



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE – FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JHONATAN TWAK ALBINO CORRÊA

**CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS: programa de captação
e seleção de pessoas na academia Rodrigo da Cunha D’Elia
Fitness e Comércio ME – Aracaju (SE)**

JHONATAN TWAK ALBINO CORRÊA

**CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS: programa de captação
e seleção de pessoas na academia Rodrigo da Cunha D'Elia
Fitness e Comércio ME – Aracaju (SE)**

**Trabalho de conclusão de curso submetido
à Coordenação do curso Administração da
Faculdade de Administração e Negócios de
Sergipe – FANESE, como requisito final
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Eduardo Ubirajara

**Coordenador de curso: Carlos Frederico
Carvalho**

JHONATAN TWAK ALBINO CORRÊA

**CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS: programa de captação
e seleção de pessoas na academia Rodrigo da Cunha D'Elia
Fitness e Comércio ME – Aracaju (SE)**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de Administração da
Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração**

Eduardo Ubirajara Rodrigues Batista

Carlos Frederico Carvalho

Ulisses Andrade Ribeiro

Jhonatan Twak Albino Corrêa

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2016

LISTA DE QUADROS E FIGURA

Quadro 01	– Práticas utilizadas no gerenciamento.....	12
Quadro 02	– Fatores para recrutamento interno.....	17
Quadro 03	– Vantagens do uso de recrutamento interno.....	17
Quadro 04	– Técnicas de recrutamento interno.....	18
Quadro 05	– Perguntas mais frequentes em entrevista de seleção.....	21
Quadro 06	- Variáveis e indicadores.....	25
Figura 01	– Dados básicos para recrutamento interno.....	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 RECURSOS HUMANOS	09
2.1 Definições de Recursos Humanos	11
2.2 Captação E Seleção (C&S)	12
2.2.1 Métodos para Captação e Seleção de Pessoas	12
2.2.2 Técnicas de captação	15
2.2.2.1 captação interna	15
2.2.2.2 captação externa	15
2.2.2.3 captação mista	18
2.2.3 Técnicas de seleção	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	23
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1 Sugestões Apresentadas à Empresa no Relatório de Estágio.....	26
4.2 Posição dos Gestores quanto à Adoção das Sugestões	26
4.3 Justificativas diante da não Adoção das Sugestões oferecidas à Empresa	27
5 CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	29

RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral analisar a receptividade da Academia Medida Certa - Rodrigo da Cunha D'Elia Fitness e Comércio ME – no que se refere às sugestões dadas à empresa para solução do problema pesquisado, durante o estágio obrigatório, a partir do eixo temático principal, captação de pessoas, constante no relatório de estágio. Os objetivos específicos foram: reconhecer as sugestões oferecidas à empresa visando à diminuição da alta rotatividade dos colaboradores, verificar a posição dos gestores no tocante à adoção das sugestões bem como levantar as justificativas para a não aplicação das mesmas. Este estudo de caso, exploratório-descritivo, originou-se na pesquisa do estágio supervisionado obrigatório do curso de Administração da FANESE e caracteriza-se como sendo pesquisa de campo, com tratamento qualitativo de seus dados. Realizou-se uma entrevista com o gestor proprietário da empresa, buscando-se o feedback dele sobre as sugestões dadas, apoiando-se na fundamentação teórica pertinente ao tema e na observação livre deste autor. Chegou-se à conclusão de que a empresa não implantou qualquer das sugestões dadas, tendo em vista que, no momento, não possui recursos financeiros para isto. Entende-se que a ausência de um programa de seleção e captação de pessoas continua acarretando a alta rotatividade de colaboradores na empresa pesquisada.

Palavras-chave: Gestão. Recursos humanos. Captação e seleção de pessoas.

