os candidatos são selecionados pelos gerentes e supervisores. Nestes casos, a área de recursos humanos deve funcionar como orientadora para que sejam alcançados os resultados desejados.

É muito importante salientar que durante todo o processo seletivo deve-se garantir a igual oportunidade de emprego a todos os candidatos, independente de raça, sexo, idade e religião, incluindo também sua aparência pessoal, estado civil e modo de vestir.

2.3 **Rotatividade de pessoal**

A rotatividade de pessoal é um dos mais importantes fenômenos organizacionais, podendo ser incluída entre as várias medidas de efetividade de uma organização.

Para a administração de recursos humanos, o controle da rotatividade constitui-se tarefa permanente e de suma importância, pois funciona como um termômetro da efetividade das políticas de RH existentes na empresa.

2.3.1 *Definição de rotatividade*

A rotatividade é o movimento de pessoal determinado pelos afastamentos definitivos dos quadros da empresa, ou seja, pelo que Mobley (1992, p. 30) define como *turnover*: “é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta.”

O termo *turnover* é usualmente utilizado como sinônimo de rotatividade por outros autores. Segundo Pontes (1996, p. 22), “a dinâmica de entrada e saída de pessoal em uma organização é chamada de rotação de pessoal, flutuação ou ainda *turnover*.”

Pontes (1996) destaca que as organizações são dinâmicas e as vagas surgem por vários motivos: demissões por iniciativa do empregador, pedidos de demissão (saídas voluntárias), mortes, aposentadorias, promoções, transferências, etc., e estas vagas podem ser supridas internamente (através de promoções e transferências) ou externamente (por novas contratações). A figura 3.1 demonstra a dinâmica de entrada e saída de pessoal.

Desta forma, uma pequena rotatividade é considerada normal e até sadia, no entanto, quando apresenta-se elevada é um sintoma de que as políticas de RH existentes na empresa merecem ser revistas. Esta inclui uma avaliação da efetividade do recrutamento, seleção, socialização, treinamento, compensação, planejamento e desenvolvimento, além dos estilos de liderança e supervisão e as formas de organização do trabalho.

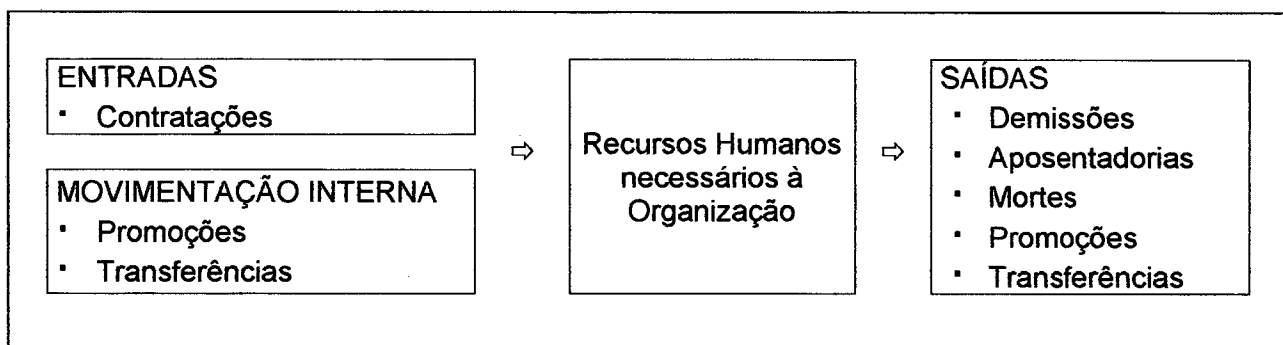


Figura 2 – Dinâmica de entrada e saída de pessoal
Fonte: Adaptado de Pontes (1996, p. 21)

2.3.2 Conseqüências da rotatividade

Para um efetivo gerenciamento da rotatividade, é necessária uma maior compreensão das conseqüências organizacionais do *turnover*, que podem ser negativas ou positivas.

Entre as conseqüências organizacionais negativas do *turnover*, Mobley (1992) cita:

- a) custos;
- b) queda no nível de desempenho;
- c) queda nos padrões sociais e de comunicação;
- d) queda no moral;
- e) perda de oportunidades estratégicas;

Os custos de substituição de um empregado não são facilmente quantificados por envolverem custos diretos e indiretos atribuíveis ao desligamento de um empregado e a obtenção e desenvolvimento de um substituto.

Flamholtz (apud MOBLEY, 1992) apresenta um modelo de mensuração dos custos de substituição de recursos humanos (demonstrado na figura 2) que inclui três categorias de custos: custos de desligamento, custo de obtenção e custos de substituição.

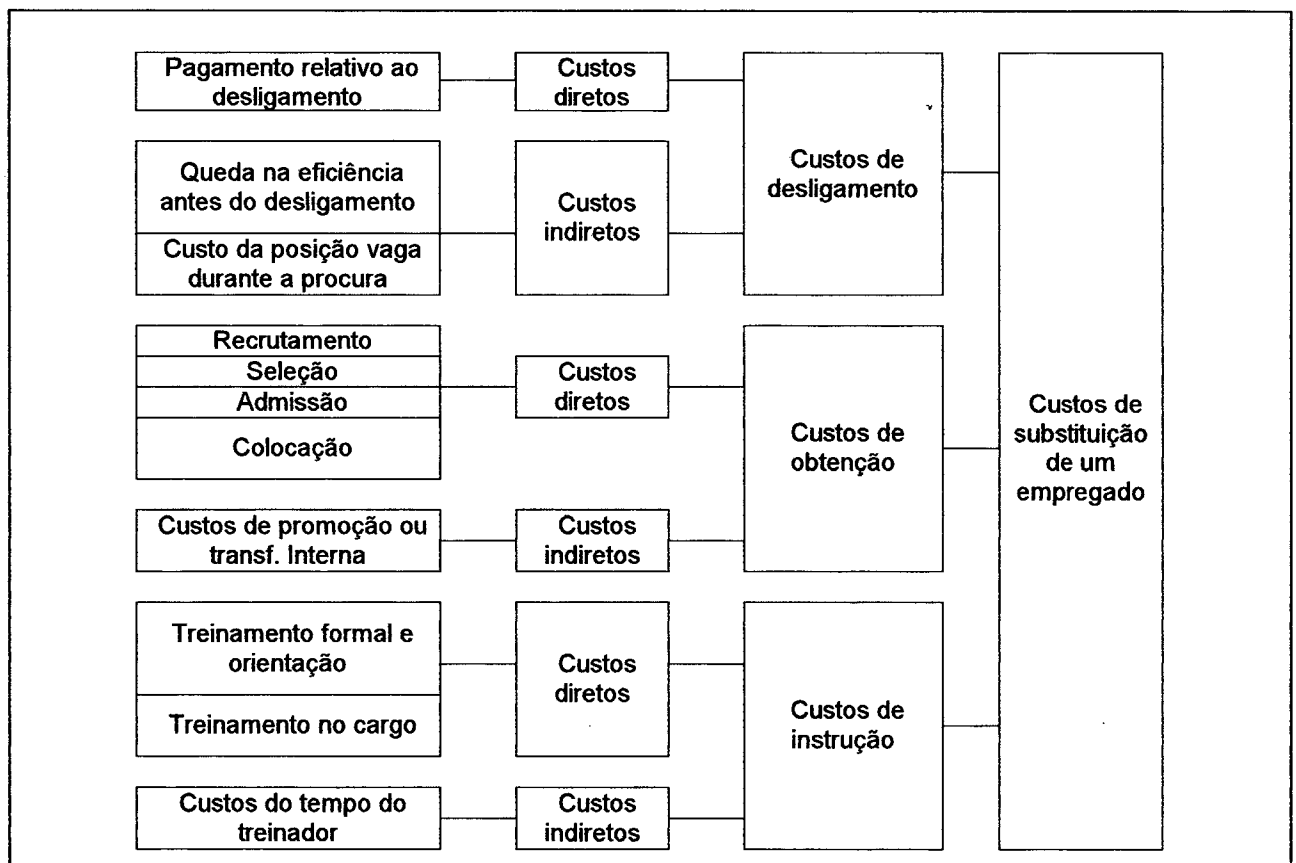


Figura 3 – Modelo de mensuração dos custos de substituição de recursos humanos
 Fonte: Adaptado de Flamholtz (apud MOBLEY, 1992, p. 37)

Os custos de desligamento incluem as despesas relativas ao pagamento do empregado desligado, além dos custos associados à queda no desempenho do empregado antes do desligamento e da posição vaga durante a procura de um substituto. Os custos de obtenção envolvem os custos de recrutamento, seleção, admissão e colocação, enquanto que os custos de instrução incluem orientação, treinamento formal e prático no trabalho, o tempo do treinador e queda na produtividade de outras pessoas, durante o treinamento de um recém-chegado.

Mobley (1992) salienta que o verdadeiro custo e as conseqüências para a organização certamente diferem em função da qualidade do empregado que se desliga e seu substituto. Nos casos em que o empregado que deixou a organização tinha habilidades especiais ou ocupava uma posição-chave, sua saída pode ter um grande efeito negativo. Na medida em que outros empregados podem cobrir essa lacuna, o próprio desempenho destes pode ser suficiente. No entanto, dependendo da qualidade dos substitutos, comparativamente ao demissionário, a perda pode comprometer todo o desempenho do setor e até da organização.

De maneira semelhante, se os trabalhadores que saem estão no centro dos esquemas de comunicação e/ou o grupo de trabalho é coeso, a rotatividade pode ter efeito negativo sobre os que permanecem que vai além de uma carga de trabalho adicional e possíveis declínios no desempenho.

Relacionado com as quedas no nível de desempenho e nos padrões sociais e de comunicação, o *turnover* pode afetar negativamente as atitudes dos empregados que ficam, podendo chegar a estimular o *turnover* adicional. Para Pontes (1996) as demissões em massa causam insegurança naqueles que ficam e uma conseqüente desmotivação.