ABSTRACT

This article aims to analyze the receptivity of the Academy of Measurement - Rodrigo da Cunha D'Elia Fitness and Commerce ME - regarding the suggestions given to the company to solve the problem researched, during the obligatory stage, from the thematic axis Principal, capture of persons, included in the traineeship report. The specific objectives were: to recognize the suggestions offered to the company in order to reduce the high turnover of employees, verify the position of the managers regarding the adoption of the suggestions as well as raise the justifications for not applying them. This exploratory-descriptive case study originated in the research of the mandatory supervised stage of the Administration course of FANESE and is characterized as being field research, with qualitative treatment of its data. An interview was conducted with the owner of the company, seeking his feedback on the suggestions given, relying on the theoretical basis pertinent to the topic and the free observation of this author. It came to the conclusion that the company did not implement any of the suggestions given, given that, at the moment, it does not have the financial resources to do so. It is understood that the absence of a selection and recruitment program continues to cause high employee turnover in the company surveyed.

Key-words: Management. Human Resources. Selection program and attracting humans resources.

1 INTRODUÇÃO

A administração tem se tornado, nos últimos tempos, uma área do conhecimento ampla e diversa, sendo extremamente necessária ao funcionamento das organizações. No entanto, tal diversidade faz com que enfrente desafios novos e complexos. Desta forma, empresas bem administradas são fundamentais para o funcionamento da sociedade como um todo e, neste cenário, gestores competentes são peças imprescindíveis. Todavia, a instabilidade típica do mercado capitalista tem tornado difícil manter bons profissionais por muito tempo em uma mesma organização.

Para que o colaborador nela permaneça e dedique-se para que possa alcançar o crescimento e a eficácia desejados é necessário que o gestor saiba as melhores formas de desempenhar a sua função. E, para isso, é preciso que a gestão de uma organização reconheça a necessidade de realizar estudos e cursos de atualização sobre a temática. O gestor precisa estar sempre em busca de informações e pesquisas que possam ajudá-lo na tarefa de manter coesa uma equipe de trabalho.

Captar e selecionar pessoas para executar diferentes atividades em uma organização é uma tarefa complexa e delicada. No entanto, apesar de toda a subjetividade envolvida, existem técnicas e métodos comprovados por estudos científicos que são capazes de ajudar o cumprimento dos objetivos traçados pela gestão, de modo a encontrar a pessoa certa para o cargo certo. Assim, é necessário que o gestor conheça o mercado no qual está inserido bem como o trabalho oferecido pelo setor de recursos humanos. Do mesmo modo, é preciso ter segurança no que se refere à forma mais eficaz para captar, selecionar e treinar pessoas.

A ausência de um programa eficiente de captação e seleção de pessoal faz com que a empresa esteja em desvantagem se comparada às concorrentes. Sendo assim, o presente trabalho se propõe a analisar a receptividade da empresa pesquisada no estágio obrigatório de curso, quanto às sugestões dadas durante a construção do relatório final.

Para isto, foram consultadas obras de diferentes autores que tratam sobre o assunto a partir de pontos de vista divergentes, de modo a ampliar a visão do possível leitor sobre a temática aqui discutida. Contudo, é preciso esclarecer que tudo o que for aqui afirmado não deve ser tomado como verdade última, mas que sirva de premissa para a realização de novas pesquisas sobre Captação e Seleção de pessoas, a partir do setor de Recursos Humanos de uma empresa.

O presente artigo tem como origem a pesquisa contida no relatório de estágio obrigatório do curso de Administração da FANESE, sobre Captação e Seleção de pessoas na academia Rodrigo da Cunha D'Elia Fitness e Comércio ME, empresa do ramo de prestação de serviços, que tem como foco a prática de atividades físicas e possui quatro anos de atuação no mercado.

Durante este tempo, a academia tem crescido, levando-se em conta o aumento da preocupação da sociedade com a saúde. Tal anseio acarreta em um aumento da procura pela prática de atividades físicas e, neste sentido, as academias têm-se tornado um caminho para o bem estar. Diante deste quadro, a empresa, objeto do estudo, destaca-se no bairro onde atua, por conta do preço acessível e da qualidade oferecida pela sua estrutura.

No entanto, nesses quatro anos, notou-se uma alta rotatividade entre os profissionais que atuam na empresa, dentre eles professores e estagiários. Isto permitiu inferir que o fato acontecia em decorrência da ausência de um programa de captação e seleção de pessoal. Deste modo, a questão norteadora do relatório originário foi: O que fazer para que a Rodrigo da Cunha D'Elia Fitness e Comércio ME adote um processo de captação e seleção de pessoas compatível com suas necessidades? O objetivo geral do relatório foi: Oferecer elementos para adoção de um processo de captação e seleção (C&S) de pessoas com as necessidades da empresa.

Diante dos resultados apurados durante o estágio na citada empresa, a questão problematizadora deste TCC, em forma de artigo, passou a ser: **Que resposta deu a empresa Rodrigo da Cunha D'Elia Fitness e Comércio ME para as sugestões oferecidas, no sentido de que ela pudesse implantar o processo de Captação e Seleção?**

A partir desta questão foram estabelecidos os seguintes objetivos: analisar a receptividade da empresa no que se refere às sugestões dadas durante a construção do relatório de estágio, diante da necessidade de diminuição da alta rotatividade de colaboradores na empresa – sendo este o objetivo principal. Os objetivos específicos foram: apresentar as sugestões oferecidas à empresa para a adoção do processo de Captação e Seleção, visando à diminuição da alta rotatividade dos colaboradores; verificar, junto aos gestores da empresa, a posição deles no tocante à adoção das sugestões oferecidas para o problema do turnover; levantar justificativas do gestor proprietário sobre a não adoção das sugestões oferecidas.

O principal motivo que justificou este tema foi a necessidade de se ter um feedback da empresa pesquisada, tendo em vista que lhe foram oferecidas sugestões, embasadas em fundamentação teórica pertinente à ferramenta Captação e Seleção de pessoas (C&S). Isso visto como indispensável para a admissão de colaboradores, que tenham

condições de exercer seus papéis administrativos de forma compatível com as exigências da empresa e dos clientes desta.

Outra razão para o desenvolvimento deste artigo deve-se ao interesse deste autor em aperfeiçoar seu conhecimento sobre o assunto pautado neste TCC, ao tempo que pode demonstrar sua capacidade de prestar consultoria a empresas do gênero, motivo da pesquisa no estágio.

2 RECURSOS HUMANOS

A ideia de gerenciamento de recursos humanos teve início no final do século XIX com o surgimento da administração científica fomentada por Frederick W. Taylor, engenheiro que sistematizou os fundamentos para a substituição do empirismo e improvisação dentro das organizações.

Ao observar os operários de uma fábrica, Taylor chegou à conclusão de que eles estavam com a produção em níveis inferiores, se consideradas suas potencialidades. Então, a partir destes dados, fomentou um sistema de administração científica cujos objetivos eram a redução do tempo e simplificação da execução das tarefas.

Logo após o movimento da administração científica iniciou-se a escola das relações humanas, um movimento que surgiu com a necessidade de comprovar que o produto final sofria alterações de acordo com as influências sofridas no ambiente de trabalho pelos trabalhadores, ou seja, dependendo das condições de trabalho, como a iluminação, exposição a riscos, e até mesmo as condições psicológicas dos trabalhadores o resultado do produto final poderia sofrer alterações. (SOUZA, 2016, p. 1).

Deste modo, a sistematização pura e simples do trabalho dentro de uma organização não fora suficiente para obter a eficácia esperada. Observou-se que os trabalhadores eram peças fundamentais para o funcionamento deste sistema. Sendo assim, a gestão de pessoas passou a ser pensada e discutida em diversas áreas do conhecimento humano, além da administração, tais como a psicologia e a sociologia.

Na década de 1940, correspondendo ao período histórico referente à Segunda Guerra Mundial, a gestão de pessoas passou a se preocupar com as formas pelas quais os colaboradores seriam beneficiados, bem como com as condições laborativas, segundo Gil (2009, p. 46). Contudo, o uso da expressão Administração de Recursos Humanos teve início, apenas, na década de 1960.

De acordo com Souza (2016, p. 1), a partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas, isso tanto no ambiente organizacional, quanto na forma com que as empresas utilizam as pessoas.

De acordo com França (2009, p. 8), os primeiros indícios de uma gestão organizacional, no Brasil, ocorreram a partir da chegada da Corte Portuguesa e a criação das primeiras manufaturas. Deste período até a criação do Serviço Social das Indústrias (SESI), nos anos 40 do século passado, a autora denomina de pré-história da gestão de pessoas.