O efeito organizacional mais sério do *turnover* está associado à perda da capacidade da organização de participar de projetos potencialmente lucrativos. Por esta razão, a análise e controle do rotatividade são, juntamente com uma previsão da oferta no mercado de trabalho,

cruciais para o planejamento de uma organização, uma vez que, a combinação de um elevado índice de rotatividade e uma oferta insuficiente de mão-de-obra adequada é uma ameaça às oportunidades de negócios lucrativos.

A rotatividade é mais freqüentemente relacionada com conseqüências negativas, no entanto, algumas conseqüências organizacionais positivas podem ser exploradas. Segundo Mobley (1992), podem ser consideradas conseqüências organizacionais positivas do *turnover*:

- a) afastamento de empregados de baixo desempenho;
- b) inovação, flexibilidade e adaptabilidade;
- c) diminuição de outros comportamentos de afastamentos;
- d) redução de conflitos.

Uma das conseqüências positivas mais facilmente identificadas do *turnover* é a possibilidade de substituição de empregados de baixo desempenho por outros melhores. Em alguns casos, a análise de custos x benefícios pode levar a organização a decidir investir em substituições ao invés de tentar desenvolver e motivar maus funcionários.

A rotatividade pode converter-se em uma oportunidade de inovação e mudança à medida que os novos empregados trazem consigo novos conhecimentos, idéias, tecnologias e habilidades. Há também a oportunidade de redução de custos através da eliminação ou fusão de cargos vagos, redefinição de cargos ou introdução de novas tecnologias.

Quando os empregados estão propensos a deixarem uma organização, mas não o fazem (por falta de outras oportunidades, problemas familiares, etc.), podem engajar-se em outras formas de afastamento, como o absenteísmo, a apatia, a sabotagem ou a queda no desempenho. Quando isso ocorre, o desligamento desses indivíduos pode ser benéfico para a organização.

Mobley (1992) destaca a utilidade do *turnover* em casos em que conflitos pessoais não são facilmente resolvíveis, sendo o desligamento uma solução derradeira.

2.3.3 Análise da rotatividade

O primeiro passo para a análise da rotatividade é a definição das taxas ou índices de rotatividade, que são geralmente expressas em uma dada percentagem para um período de tempo específico.

2.3.3.1 Índices de rotatividade

Segundo Mobley (1992) e Pontes (1996), a fórmula geralmente utilizada para cálculo da taxa de rotatividade é:

$$TTT = \frac{D}{N} \times 100$$

Onde:

TTT = Taxa de *turnover* total

D = Número de desligamentos em dado período de tempo, por exemplo em um mês ou um ano.

N = Número médio de empregados na folha de pagamento da unidade em estudo. Pode ser uma média do número diário ou semanal constante na folha ou simplesmente o número existente na folha no início do período mais o número do final do período, dividido por dois.

Uma abordagem gerencial mais útil é aprofundar a análise em função das diversas razões dos desligamentos. Em outras palavras, a taxa pode ser calculada em função dos desligamentos por iniciativa da empresa, por justa causa, por término do período de experiência, entre outros.

Neste caso, a taxa de desligamentos é definida por:

$$TD = \frac{D}{N} \times 100$$

Onde:

TD = Taxa de desligamentos por determinada razão.

D = Número de desligamentos em dado período de tempo.

N = Número médio de empregados na folha de pagamento durante o período estudado.

Pontes (1996) apresenta uma segunda fórmula que considera as médias entre as demissões e admissões de pessoal, em virtude de, em geral, haver reposição das vagas. Chiavenato (1994) também considera o volume de entrada e saída de pessoal para definir o índice de rotatividade de um certo período.

$$IRP = \frac{A + D}{2} \times 100$$

$$\frac{\quad}{EM}$$

Onde:

IRP = Índice de rotatividade de pessoal.

A = Admissões de pessoal na área/período considerado (entradas).

D = Desligamentos de pessoal na área/período considerado (saídas).

EM = Efetivo médio da área/período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e final do período, dividida por dois.

2.3.3.2 Taxas de evasão e permanência

Segundo Mobley (1992), os índices de rotatividade apresentam algumas limitações pelo fato de não levarem em conta o tempo de serviço dos empregados – um aspecto importante a ser considerado. Para complementar a análise da rotatividade, utiliza-se então as taxas de evasão e permanência. Estas centram-se em grupos de empregados (chamados de contingentes) que ingressaram na organização em um dado período de tempo, com acompanhamento do seu *turnover*.

$$TE = \frac{Di}{N} \times 100$$

Onde:

TE = Taxa de evasão do contingente.

Di = Número de empregados desligados pertencentes ao contingente com um tempo de serviço específico “i”.

N = Número de membros do contingente original, por exemplo, todas as contratações de um determinado ano.

$$TP = \frac{NDi}{N} \times 100$$

Onde:

TP = Taxa de permanência.

Di = Número de empregados que permanecem no contingente com um tempo de serviço específico “i”.

N = Número de membros do contingente original.

Além dos índices de rotatividade, taxas de evasão e permanência, um diagnóstico completo da rotatividade deve contemplar entrevistas com empregados, entrevistas de desligamento, levantamentos posteriores com funcionários já desligados e análises que incluam outros fatores, adicionalmente à compensação monetária.

Apesar de largamente utilizadas pelas organizações, a entrevista de desligamento nem sempre permite análises conclusivas a respeito do clima da organização, em virtude de que, geralmente, as pessoas que estão deixando a organização estão de alguma forma descontentes e por isso as críticas são mais acirradas.

Os levantamentos e entrevistas com empregados atuais devem avaliar, não somente as percepções e atitudes presentes em relação ao cargo, mas também expectativas referentes à carreira, valores não ligados ao trabalho e intenções de permanecer na organização.

Somente após este diagnóstico complexo é que podem ser desenhadas estratégias efetivas para o controle e gerenciamento da rotatividade.

2.3.4 *Controle da rotatividade*

Segundo Mobley (1992), dada a natureza complexa da rotatividade, não existem prescrições prontas para o seu gerenciamento, mas algumas estratégias possíveis. O ponto fundamental é que as ações sejam baseadas nos diagnósticos e avaliações das causas e conseqüências, sempre levando em consideração o contexto da organização.

O autor salienta que controlar não significa empreender tentativas indiferenciadas de minimização do fenômeno, mas “encorajar o *turnover*, quanto tiver conseqüências positivas; e procurar minimizá-lo, quando suas conseqüências forem negativas.” (MOBLEY, 1992, p. 75)

As áreas que oferecem maiores oportunidades para o gerenciamento efetivo do *turnover*, segundo Mobley (1992), são:

- a) recrutamento, seleção e socialização;
- b) conteúdo dos cargos;
- c) práticas de remuneração;
- d) supervisão;
- e) gerenciamento de carreira;
- f) esquemas alternativos de trabalho, entre outras.

Os processos de recrutamento e seleção de pessoal oferecem uma gama de importantes oportunidades para um gerenciamento mais efetivo da rotatividade, isto porque é no processo de ingresso em uma organização que se dá a compatibilização entre esta e o indivíduo.

(WANOUS apud MOBLEY, 1992, p. 76)

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

3.1.1 Abordagem

Na realização da presente pesquisa adotou-se uma abordagem predominantemente qualitativa, considerada a que melhor se enquadra no caso a ser estudado, pois como afirma Richardson (1999, p. 79): “a abordagem qualitativa de um problema [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social.”

As características da pesquisa qualitativa enunciadas por Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987) reforçam a escolha da abordagem: a) tem o ambiente natural como a fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; b) é descritiva; c) os pesquisadores qualitativos são preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e os produtos; d) os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; e) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

3.2 Delineamento da pesquisa

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (2000), a presente pesquisa é classificada considerando-se os seguintes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.2.1 Fins

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva.

A pesquisa é exploratória porque não foi evidenciada a existência de outros estudos que objetivassem analisar os impactos dos processos de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal da organização em questão.

Para Vergara (2000, p. 47) “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.” Mattar (1999) salienta que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Na fase exploratória desta pesquisa, objetivou-se reunir um maior conhecimento sobre os processos de recrutamento e seleção da empresa, a fim de verificar quais os impactos destes na rotatividade de pessoal. Nesta fase, buscou-se identificar quais as etapas compreendidas desde a identificação da necessidade da contratação de um novo funcionário até o momento da efetivação deste.

A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão do pesquisador e das pessoas que a compõem. Vergara (2000) destaca que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se descreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

3.2.2 Meios

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental, participante, de campo e estudo de caso.

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica porque os assuntos pertinentes aos objetivos do estudo foram pesquisados em publicações da área.

De acordo com Vergara (2000, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

A pesquisa é também documental, porque são utilizados documentos internos da organização, e participante, pelo fato de a pesquisadora estar inserida na organização, de campo, porque ocorre no local onde os fenômenos observados se manifestam e, por fim, caracteriza-se como um estudo de caso, por estar circunscrito a uma empresa e ter caráter de profundidade e detalhamento.

Estudo de caso, segundo Vergara (2000, p. 49), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.” Triviños (1987), caracteriza o estudo de caso como uma pesquisa cujo objeto se analisa profundamente.

3.3 Delimitação da pesquisa

3.3.1 População

O universo da pesquisa foi o corpo gerencial da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., considerados os elementos que detém as informações sobre os processos da empresa, composto por 6 gerentes e 26 supervisores.

Segundo Vergara (2000), a população é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo.

3.3.2 *Amostra*

“População amostral ou amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade.” (VERGARA, 2000, p. 50)

Para este estudo, a amostra foi definida pelos critérios de acessibilidade, considerando a dispersão geográfica da empresa, e tipicidade.

De acordo com Vergara (2000), a amostragem por acessibilidade é aquela que longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles, enquanto que, a amostragem por tipicidade é aquela que seleciona os elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo.

3.4 **Técnicas de coleta de dados**

3.4.1 *Tipos de dados*

Para a realização do presente estudo foram utilizados tanto dados primários quanto dados secundários.

Segundo Mattar (1999, p. 134), os dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.”

Os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 1999, p. 134).

As principais fontes de dados primários são o pesquisado ou pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, enquanto que as principais fontes de dados secundários são a própria empresa, publicações, entre outras.

3.4.2 Instrumento de coleta

Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, cujo roteiro encontra-se exposto anexo E, além de observação pessoal.

Para Trivinhos (1987) a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que o investigador tem para realizar a coleta de dados, pois parte de questionamentos básicos que interessam à pesquisa e, em seguida, oferece amplo campo de questionamentos à medida que se recebem respostas do informante. Para o autor, a entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo, valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspectivas para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Foram utilizadas também a observação pessoal e investigação documental para a busca de dados secundários.

3.5 Tratamento dos dados

Em função da abordagem qualitativa da pesquisa, os dados coletados foram apenas apresentados de forma estruturada e analisados, não sendo utilizados procedimentos estatísticos.

Richardson (1999) salienta que o método qualitativo não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, uma vez que não pretende

numerar ou medir categorias. Para Mattar (1999), os métodos qualitativos procuram identificar a presença ou ausência de algo, sem preocupar-se em medir o grau em que está presente.

3.6 Limitações da pesquisa

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta algumas limitações quanto à coleta dos dados, tais como:

- a) a seleção de entrevistados, considerando a impossibilidade de entrevistar todos os gerentes e supervisores envolvidos nos processos;
- b) a dispersão geográfica das unidades da empresa, o que impede observação pessoal em todos os locais onde processos ocorrem e a realização de todas as entrevistas pessoalmente, havendo a necessidade de realização de entrevistas por telefone e e-mail;
- c) estar restrita a bibliografia consultada.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1 Histórico

A Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. foi criada em 1986, por dois engenheiros oriundos da TELESC – Telecomunicações de Santa Catarina S/A. Em princípio, atuava somente na área de projetos de redes telefônicas. Em 1987, passou a desenvolver trabalhos na área de telefonia de classe B¹, especificamente nos serviços de operação e manutenção de linhas telefônicas, e também na conservação e troca de cofres de telefones públicos. Em 1989, abriu os primeiros postos telefônicos para atendimento ao público. Posteriormente, iniciou a distribuição de cartões telefônicos. No ano de 1990, passou a desenvolver trabalhos de redes em classe G, L, C, B e F, relacionados com canalização subterrânea e fibra óptica.

Após 14 anos de atuação no mercado de telefonia fixa, em 2000, a empresa buscou diversificar suas atividades passando a atuar na revenda de aparelhos, acessórios e cartões de recarga de celulares através de franquias da TIM – Telesc Celular S/A. e também na venda de linhas telefônicas.

4.2 Objetivos

A Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., tem como objetivo a prestação de consultoria e serviços de engenharia na área de telecomunicações, além do desenvolvimento das atividades de comércio e representações na citada área.

¹ Os principais termos relacionados a área de telefonia estão relacionados no Anexo A

Na atualidade, a empresa presta os seguintes serviços:

- a) planejamento, projeto, implantação (e/ou expansão) e operação de redes telefônicas externas ópticas e metálicas;
- b) distribuição de cartões telefônicos;
- c) atendimento ao público em postos de serviços telefônicos;
- d) revenda de equipamentos e acessórios de telefonia celular através de franquias da TIM Celular;
- e) venda de linhas telefônicas.

A matriz da empresa localiza-se na Rua Monsenhor Topp, nº 220 no centro de Florianópolis, onde funcionam as áreas administrativa, financeira e de projetos.

Na implantação e operação de redes telefônicas, a Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. atua na forma de consórcio com a Koerich Engenharia Ltda. e presta seus serviços na região norte do Estado de Santa Catarina, denominada pela Brasil Telecom S/A como Macro-área Norte².

Nas demais atividades, a empresa está presente nas principais cidades de Santa Catarina e também em algumas cidades no Paraná e Rio Grande do Sul³.

A preocupação com a qualidade dos serviços sempre esteve presente na empresa e, por esta razão, em 1995, iniciou o processo de certificação ISO 9002, que evoluiu com a definição de padrões na execução dos serviços e metas para a empresa, através da implantação do Manual da Qualidade e Procedimentos e Instruções de Trabalho. A certificação ISO 9002 pelo Órgão Certificador DNV – Det Norske Veritas foi obtida em 1999. A Política da Qualidade da empresa foi definida na forma de objetivos a serem alcançados (Manual da qualidade, 1998, p. 5):

² Ver relação das localidades que compõem a Macro Área Norte (Anexo B)

³ Ver área de atuação da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. (Anexo C)

- I – Prestar serviços com Qualidade na área de Telecomunicações.
- II – Aperfeiçoar seu Sistema de Qualidade, possibilitando a evolução dos métodos de trabalho, garantindo a perpetuação da Integração.
- III – Integrar e valorizar seus colaboradores através de treinamento.

4.3 Estrutura

O organograma geral da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., exposto no anexo D, demonstra que o tipo de estrutura formal adotada pela empresa é a Linha-Staff, com a configuração departamental definida por função.

A administração da empresa é executada em conjunto pelos seus dois sócios fundadores, que ocupam os cargos de Diretor Administrativo Financeiro e Diretor Técnico de Operações. Ambos os diretores tem formação na área da engenharia, no entanto, cabe ao Diretor Técnico de Operações a responsabilidade técnica na execução das atividades relacionadas com a área de redes telefônicas, sendo devidamente habilitado pelo CREA – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura.

A Assessoria da Diretoria, composta por dois assessores, responde pela empresa na ausência dos diretores e auxilia na sua administração financeira.

A Coordenadoria de Processos, formada por um analista de processos, um técnico em informática e um estagiário de informática, desenvolve estudos que visam a otimização e informatização dos processos da empresa.

A Engenharia de Segurança é responsável pela implementação e acompanhamento de medidas de prevenção da saúde e da integridade física dos colaboradores da empresa, além de prestar assessoria à CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho.

A Coordenadoria da Qualidade é responsável pela implementação e manutenção do Sistema de Qualidade Integração. O Coordenador da Qualidade tem a incumbência de

elaborar, revisar e controlar a distribuição de todos os documentos e registros previstos no Sistema de Qualidade Integração.

As responsabilidades das gerências da empresa são distribuídas da seguinte forma:

- a) **Gerência de Projetos (GPJ)** – executa os projetos das redes telefônicas e os estudos de demanda de linhas telefônicas nas localidades determinadas pela Brasil Telecom S/A.
- b) **Gerência de Redes (GRE)** – é responsável pelo processo de telefonia de classe G, L, C e F, ou seja, pela construção e implantação de redes de acessos. Esta gerência executa serviços de implantação, ampliação e recuperação de canalização subterrânea, lançamentos e emendas de cabos metálicos e de fibra ótica.
- c) **Gerência de Linhas de Assinantes (GLA)** – é responsável pelo processo produtivo de telefonia de classe B, executando os serviços de manutenção preventiva e corretiva e instalação de acessos de telefonia convencional, de linhas dedicadas de voz e dados e telefones de uso público. Efetua também a instalação inicial de linhas de assinantes e mudanças de posição de redes de linha de assinantes, linha dedicada de voz e dados e telefones de uso público.
- d) **Gerência Administrativa (GAD)** – executa as atividades de apoio às demais áreas da empresa, sendo responsável pela compra de materiais, controle de veículos, controle de contratos, recursos humanos e serviços gerais (manutenção).
- e) **Gerência Financeira (GAF)** – desempenha as atividades de contas à pagar, contas à receber, contabilidade e tesouraria.
- f) **Gerência de Atendimento ao Público (GAP)** – é responsável pela prestação dos serviços de distribuição de cartões telefônicos, pelos postos de atendimento, pelas Revendas TIM e também pelas atividades de venda de linhas telefônicas.

4.4 Natureza e tipologia

Na sociedade atual, a proliferação de organizações das mais diversas formas, estruturas e finalidades tornou o seu estudo bastante complexo. Cada organização é única, não existindo outras iguais, no entanto, algumas características das organizações podem ser agrupadas para fins de classificação, o que facilita o seu estudo. De acordo com Chiavenato (1993, p. 487) “a tipologia apresenta a vantagem de reduzir a variedade e possibilitar análises comparativas.”

As organizações são geralmente classificadas de acordo com o seu tamanho, levando-se em conta critérios, como o número de pessoas, o volume de atividades, o patrimônio envolvido, etc. Adotando-se o critério de classificação do SEBRAE (2003), quanto ao número de funcionários, a Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda é uma empresa de grande porte, face ao número de pessoas que compõe o seu quadro de pessoal que é de 330 funcionários⁴, distribuídos da seguinte forma:

Tabela 1 – Distribuição do quadro de pessoal - atual

Gerência	Nº de funcionários
Administrativa (GAD) / Acessorias	11
Atendimento ao Público (GAP)	144
Financeira (GAF)	7
Linhas de Assinantes (GLA)	111
Projetos (GPJ)	15
Redes (GRE)	42
Total	330

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Chiavenato (1994), a forma de propriedade define a maneira de administrar, obter recursos e os resultados esperados pela organização. A Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. é uma empresa privada, constituída juridicamente na forma de sociedade limitada.

⁴ Dados de 31/05/2003.

Etzioni (citado por CHIAVENATO, 1994) propõe que as organizações sejam classificadas segundo o tipo de controle exercido sobre seus participantes. De acordo com este critério, a Integração Consultoria e Serviços Telemáticos pode ser classificada como uma organização utilitária, cujo controle predominante é o remunerativo.

Uma outra forma de tipologia organizacional é proposta por Blau e Scott (citados por CHIAVENATO, 1994) baseada no princípio beneficiário da organização, ou seja, naquele ou naqueles que são mais beneficiados com o funcionamento da organização. O critério estabelecido por Blau e Scott, permite que a Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. seja classificada como uma organização de interesses comerciais, por ser uma empresa privada, cujos beneficiários principais são os proprietários.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Sendo objetivo do presente estudo a análise do impacto dos processos de recrutamento e seleção na rotatividade do quadro funcional da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., primeiramente, buscou-se caracterizar a gestão de recursos humanos da empresa, em seguida os processos de recrutamento e seleção foram identificados e analisados.

Posteriormente, foram levantados os dados sobre a rotatividade de pessoal no ano de 2002. Estes dados serviram de base para a definição dos índices de rotatividade e das taxas de evasão e permanência apresentados neste capítulo.