Os tempos são assim divididos pela autora: 1930 – período pré-jurídico-trabalhista; 1930-1950 – período burocrático; 1950-1960 – período tecnicista; 1960-1980 – período da abordagem sistêmica; 1980-1990 – período das relações industriais integradas; 1990 – reformas estruturais profundas. Será apresentado, agora, um breve resumo de cada um desses períodos.

Durante o período pré-jurídico-trabalhista, como a denominação deixa claro, não há leis trabalhistas ou departamento responsável pela gestão de pessoas. É caracterizado pela descentralização das funções e precariedade das condições de trabalho. A legislação trabalhista, segundo França (2009, p. 9), surge durante o período burocrático marcado pela presença do departamento de pessoal, responsável pela “[...] frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto e pagamento de salários.” (FRANÇA, 2009, p. 9).

O período tecnicista é marcado pelo fortalecimento da indústria automobilística e metalúrgica, principalmente em São Paulo. De acordo com a autora citada anteriormente:

Nesse período, a Administração de Recursos Humanos no Brasil já adota o conceito de Sistemas de Recursos Humanos compostos por: recrutamento e seleção, treinamento (especialmente formação de aprendizes e operários semiqualeificados), avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social. Há maior preocupação com eficiência e desempenho. (FRANÇA, 2009, p. 9).

Segundo a autora citada acima, foi durante o chamado período tecnicista que o setor de recursos humanos começou a se transformar no que conhecemos hoje. No entanto, os primeiros cargos de gerência em recursos humanos surgem no período seguinte, denominado de abordagem sistêmica. Nele, o setor de recursos humanos tinha como atividade principal integrar os objetivos da organização e a expectativa dos colaboradores.

França (2009, p. 10) afirma que: “Esse período apresentou forte ênfase no treinamento e desenvolvimento e alimentação do trabalhador.”, sendo influenciado pela gestão pública de empresas como a Petrobrás e Banco do Brasil.

O período das relações industriais integradas é marcado pela integração entre rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. Nota-se a presença do corporativismo e de treinamento para formação de liderança, aprendizado em equipe e o início das discussões sobre patologias ligadas ao trabalho.

Por fim, na década de 90, têm-se as reformas estruturais profundas, quando houve

mudança do paradigma mecanicista e legalista de recursos humanos para a realidade que demanda lidar com “[...] alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua e emprego com vínculo de fidelidade transitória [...]” (FRANÇA, 2009, p. 11).

Todo este processo histórico, todavia, é próprio das organizações, uma vez que passam por processos constantes de mudanças, fazendo das empresas ambientes instáveis e incertos. Por esta razão, na atualidade, as equipes de gestão de pessoas passaram a assumir atividades estratégicas de orientação global, substituindo os antigos departamentos de recursos humanos.

Deste modo, as tarefas operacionais e burocráticas foram transferidas para terceiros, enquanto a gestão passou a se preocupar, de forma muito mais concentrada, em sua atenção para o gerenciamento de pessoas, considerando-as colaboradores dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional, de acordo com Souza (2016, p. 1).

No entanto, deve-se ter em mente as palavras Lacombe (2007, p. 14):

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.

Sendo assim, fica claro que a principal função do departamento de recursos humanos é trabalhar para manter aquilo que há de humano dentro das organizações, vendo o trabalho como um dos aspectos da existência humana e não o único. Por esta razão, deve-se ter cuidado no trato com seus colaboradores.

2.1. Definições de Recursos Humanos

Nas palavras de Chiavenato (2010, p. 9), o termo recursos humanos (RH) é definido como o conjunto de políticas e práticas necessárias para gerenciar pessoas o que inclui: recrutar (captar), selecionar, treinar, recompensar bem como avaliar o desempenho do colaborador.

Deste modo, pode-se depreender que trabalhar com RH é ter como foco a matéria humana que compõe uma organização, de modo que a empresa leve o colaborador a produzir da melhor maneira possível. Para alcançar este objetivo, a gestão de recursos humanos lança mão de instrumentos e artifícios para selecionar e treinar o colaborador de forma a aproveitar todo seu potencial.