5.1 Gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., como ocorre na maioria das grandes empresas, é descentralizada. A descentralização se faz necessária face ao elevado grau de dispersão geográfica das unidades da organização e da relativa autonomia dos gerentes para o desempenho de suas atividades, o que inclui o gerenciamento do seu quadro de pessoal.

A empresa não possui uma gerência de recursos humanos, existindo unidades de apoio aos gerentes para os processos de recrutamento, seleção e integração de pessoal, treinamento e outras atividades, na administração central, na Gerência de Atendimento ao Público (GAP), na Gerência de Linhas de Assinantes (GLA) e na Gerência de Redes (GRE). As atividades envolvem diretamente 4 funcionários, além dos gerentes.

A Gerência Administrativa é diretamente responsável pela execução das seguintes atividades na administração de recursos humanos da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda:

- a) Em parceria com a RG Contadores Associados S/C, executa atividades como o registro de empregados, elaboração da folha de pagamento, emissão de documentos, entre outras.
- b) Elaboração de relatórios de acompanhamento e de custos com pessoal para análise da Diretoria e Assessorias.
- c) Orientações aos gerentes quanto a legislação trabalhista, consultando, quando necessário, as assessorias jurídica e contábil.
- d) Acompanhamento de processos trabalhistas, com a preparação da documentação necessária e controle da agenda de audiências e perícias técnicas.
- e) Controle da execução e validade dos exames de saúde ocupacional.
- f) Inclusão/exclusão de usuários e dependentes no plano de saúde.
- g) Outras atividades de caráter burocrático.

A Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. não possui um planejamento formalizado e políticas de recursos humanos claramente definidas. Também não foram evidenciados a utilização de importantes instrumentos da administração de recursos humanos, tais como: plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, plano de carreiras, entre outros.

5.1.1 Recrutamento e Seleção de Pessoal

Com base nas informações colhidas através das entrevistas com os gerentes, observação pessoal e análise documental, verifica-se que os processos de recrutamento e seleção de pessoal da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. apresentam as características apresentadas a seguir.

5.1.1.1 Planejamento de pessoal

Segundo a bibliografia pesquisada, o planejamento é a etapa inicial do processo de recrutamento de pessoal e constitui-se em uma das mais importantes para a sua eficácia.

Na Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. as gerências encontram muitas dificuldades para realizar a previsão de vagas futuras, essencial para o planejamento de pessoal.

De acordo com Pontes (1996), a previsão de vagas futuras é a atividade mais difícil do planejamento de pessoal, pois depende de informações de diversas fontes e deriva do planejamento organizacional.

Como a empresa não possui planejamento estratégico, planos táticos e operacionais formalizados e as políticas de recursos humanos não são claramente definidas, daí a dificuldade efetuar o planejamento de pessoal.

5.1.1.2 Análise de cargos

A análise de cargos é um dos instrumentos utilizados para aumentar a eficácia dos processos de recrutamento e seleção de pessoal. Segundo Pontes (1996), esta análise fornece a descrição e a especificação do cargo, informações essenciais para a definição do perfil desejado dos candidatos.

A Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. não possui um plano de cargos formalizado, o que dificulta a definição clara do perfil desejado aos candidatos.

O perfil desejado para os candidatos as vagas em aberto é definido pelo gerente no início do processo de recrutamento. Observa-se que para alguns cargos, como instalador, por

exemplo, a experiência prática é a principal exigência feita aos candidatos, desconsiderando outros aspectos que podem ser importantes para o desempenho da função.

A inexistência de um plano de cargos prejudica também o desempenho dos funcionários, pois os mesmos não conhecem as responsabilidades e atribuições de cada função.

5.1.1.3 Solicitação da abertura da vaga

Em se tratando de ampliação do quadro funcional, antes de dar início ao processo de recrutamento, o gerente deve solicitar a abertura da vaga à diretoria. Tal procedimento não é necessário em caso de substituição de funcionários.

A solicitação da abertura da vaga é bastante informal, podendo ser feita por e-mail, telefone ou pessoalmente. Para tanto, o gerente expõe a um dos diretores da empresa os motivos da necessidade da contratação e este autoriza ou não a abertura da vaga.

5.1.1.4 Fontes de recrutamento

Na Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. verifica-se que o recrutamento externo é predominante, sendo que as principais fontes de recrutamento utilizadas pela empresa são:

- a) **apresentação espontânea**: os candidatos que se apresentam espontaneamente são convidados a deixar seus currículos ou preencher o formulário Ficha Proposta de Emprego (exposto no anexo F) que são mantidos na empresa para recrutamentos em andamento ou futuros;

- b) **recrutamento por meio de empregados:** as vagas em aberto são divulgadas entre os empregados que apresentam seus conhecidos e familiares;
- c) **intercâmbio com outras companhias:** quando há necessidade, a empresa troca fichas de inscrição de candidatos com empresas prestadoras de serviços no mesmo ramo, em especial com a sua consorciada Koerich Engenharia Ltda., ou parceiras como a RG Contadores Associados S/C;
- d) **anúncios classificados em jornais:** em casos especiais, ou seja, quando as características do candidato desejado são específicas, a vaga é anunciada em jornal de circulação estadual.

O recrutamento interno praticamente não é utilizado pela empresa, o que pode ser considerado um reflexo da ausência de alguns instrumentos necessários para o mesmo, como o planejamento de pessoal, a análise de cargos, a avaliação de desempenho, entre outros citados por Pontes (1996).

É importante salientar que a empresa não faz nenhuma objeção a contratação de pessoas da mesma família, mesmo que seja para o mesmo setor, sendo que este é um dos motivos pelo qual a divulgação das vagas entre os funcionários tem sido a forma mais eficiente de recrutamento.

A empresa não especifica o número de candidatos necessário para que se dê início ao processo de seleção. Fica a critério do gerente da área, dependendo da urgência da contratação, iniciar o processo de seleção ou aguardar a inscrição de outros candidatos.

5.1.1.5 Seleção de Pessoal

Seleção de pessoal é o processo que tem como objetivo selecionar entre os candidatos recrutados, os mais adequados para as vagas em aberto na empresa.

O processo de seleção de pessoal na Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. é de responsabilidade dos gerentes e, em geral, é composto das seguintes etapas:

- a) **triagem**: compreende a análise dos currículos ou fichas preenchidas pelos candidatos para selecionar os candidatos que serão chamados para entrevista;
- b) **entrevista de seleção**: corresponde a uma conversa entre o gerente, ou pessoa por ele indicada, e o candidato. A entrevista objetiva que conhecer pessoalmente o candidato e obter informações pessoais e profissionais mais detalhadas. As entrevistas não obedecem a nenhum roteiro pré-determinado pela empresa, ficando a critério do entrevistador a definição das perguntas a serem formuladas;
- c) **testes**: para algumas funções que exigem conhecimento técnico, como instaladores e projetistas, podem ser aplicados testes práticos ou escritos específicos para a função. O responsável pela aplicação e análise dos testes, geralmente, é um supervisor ou o próprio gerente.
- d) **exame médico**: o candidato selecionado é encaminhado para realização de exame médico admissional.
- e) **encaminhamento ao depto. pessoal**: a última etapa do processo é o encaminhamento para a unidade de apoio que é responsável pelas orientações quanto aos documentos que devem ser providenciados para o registro na empresa, entrega de EPI e uniformes (quando aplicável).

5.2 Rotatividade de pessoal no ano de 2002

A análise da rotatividade de pessoal da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. foi feita com base nos dados nas alterações do quadro de pessoal da empresa no ano de 2002.

5.2.1 Evolução do Quadro de Pessoal

O quadro de pessoal da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. contava com 493 funcionários no início de 2002⁵, distribuídos entre as gerências conforme demonstrado na tabela 2:

Tabela 2 – Distribuição do quadro de pessoal - janeiro de 2002

Gerência	Nº de funcionários
Gerência Administrativa (GAD) e Assessorias	9
Gerência de Atendimento ao Público (GAP)	273
Gerência Financeira (GAF)	10
Gerência de Linhas de Assinantes (GLA)	123
Gerência de Projetos (GPJ)	15
Gerência de Redes (GRE)	63
Total	493

Fonte: Dados da pesquisa

A evolução do quadro de pessoal da empresa ao longo do ano de 2002 pode ser verificada na tabela 3, que apresenta mensalmente o número inicial de funcionários, o número de admitidos e demitidos, o número final e o efetivo médio.

Tabela 3 – Número de funcionários admitidos e demitidos - 2002

MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
Início	493	494	438	396	390	406	405	423	427	462	502	466	493
Adm	51	13	7	29	45	30	47	39	75	95	20	22	473
Dem	50	69	49	35	29	31	29	35	40	55	56	143	621
Fim	494	438	396	390	406	405	423	427	462	502	466	345	345
Efet. Médio	493,5	466	417	393	398	405,5	414	425	444,5	482	484	405,5	419

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o quadro de pessoal da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. não manteve-se estável durante o ano de 2002. Em janeiro, a empresa contava com um efetivo médio de 493,5 funcionários, nos meses seguintes houve uma gradativa redução no

⁵ Dados de 01/01/2002

número de funcionários, até atingir 393 funcionários no mês de março. Esta variação no quadro deve-se, em parte, ao fato da empresa ampliar sua rede de postos de serviços durante os meses do verão, ou seja, há um acréscimo no número de funcionários durante os meses de dezembro a março.

A partir do mês de julho, verifica-se um aumento no número de admissões, principalmente nos meses de setembro e outubro, reflexo, em grande parte, da ampliação dos serviços de vendas de linhas telefônicas no estado do Rio Grande do Sul. No entanto, em dezembro ocorre a desativação deste serviço na região, o que ocasiona a demissão de 143 funcionários envolvidos na atividade e faz com que o quadro funcional da empresa atinja o efetivo médio de 405,5 funcionários no último mês de 2002.

O gráfico 1, montado a partir do efetivo médio de cada mês, permite uma melhor visualização da evolução do quadro de funcionários durante o período analisado.

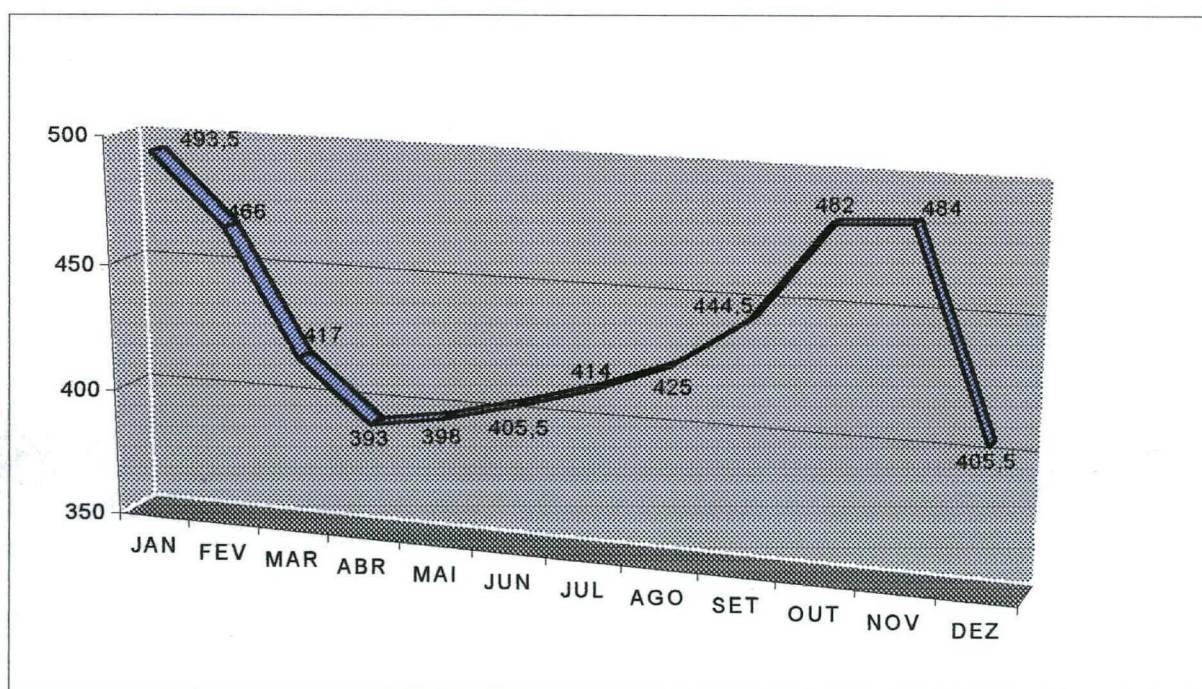


Gráfico 1 – Evolução do quadro de pessoal (Efetivo Médio) - 2002

Fonte: Dados da pesquisa

5.2.2 Dados sobre as admissões do ano de 2002

Durante o ano de 2002, 473 pessoas ingressaram no quadro de pessoal da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., distribuídas entre as gerências conforme a tabela 4.

Tabela 4 – Admissões por gerência - 2002

MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL	%
GAD										1	1		2	0,42
GAF				1									1	0,21
GAP	45	8	5	26	40	26	43	37	68	91	14	15	418	88,37
GLA	2	3	1	2	2	4	3	1	4	2	4	6	32	6,77
GPJ													0	0
GRE	4	2	1	2	3		1	1	1	3	1	1	20	4,23
TOTAL	51	13	7	29	45	30	47	39	75	95	20	22	473	100

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que dos 473 funcionários admitidos durante o ano, 418 (88,37%) foram contratados pela Gerência de Atendimento ao Público (GAP), 32 (6,77%) pela Gerência de Linhas de Assinantes (GLA), 20 (4,23%) pela Gerência de Redes (GRE), 2 (0,42%) pela Gerência Administrativa (GAD) e apenas 1 (0,21%) pela Gerência Financeira (GAF). A Gerência de Projetos (GPJ) não contratou nenhum funcionário durante o período.

O gráfico 2 permite a visualização da participação de cada gerência no total de admissões em cada mês.

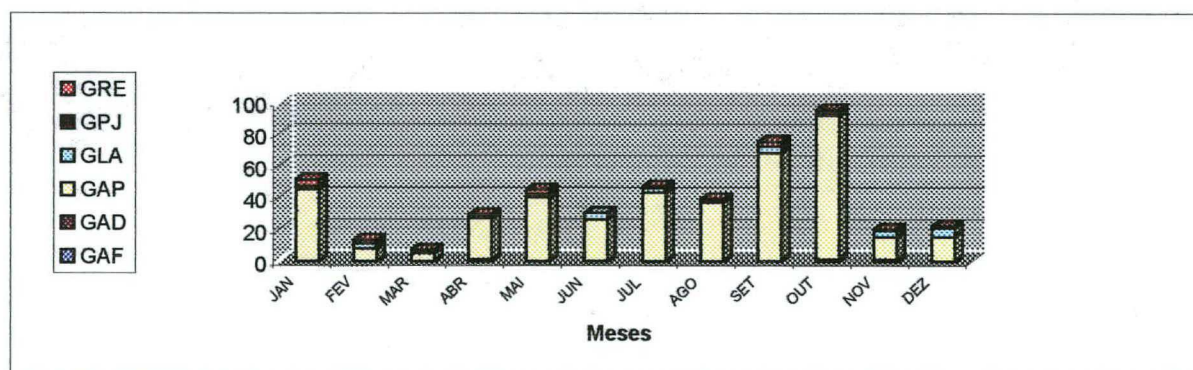


Gráfico 2 – Admissões por gerência - 2002

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 5 detalha as admissões por função do ano de 2002, considerando as 6 funções com maior número de admitidos.

Tabela 5 – Admissões por função - 2002

Função	Nº de admissões	%
Consultor de Vendas	176	37,21
Vendedor	108	22,83
Atendente de PS	37	7,82
Aux. Administrativo	28	5,92
Aux. Escritório	27	5,71
Instalador	13	2,75
Outras funções	84	17,76
Total	473	100

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as funções com maior número de funcionários admitidos em 2002 foram: consultor de vendas (37,21%), vendedor (22,83%), atendente de PS (7,82%), auxiliar de escritório (5,92%), auxiliar administrativo (5,71%), e instalador (2,75%). Juntas as admissões para estas funções somaram 82,24% do total de admissões do período. O gráfico 6.3 demonstra as admissões por função.

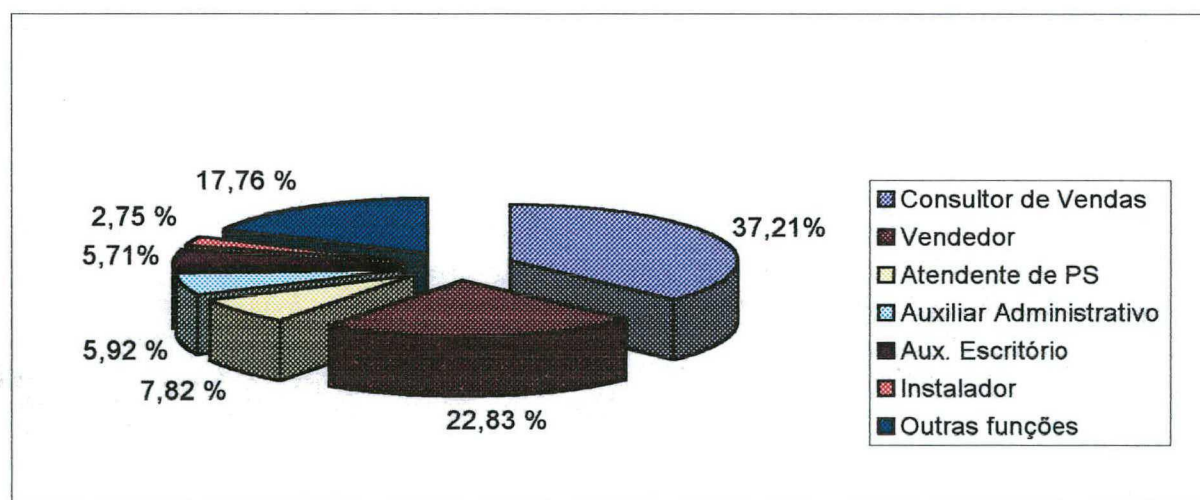


Gráfico 3 – Admissões por função - 2002

Fonte: Dados da pesquisa

5.2.3 Dados sobre as demissões do ano de 2002

A Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. demitiu, durante o ano de 2002, 621 funcionários do seu quadro de pessoal. A distribuição por gerência e o número total de demissões pode ser observado na tabela 6 e no gráfico 4.

Tabela 6 – Demissões por gerência - 2002

MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL	%
GAD				1				1					1	0,16
GAF	1							0					2	0,32
GAP	43	68	32	15	18	22	14	30	30	52	55	143	522	84,06
GLA	3	1	11	5	9	7	8	1	5	2			52	8,37
GPJ						1							1	0,16
GRE	3		6	14	2	1	6	4	5	1	1		43	6,92
TOTAL	50	69	49	35	29	31	29	35	40	55	56	143	621	100

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 621 funcionários desligados do quadro de pessoal da empresa, 522 (84,06%) eram da Gerência de Atendimento ao Público (GAP), 52 (8,37%) eram da Gerência de Linhas de Assinantes (GLA), 43 (6,92%) da Gerência de Redes (GRE), 2 (0,32%) da Gerência Financeira (GAF), 1 (0,16%) da Gerência Administrativa (GAD) e 1 (0,16%) da Gerência de Projetos (GPJ).