Quadro 1 – Práticas utilizadas no gerenciamento

<ul style="list-style-type: none"> • Determinar a natureza do trabalho de cada colaborador • Prever a necessidade de trabalho e recrutar candidatos • Selecionar candidatos • Orientar e treinar novos colaboradores • Como remunerar colaboradores, oferecendo incentivos e benefícios • Avaliar o desempenho • Comunicar-se, seja entrevistando, aconselhando ou disciplinando. • Construir o comprometimento do colaborador, disponibilizando oportunidades iguais e ações afirmativas. • Garantir a saúde e segurança do colaborador no ambiente de trabalho.
--

Fonte: Desller (2015, p. 97). Adaptado pelo autor deste artigo.

Para Desller (2015, p. 97), RH é a atividade que envolve práticas e políticas utilizadas para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, em especial os considerados mais importantes: contratação, treinamento, avaliação, remuneração e ao ambiente seguro aos colaboradores da empresa.

É interessante notar que, diferente de Chiavenato (2010, p. 9), Desller (2015, p. 97) toca em dois pontos, os quais não são tratados na primeira obra deste autor aqui referida: a disciplina do colaborador e a questão de sua segurança no ambiente de trabalho. É função do RH treinar o pessoal quando da contratação, de modo a garantir que erros não sejam cometidos e, se assim o forem, que o colaborador seja disciplinado. Da mesma maneira, deve-se lembrar que a organização precisa manter-se dentro das normas, para viabilizar a segurança dos seus contratados.

Segundo este raciocínio, França (2009, p. 1) defende que

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável.

Neste sentido, o cuidado da gestão de pessoas ultrapassa o limite da mera realização de trabalho. É um cuidado com o ser humano em seus inúmeros aspectos, entre eles, pois a vida laborativa deve ser, antes de tudo, saudável e positiva.

2.2 Captação e Seleção (C&S)

Para compreender a temática aqui anunciada, é preciso deixar claro que, entre captar e selecionar, há diferenças práticas e teóricas.

No Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa (2010, p. 141-705), os dois verbos são assim definidos: “Captar: 1. Trazer para si; atrair; conquistar. 2. Recolher, obter.” “Selecionar: optar por alguém ou algo entre dois ou mais, segundo certos critérios; escolher.”

Ficam evidentes as discrepâncias semânticas entre as duas palavras. Conquistar e escolher são atitudes diferentes. No universo organizacional, a ideia geral que se tem de recrutamento é utilizar técnicas para atrair pessoas para um determinado cargo enquanto que a seleção de pessoal pode ser vista como separar os mais adequados para ocupar determinada posição na empresa.

Deste modo, Chiavenato (2009, p. 68) explica que

Recrutamento e seleção de pessoal fazem parte de um mesmo processo, determinando que o objetivo básico do recrutamento é o de abastecer o processo seletivo com a matéria-prima enquanto o da seleção é o de escolher e classificar os mais adequados. Assim, ambos fazem parte de um processo maior que objetiva suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade em um contexto altamente dinâmico e competitivo.

Sendo assim, a captação é o processo que compreende atrair os candidatos para executarem determinada função, ao passo que selecionar é perceber as potencialidades de cada um daqueles que passaram pela captação. De acordo com Zaccarelli; Teixeira (2008, p. 122), “O processo de captação deve iniciar-se a partir da percepção da necessidade de uma competência a ser desempenhada por uma pessoa, necessária à consecução de uma competência organizacional.”

Seguindo este raciocínio, Chiavenato (2009, p. 68) defende a ideia de que

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Pode-se inferir, portanto, que para recrutar existe a necessidade de obter dados sobre a demanda da empresa referente aos recursos humanos. Para Teixeira; Zaccarelli (2008, p. 122), iniciar o processo de captação consiste em responder três questões básicas: “De quem precisamos? Para que precisamos? Por que precisamos?” De posse das respostas para estes questionamentos é que são escolhidas atividades capazes de atrair um número suficiente de candidatos que atinjam os objetivos da organização.

Chiavenato (2009, p. 68) determina que um recrutamento eficiente requer planejamento e se constitui numa sequência de três fases: “[...] o que a organização precisa em termos de pessoa, o que o mercado de RH pode oferecer e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.”

Conforme ilustram Teixeira; Zaccarelli (2008, p. 122), “O processo de captação de pessoas compreende as etapas de definição estratégica do perfil, decisão de recrutar interna ou externamente, planejamento de [...] escolha do meio e o processo de divulgação.”