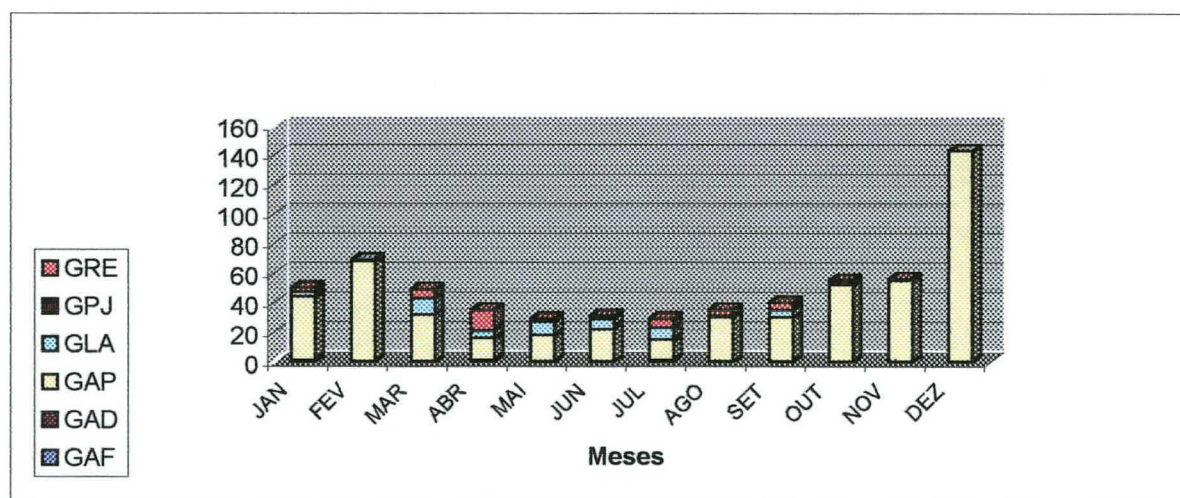


Gráfico 4 – Demissões por gerência - 2002

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se as funções ocupadas pelos funcionários desligados, tem-se a situação apresentada na tabela 7:

Tabela 7 – Demissões por função - 2002

Função	Nº de demissões	%
Vendedor	193	40,80
Consultor de Vendas	172	36,36
Atendente de PS	49	10,36
Aux. Escritório	30	6,34
Aux. Administrativo	24	5,07
Instalador	20	4,23
Aux. Técnico TP	16	3,38
Outras funções	117	24,74
Total	621	100

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que dos 621 funcionários demitidos no ano de 2002, 193 (40,80%) eram vendedores, 172 (36,36%) eram consultores de vendas, 49 (10,36%) exerciam a função de atendente de PS, 30 (6,34%) eram auxiliares de escritório, 24 (5,07%) eram auxiliares administrativos, 20 (4,23%) eram instaladores, 16 (3,38%) eram auxiliares técnicos de TP, enquanto que as demais funções totalizavam 117 (24,74%). É importante salientar que as funções de consultor, vendedor e atendente de PS são exercidas somente por funcionários da Gerência de Atendimento ao Público (GAP), enquanto que as funções de instalador e auxiliar técnico de TP são exclusivas da Gerência de Linhas de Assinantes (GLA).

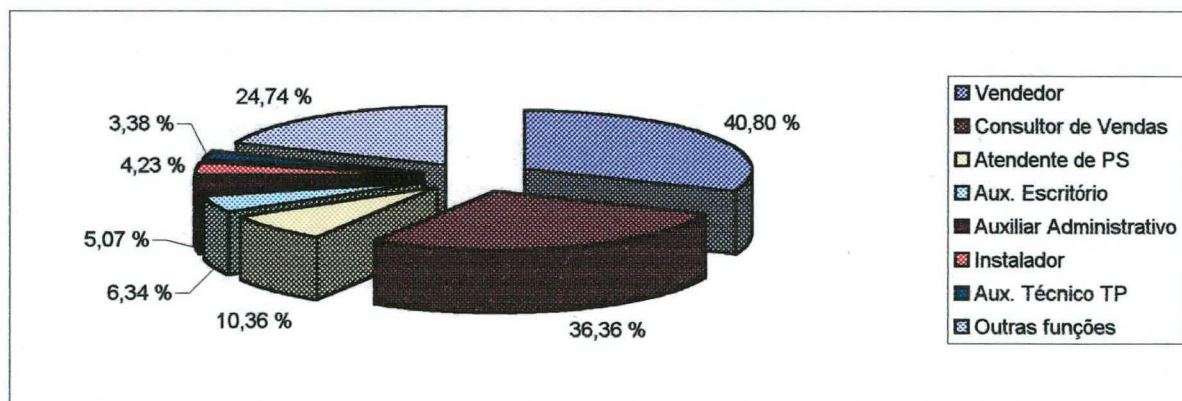


Gráfico 5 – Demissões por função - 2002

Fonte: Dados da pesquisa

Um aspecto importante a ser considerado neste estudo é o motivo do desligamento dos funcionários.

Os motivos possíveis para o desligamento de um funcionário são:

- a) **iniciativa da empresa sem justa causa** – ocorre quando a empresa decide dispensar o funcionário, porém o mesmo não cometeu nenhuma falha grave que motivasse a dispensa;
- b) **iniciativa da empresa com justa causa** – ocorre quando o funcionário comete falta grave (previstas no art. 482 da CLT) que justifica o seu desligamento;
- c) **rescisão indireta** – é a rescisão motivada pelo empregado, quando considera que a empresa não cumpriu o estabelecido no contrato de trabalho;
- d) **iniciativa do empregado** – ocorre quando o funcionário resolve deixar a empresa por motivos pessoais;
- e) **abandono de emprego** – é o desligamento motivado pela ausência do empregado por mais de 30 dias consecutivos, sem que tenha justificado a ausência e não tenha sido localizado;
- f) **término do contrato de trabalho** – é o desligamento ocorrido na data do término do período de experiência.
- g) **término antecipado do contrato de trabalho – empresa** – consiste no desligamento do funcionário antes do término do período de experiência, com iniciativa da empresa;
- h) **término antecipado do contrato de trabalho – empregado** – consiste no desligamento do funcionário antes do término do período de experiência, com iniciativa do empregado.

Os desligamentos ocorridos em 2002 por causa de desligamento são mostrados na tabela 8:

Tabela 8 – Demissões por causa de desligamento - 2002

Causa de desligamento	Nº de demissões	%
Iniciativa da Empresa s/ justa causa	307	49,44%
Rescisão Indireta	1	0,16%
Iniciativa do Empregado	13	2,09%
Abandono Emprego	2	0,32%
Término Contrato de Trabalho	129	20,77%
Término Antec. C.T. – Empresa	125	20,13%
Término Antec. C.T. – Empregado	44	7,09%
Total	621	100

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que dos 621 desligamentos do ano de 2002, 307 (49,44%) ocorreram por iniciativa da empresa, enquanto que 13 (2,09%) por iniciativa do empregado. Apenas 1 (0,16%) desligamento ocorreu por pedido de rescisão indireta e 2 (0,32%) por abandono de emprego. No mesmo período, 129 (20,77%) desligamentos ocorreram no término do período de experiência, 125 (20,13%) por término antecipado do contrato de trabalho por iniciativa da empresa e 44 (7,09%) por término do contrato de trabalho solicitado pelo empregado.

O total de desligamentos ocorridos no término do período de experiência ou antes deste, por iniciativa da empresa, chega a 254 funcionários, revelando que 40,9% dos desligamentos do ano de 2002 podem ter sido causados pela inadequação do funcionário para a função para o qual foi contratado.

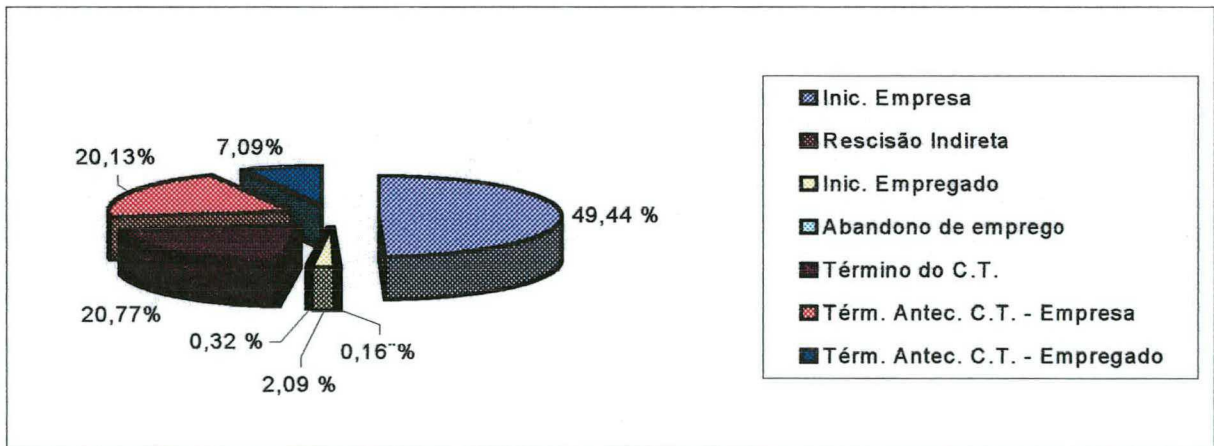


Gráfico 6 – Demissões por causa de desligamento - 2002

Fonte: Dados da pesquisa

5.2.4 Índices de Rotatividade de Pessoal

A partir dos dados levantados sobre as admissões, demissões e efetivo médio da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. durante o ano de 2002, foi possível a definição dos índices de rotatividade de pessoal apresentados nas tabelas 9 e 10.

Estes índices foram calculados através da fórmula proposta por Pontes (1996) e Chiavenato (1994), ou seja:

$$\text{IRP} = \frac{\text{A} + \text{D}}{2} \times \frac{100}{\text{EM}}$$

Onde:

IRP = Índice de rotatividade de pessoal

A = Admissões de pessoal na área/período considerado

D = Desligamentos de pessoal na área/período considerado

EM = Efetivo médio da área/período considerado, obtido pela soma dos efetivos existentes no início e final do período, dividida por 2.