De acordo com Marras (2011, p. 54), o processo de recrutamento (captação) tem início quando a empresa possui uma necessidade de contratar novos profissionais. Isto ratifica o pensamento de Chiavenato (2009), uma vez que deixa claro que é imprescindível conhecer primeiramente, o que, de fato, a empresa precisa, no que se refere aos colaboradores.

Seguindo o que postula Marras, visto anteriormente sobre a segunda fase da captação de novos colaboradores, Almeida (2009, p. 79) defende que

Durante o recrutamento de pessoal, estudos e pesquisas de mercado devem ser realizados, devem ser identificados os tipos de pessoas que se deseja contratar, realizar com o objetivo de localizar os candidatos em potencial, verificar como essas pessoas procuram emprego, como realizam suas escolhas profissionais, que tipo de propostas mais lhe atrai etc. Obter informações de como empresas concorrentes está realizando suas contratações e o que elas oferecem a seus candidatos permite ter parâmetros sobre a atratividade da vaga oferecida. Com esse levantamento é possível planejar e focalizar com maior precisão o recrutamento de candidato com os perfis que a organização deseja. (ALMEIDA, 2009, p. 79)

Sendo assim, manter uma boa relação com o mercado de recursos humanos é um passo importante no momento em que se pensa em realizar a contratação de um profissional. É o gestor de RH que vai mostrar à organização o que está ocorrendo no mercado e quais as melhores formas para obter pessoal de modo a alcançar o crescimento desejado. A definição de seleção de pessoal, por sua vez envolve, atualmente, o conceito de competências. Os indivíduos são selecionados a partir de suas habilidades e potencial.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 106), a seleção de recursos humanos se resume em a escolha do homem certo para o cargo certo, visando à eficiência e ao desempenho pessoal. Neste sentido, o autor sugere que tal processo tem como objetivo solucionar dois problemas cruciais: a adequação da pessoa ao cargo e eficiência da pessoa no cargo. E segue dizendo que

De modo geral, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas uma projeção de como a aprendizagem e a execução do candidato irão se situar no futuro. (CHIAVENATO, 2009, p. 106)

A partir disto, infere-se que o processo de seleção tem como fundamento básico buscar, entre os candidatos captados, os mais adequados ou os que possuam as competências necessárias aos cargos disponíveis em uma organização, com o intuito de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização. Com isso, este

processo faz com que a empresa atinja a adequação pretendida. No entanto, este não é um processo unilateral, uma vez que as pessoas também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar.

No entanto, é necessário pensar a quem cabe a responsabilidade de captar e selecionar pessoas. No universo organizacional, isto depende, entre outros fatores, do porte da empresa e da existência ou não de setores de recursos humanos.

Como salientam Teixeira; Zaccarelli (2008, p. 122): “[...] grandes empresas podem recorrer a agências de emprego e consultorias especializadas (*headhunters*) optando por não conduzir diretamente o processo.”

Headhunter é o nome dado a empresas de consultoria que executam o processo de captação de pessoas, de talentos, cobrando um valor percentual sobre o salário anual do colaborador, em alguns casos, e oferecendo uma garantia de seis a doze meses. Se, neste período, o colaborador admitido não se adaptar ao emprego, ou for demitido, a consultoria o substitui sem custos para a empresa requisitante.

Nesses casos, de acordo com os alguns dos autores citados anteriormente: “[...] a função do profissional de gestão de pessoas pode ser aquela de julgar qual o melhor serviço terceirizado e servir de ponte entre uma área da empresa que requisitou a seleção e a empresa terceirizada.” (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 123).

O mais comum, todavia, é que a contratação do novo colaborador seja responsabilidade do supervisor, gerente ou diretor de linha. Ao profissional de RH cabe executar a captação e a seleção de candidatos entre os quais os superiores escolherão aquele que é mais adequado às necessidades da empresa.

2.2.1 Métodos para captação e seleção de pessoas

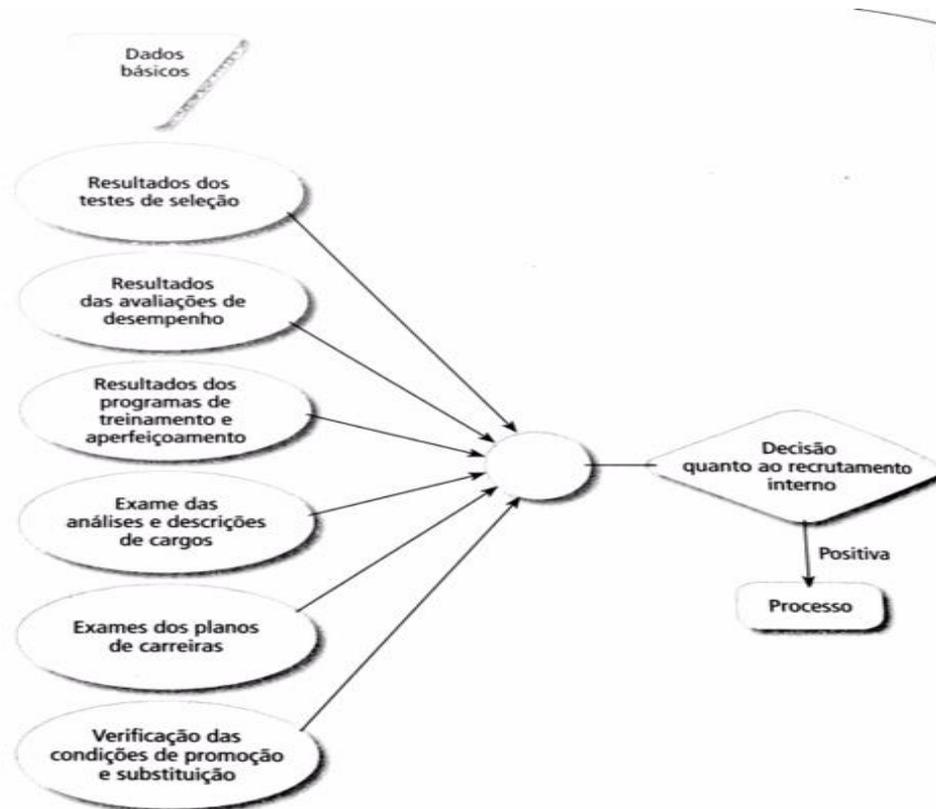
Tomando como base tudo o que fora discutido até aqui, torna-se evidente a necessidade de que possuem as organizações de captar e selecionar pessoas. É através dessas atividades que uma empresa pode alcançar os objetivos, cumprir seu planejamento estratégico a que se propôs. A não existência de um planejamento neste sentido pode acarretar prejuízos à organização como um todo.

2.2.2 Técnicas de captação

Existem três tipos de captação, ou recrutamento, a saber: interno, externo e misto. A seguir, será conceituado cada um desses tipos possíveis.

2.2.2.1 captação interna

Figura 1 - Dados básicos para recrutamento interno



Fonte: Chiavenato (2009, p. 80)

O recrutamento interno é quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). (CHIAVENATO, 2009, p. 79).

Deste modo, depreende-se que, ao recrutar internamente, o gestor precisa apenas conhecer bem o seu quadro de colaboradores para, dentre eles, detectar o mais apto a desempenhar a função desejada.

Por isso, Teixeira; Zaccarelli (2008, p. 126) defendem que a captação interna é aquela que ocorre quando se procura, dentro da empresa, o candidato mais adequado a um determinado perfil necessário para agregar valor a uma competência organizacional. Em linhas gerais, pode-se afirmar, então, que a captação interna é a busca de novas possibilidades dentro do próprio plantel.

Chiavenato (2009, p. 79) coloca, na gestão, a responsabilidade de saber quais as necessidades da empresa para que ela possa atingir seus objetivos de crescimento já que

transferir, promover e desenvolver as potencialidades das pessoas que trabalham em uma organização é a função primeira de um gestor.

O citado autor menciona que o recrutamento interno deve envolver os seguintes fatores:

Quadro 2 – Fatores para recrutamento interno

- Transferência de pessoal de uma posição para outra;
- Promoções de pessoal de nível para outro;
- Transferências com promoções de pessoal;
- Programas de desenvolvimento pessoal;
- Planos de encareiramento (carreira) de pessoal.