Tabela 9 – Índices de Rotatividade de Pessoal 2002 – Geral

MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
Geral (%)	10,23	8,80	6,71	8,14	9,30	7,52	9,18	8,71	12,94	15,56	7,85	20,35	130,55

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10 – Índices de Rotatividade de Pessoal 2002 por Gerências

MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
GAD (%)	5,26	0,00	0,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,79
GAF (%)	0,00	0,00	0,00	11,11	0,00	0,00	5,88	0,00	0,00	5,88	5,26	0,00	15,79
GAP (%)	16,06	15,51	9,18	10,59	13,81	10,76	11,90	13,01	17,50	22,45	10,87	33,91	212,67
GLA (%)	2,04	1,63	5,04	2,24	5,21	5,47	5,70	1,06	4,81	2,15	2,11	3,00	37,17
GPJ (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,45
GRE (%)	5,51	1,54	5,51	14,55	5,05	1,01	7,53	5,88	10,00	2,56	2,56	1,27	61,17

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se o total de admissões, demissões e o efetivo médio da empresa, o índice de rotatividade de pessoal do ano de 2002 é de 130,55%. Porém, considerando as

admissões, demissões e o efetivo médio de cada gerência em separado, verifica-se que o índice de rotatividade de pessoal das Gerências Administrativa (GAD) e Financeira (GAF) é de 15,79%, da Gerência de Atendimento ao público (GAP) é de 212,67%, da Gerência de Linhas de Assinantes (GLA) é de 37,17%, da Gerência de Projetos (GPJ) é de 3,45% e da Gerência de Redes (GRE) é de 61,17%.

Percebe-se que a gerência que mais contribui para o alto índice de rotatividade geral apresentado pela empresa é a Gerência de Atendimento ao Público (GAP). As Gerências de Linhas de Assinantes e Gerências de Redes apresentam índices relativamente altos, enquanto que as demais gerências apresentam índices considerados normais.

5.2.5 *Taxas de evasão e permanência*

Para complementar a análise da rotatividade, Mobley (1992) sugere que sejam definidas as taxas de evasão e permanência calculadas através das fórmulas:

$$TE = \frac{D_i}{N} \times 100$$

Onde:

TE = Taxa de evasão do contingente

Di = Número de empregados desligados pertencentes ao contingente com um tempo de serviço específico “i”

N = Número de membros do contingente original

$$TP = \frac{ND_i}{N} \times 100$$

Onde:

TP = Taxa de permanência

NDi = Número de empregados que permanecem no contingente com um tempo de serviço específico “i”

N = Número de membros do contingente original

Para que fosse possível determinar as taxas de evasão e permanência dos funcionários desligados com o tempo de serviço variando de menos de 6 meses a 36 meses, adotou-se como contingente (N) os admitidos pela empresa em 2000.

A tabela 11 apresenta as taxas de evasão e permanência, considerando o contingente (N) de 350 funcionários admitidos naquele ano:

Tabela 11 – Taxas de evasão e permanência do contingente de 2000

Tempo de serviço (meses)	Nº desligados com tempo de serviço específico	Nº de não desligados com tempo de serviço específico	Taxa de evasão (%)	Taxa cumulativa de permanência (%)
6 ou menos	103	247	29,43	70,57
7 a 12	51	196	14,57	56,00
13 a 18	32	164	9,14	46,86
19 a 24	38	126	10,86	36,00
25 a 30	33	93	9,43	26,57
31 a 36	13	80	3,71	22,86

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 350 funcionários admitidos no ano de 2000, verifica-se que 103 deixaram a empresa antes de completar 6 meses de serviço, indicando uma taxa de evasão de 29,43% para o intervalo. Mais 51 funcionários deixaram a empresa após terem trabalhado de 7 a 12 meses, com uma taxa de evasão de 14,57% para o intervalo. No intervalo de 13 a 18 meses, 32 funcionários foram desligados da empresa, indicando uma taxa de evasão de 9,14%. Para o período seguinte, de 19 a 24 meses, a taxa de evasão é de 10,86%. Para o período de 25 a 30

meses, a taxa de evasão é de 9,43% e, por fim, para o período de 31 a 36 meses a taxa de evasão é de 3,71%.

A taxa cumulativa de permanência dos funcionários desligados com o tempo de serviço entre 31 a 36 meses revela que apenas 22,86% dos funcionários admitidos em 2000 ainda permanecem no quadro de pessoal da empresa, indicando que a empresa vem sendo ineficiente na retenção dos funcionários em seu quadro de pessoal.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

O recrutamento e a seleção de pessoal são consideradas as atividades mais importantes e complexas da administração na atualidade, porque as empresas estão cada vez mais voltadas a captação de recursos humanos que lhe garantam um diferencial competitivo.

A rotatividade de pessoal é um dos mais importantes fenômenos organizacionais e quando apresenta-se elevada indica que os processos e políticas de recursos humanos da organização devem ser revistos.

No controle da rotatividade, os processos de recrutamento e seleção merecem atenção especial, pois é no ingresso na organização que se tem a maior oportunidade de compatibilização entre esta e o indivíduo.

Na Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda., apesar da inexistência de estudos anteriores, havia a preocupação com a elevada rotatividade de pessoal e com o grande número de empregados dispensados ainda no período de experiência. Estes fenômenos motivaram a realização da presente pesquisa objetivando analisar os impactos dos processos de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal da empresa.

Quanto às conclusões relacionadas aos objetivos específicos apontados no capítulo inicial, propôs-se identificar e analisar os processos de recrutamento e seleção da organização.

A falta de planejamento de pessoal tem impedido a empresa de agir antecipadamente, pois, quando um funcionário é desligado dá-se início ao processo de recrutamento visando preencher a vaga em aberto. A urgência da contratação pode fazer com que a empresa não tenha condições de selecionar o melhor candidato, contratando aquele que estiver disponível, pois precisa preencher a vaga no menor tempo possível.

A inexistência de um plano de cargos com a descrição das atribuições e requisitos para cada cargo dificulta a definição do perfil desejado aos candidatos no processo de recrutamento. Sem estas especificações, a empresa tem contratado pessoas que não conseguem adaptarem-se aos cargos para os quais foram contratadas.

A empresa tem optado pelo recrutamento externo ao invés do interno, que seria a opção mais rápida e menos custosa, além de ter uma série de outras vantagens, em virtude da falta dos instrumentos necessários a sua eficácia, tais como: planejamento de pessoal, análise de cargos, política salarial definida, avaliação de desempenho, avaliação de potencial, plano de carreiras e treinamento.

O recrutamento e a seleção de pessoal, face a importância estratégica que possuem, devem ser realizados por profissionais habilitados. Na Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. os processos têm sido deixados a cargo dos gerentes ou pessoas por eles indicadas, sem qualquer orientação ou acompanhamento por parte da empresa. O fato dos mesmos não terem a habilitação e o preparo necessários, além de terem muitas outras atribuições, pode prejudicar o desempenho como selecionadores de pessoal.

Um segundo objetivo visava levantar dados sobre a rotatividade de pessoal, considerando as admissões e demissões do ano de 2002. Este objetivo foi plenamente alcançado e os dados levantados encontram-se expostos no capítulo 5.

Noutro objetivo, estabeleceu-se como meta definir e analisar os índices de rotatividade e as taxas de evasão e permanência da organização.

O índice de rotatividade de pessoal do ano de 2002 foi de 130,55%, enquanto que as taxas de evasão e permanência do contingente de empregados analisados, revelam que apenas 22,86% dos empregados admitidos permanecem na empresa após um período de 36 meses, indicando que a empresa não tem sido eficiente na captação e retenção de seus recursos humanos.

No último objetivo específico pretendia-se identificar quais as áreas da empresa com maior rotatividade de pessoal.

Verifica-se que as Gerências de Atendimento ao Público (GAP), de Linhas de Assinantes (GLA) e de Redes (GRE) apresentaram os maiores índices de rotatividade de pessoal em 2002, com 212,67%, 37,17% e 61,17, respectivamente.

Estas conclusões reafirmam a importância do fenômeno da rotatividade de pessoal como termômetro da efetividade dos processos de uma organização, em especial, dos processos de recrutamento e seleção de pessoal.

6.2 Recomendações

A elevada rotatividade de pessoal da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda. reflete a necessidade da empresa de rever todos os seus processos de recursos humanos, em especial os processos de recrutamento e seleção, para os quais recomenda-se:

- a) redefinição dos processos e elaboração de um manual de recrutamento e seleção;
- b) realização de treinamentos para os gerentes e demais funcionários envolvidos, contemplando todos os aspectos importantes para a eficácia dos processos;
- c) contratação de profissionais habilitados para orientar e acompanhar os processos seletivos da empresa;
- d) elaboração de um plano de cargos, com a descrição das atribuições e os requisitos mínimos para cada cargo;
- e) implementação dos instrumentos necessários a utilização do recrutamento interno, o que certamente irá beneficiar todos os setores da organização.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Dispõe sobre as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho. **Lex: Consolidação das Leis do Trabalho**, São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL TELECOM S.A. **Manual de serviços de acessos**. Brasília: 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. V.2

GIL, Antônio Carlos Gil. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 2. ed São Paulo: Pioneira, 1976.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, conseqüências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo: LTr, 1996. ✖

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: 1999. ✖

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Histórico**. Apresenta informações sobre a classificação do porte das empresas, de acordo com o número de funcionários. Disponível em <<http://www.sebraece.com.br>> Acesso em 02 abr. 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO A

Definição dos principais termos relacionados à telefonia

Acesso – conjunto de meios físicos ou lógicos dos quais um usuário é conectado a uma rede de telecomunicações, a fim de usar as facilidades ou serviços daquela rede.

Assinante – pessoa natural ou jurídica que firma contrato com a Prestadora para utilização do serviço.

Canalização Subterrânea – é o conjunto de dutos e caixas pelo qual passam os cabos telefônicos sob o solo.

Classe B – serviços de instalações de linhas telefônicas de assinantes.

Classe C – serviços de emendas de cabos.

Classe F – serviços de construção de redes de fibra óptica.

Classe G – serviços de canalização subterrânea.

Classe L – serviços de lançamentos de cabos.

Emendas – são conexões que permitem a continuidade ou derivações em cabos telefônicos.

Lançamentos de Cabos – instalação de cabos telefônicos novos

Linhas de Assinantes – meio físico que liga um assinante à central telefônica a que pertence.

Macro Área – é a região delimitada pelo somatório dos municípios/setor/bairro ou áreas de estação que constituem a área do objeto contratual.

Rede de Acesso – conjunto de cabos, equipamentos, dispositivos, acessórios e respectiva infra-estrutura necessária para o provimento de serviços de telecomunicações (voz, dados, vídeo, etc.) aos clientes.

Serviços de Operação – são todas as atividades de rede externa, de qualquer natureza e pertinentes a área de acesso, exceto expansão e manutenção preventiva e corretiva.

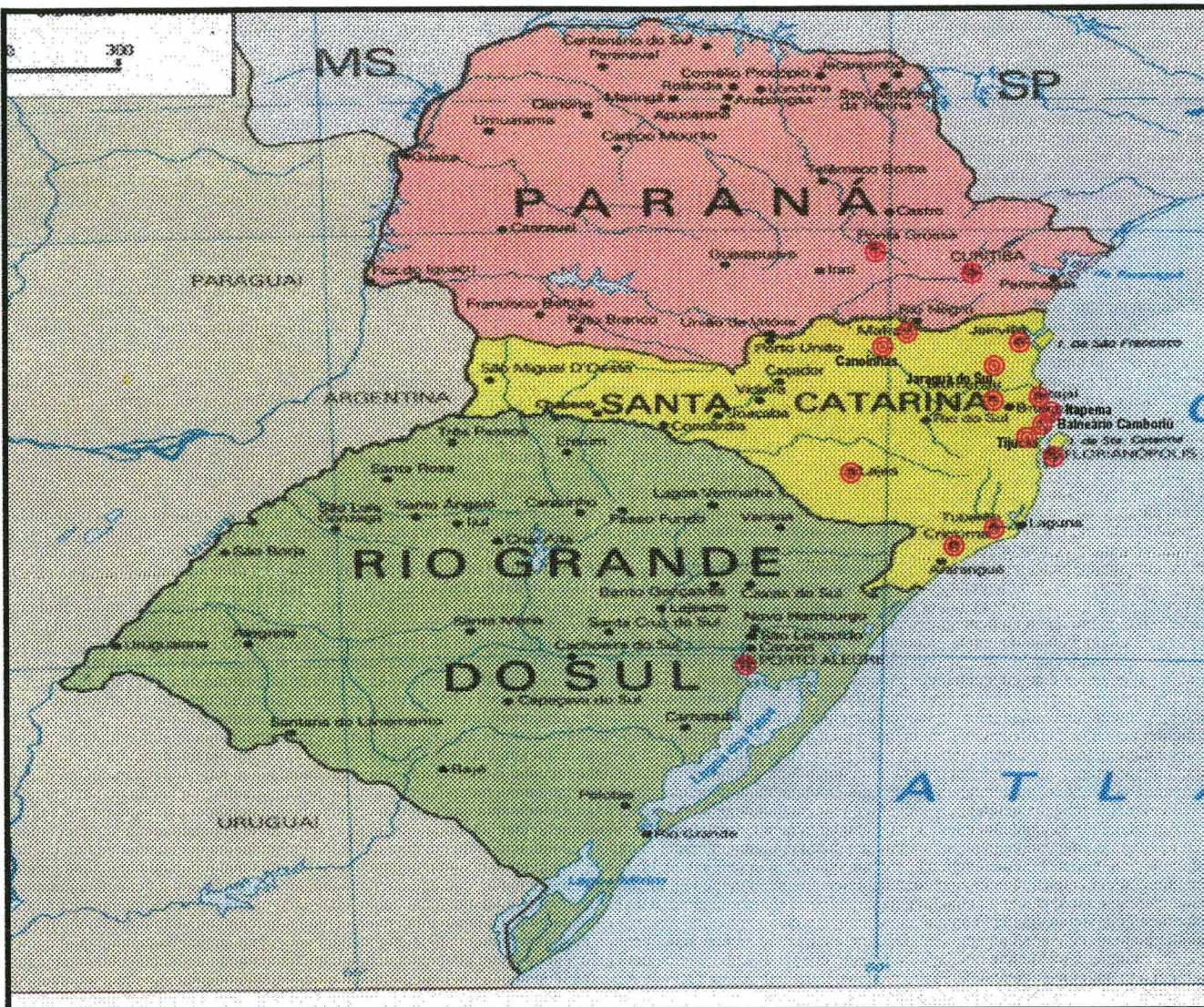
Fonte: Brasil Telecom S/A (2001)

ANEXO B**Relação das localidades que compõem a Macro-Área Norte**

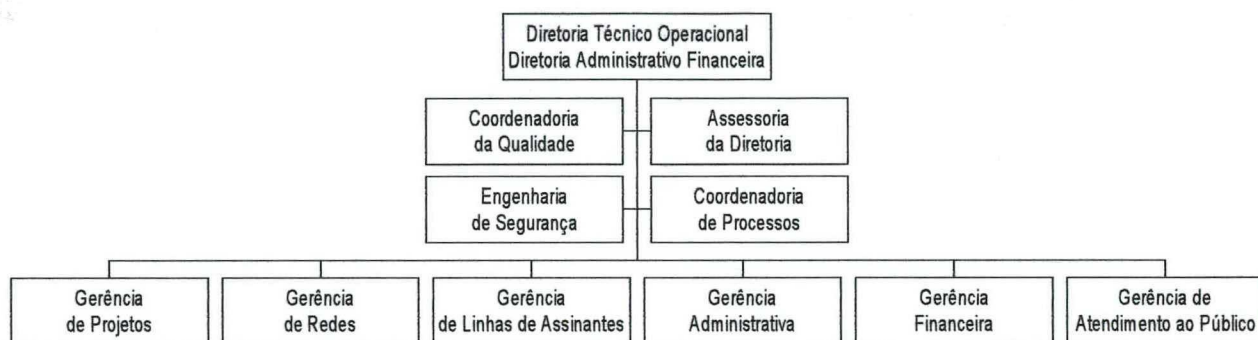
- Araquari
- Balneário Barra do Sul
- Barra Velha
- Bela Vista do Toldo
- Campo Alegre
- Canoinhas
- Corupá
- Garuva
- Guaramirim
- Ireneópolis
- Itaiópolis
- Itapoa
- Jaraguá do Sul
- Joinville
- Mafra
- Major Vieira
- Massaranduba
- Monte Castelo
- Papanduva
- Rio Negrinho
- São Bento do Sul
- São Francisco do Sul
- São João do Itaperiu
- São Miguel da Serra
- Schroeder
- Três Barras

ANEXO C

Área de atuação da Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda.

**Localização:**

- **Administração / Diretoria / Setor de Projetos** – Florianópolis.
- **Área Técnica:** Joinville.
- **Revendas TIM:** Balneário Camboriú, Canoinhas, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Mafra e Tijucas.
- **Postos de Atendimento Telefônico:** Balneário Camboriú, Florianópolis, Itapema, Curitiba, Ponta Grossa e Porto Alegre.
- **Postos de Vendas:** Joinville e Lages.
- **Venda de Linhas Telefônicas:** Balneário Camboriú, Blumenau, Criciúma, Florianópolis, Joinville, Tubarão e Porto Alegre.
- **Venda de Cartões:** Balneário Camboriú, Blumenau, Florianópolis, Joinville e Porto Alegre.

ANEXO D**Organograma Geral da Integração Cons. e Serv. Telemáticos Ltda.**


ANEXO E

ROTEIRO PARA ENTREVISTA - GERÊNCIAS

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO			
Nome			
Cargo		Gerência	
Tempo de empresa e/ ou no cargo			

PERGUNTAS
1. Como é feito o planejamento das necessidades futuras de pessoal na sua gerência?
2. Quem é a pessoa responsável pelo recrutamento de pessoal na sua gerência?
3. Na sua gerência, as tarefas componentes de cada cargo e as qualificações exigidas ao seu ocupante são claramente definidas?
4. Com que frequência ocorrem promoções e transferências internas de funcionários para o preenchimento de novas vagas, na sua gerência?
5. Como são divulgadas as novas vagas existentes na sua gerência?
6. Quem é a pessoa responsável pela seleção de pessoal na sua gerência?
7. Quais as etapas que ocorrem desde a abertura de uma vaga até a contratação de um funcionário na sua gerência?
8. Na sua gerência, ocorre a aplicação de testes práticos para seleção de candidatos? Em que funções? Quem é o responsável pela aplicação dos testes?
9. Na sua gerência, é feita entrevista de seleção? Quem é o responsável pela entrevista? Existe um roteiro a ser seguido para a entrevista?
10. Na sua gerência, é feita busca de referências antes da contratação de um funcionário?
11. Existe alguma informação sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoal na sua gerência que você gostaria de acrescentar?

ANEXO F

		FICHA PROPOSTA DE EMPREGO			
Nome:			Fone para Contato:		
Cargo Pretendido:			Pretensão Salarial:		
Endereço: (Rua, Av.)					
			Fone:		
Bairro:			Complemento:		
Cidade:			Estado:		CEP:
Data de Nasc.: ___/___/___		Cidade:		Estado:	
Estado Civil:			Nome do Cônjuge:		
Nome do Pai:			Profissão:		
Nome da Mãe:			Profissão:		
Nome dos Dependentes e suas respectivas idades:					
CTPS:		Série:		CPF:	
Identidade:		Órgão Emissor:		Estado:	Data: ___/___/___
Certificado de Reservista:				Série:	Categoria:
Título de Eleitor:				Zona:	Seção:
C.N.H.:		Categoria:		Emissão: ___/___/___	Venc.: ___/___/___
Grau de Instrução:	<input type="checkbox"/> Nenhum	<input type="checkbox"/> Primário	<input type="checkbox"/> Ginásio	<input type="checkbox"/> 2º Grau	<input type="checkbox"/> Superior
	<input type="checkbox"/> Completo	<input type="checkbox"/> Incompleto	Série/Fase:		
Colégio, Universidade, Curso e Término:					
Cite as funções das quais tem conhecimento:					
Emprego Atual/Último:					
Empresa:				Fone:	
Endereço:			Cidade:		Estado:
Cargo Ocupado:				Salário:	
Tempo de Trabalho:				Motivo da Saída:	
Referências Profissionais:					
Referências Pessoais:					
Informações Bancárias:					
Banco:		Agência:		Conta:	
Data:		Assinatura do Candidado:			