Fonte: Adaptado para quadro por este autor, a partir de Chiavenato (2009, p. 79).

Teixeira; Zacarrelli (2008, p. 126) lembram que a prática da captação interna, além de fortalecer o vínculo do colaborador com a empresa (pela possibilidade de carreira), também oferece vantagem de menores gastos com treinamentos, visto que o colaborador já conhece e está adaptado à cultura da empresa.

Como se pode observar, para decidir pela captação interna é preciso ter uma visão global da organização, partindo de dados concretos sobre o candidato, dentre eles: como ele se saiu nos testes de seleção, como foi a avaliação de desempenho do colaborador, de que forma ele se apresentou durante os treinamentos e em que condições o candidato estaria apto a ser promovido ou transferido.

Isto posto, pode-se afirmar que a captação interna, mesmo trabalhosa, apresenta uma série de vantagens. Para Chiavenato (2009, p. 81-82), ela:

Quadro 3 - Vantagens do uso de recrutamento interno

- É mais barato para a empresa;
- É mais rápido;
- Apresenta maior índice de validade e de segurança;
- É uma fonte poderosa de motivação para os colaboradores;
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento;
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Fonte: Adaptado para quadro por este autor, a partir de Chiavenato (2009, p. 81-82).

Segundo esta ótica, captar internamente parece ser um processo mais rápido e simples, o que, no entanto, na prática, não é assim que ocorre. Chiavenato (2009, p. 80) postula que “[...] o recrutamento interno exige imensa e contínua coordenação e integração do

órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas.” Tal concepção pode ser vista de forma mais detalhada no quadro a seguir:

No entanto, Chiavenato (2009, p. 82-83) apresenta algumas desvantagens no uso deste recurso, tais como: a geração de conflitos de interesse entre os colaboradores e o fato de não poder ser aplicável, em termos globais, dentro da organização, porque pode prejudicar o patrimônio humano da organização.

Neste sentido, Teixeira; Zaccarelli (2008, p. 126) vão mais além ao apresentar algumas vantagens deste tipo de processo. Para os autores, o comprometimento do colaborador para com a organização a partir do recrutamento interno, “[...] possibilita à empresa antever e atender às necessidades dos clientes primeiro que seus concorrentes, constituindo uma forte vantagem competitiva.”

A forma pelas quais as relações de mercado se apresentam no momento atual leva à crença de que ter vantagem sobre os concorrentes é um ponto extremamente positivo, o que faz deste tipo de recrutamento um recurso importante.

2.2.2.2 captação externa

O segundo tipo de captação (recrutamento), a seguir, é o externo. A captação externa se constitui no oposto. Se a captação interna tem como fundamento a prata da casa, a externa busca preencher suas vagas com pessoas vindas de fora. Neste recurso, a empresa pode contratar outras organizações que possam realizar esta tarefa. A tabela a seguir apresenta as sugestões de técnicas, dos dois autores aqui citados, para a realização deste tipo de captação.

Quadro 4 - Técnicas para recrutamento externo

Chiavenato (2009)	Teixeira; Zaccarelli (2008)
Banco de Talentos	Anúncio
Indicação	Recrutamento pela internet
Anúncios	Consultoria de Recolocação
Centro de Integração Empresa-escola	
Recrutamento conjunto com outras empresas	
Agência de recrutamentos	
Viagens para recrutamento	
Recrutamento Virtual	

Fonte: Quadro organizado pelo autor.

O que se vê no quadro é que Chiavenato (2009) expande a quantidade de opções, enquanto Teixeira; Zaccarelli (2008) se atêm a apenas três. Pode-se levantar a seguinte questão: será que apenas anúncios, consultorias e recrutamento virtual são suficientes enquanto técnicas para captação de colaboradores de uma empresa? Contudo, encontrar tal resposta não é o foco da pesquisa aqui desenvolvida. Todavia, é interessante notar que ambos defendem o uso do recrutamento virtual.

Uma enorme variedade de empresas – como consultorias e agências de recrutamento e seleção de pessoal – utiliza intensivamente a internet. Algumas funcionam como bancos de dados de currículos e cobram taxas para gerenciar os candidatos na web, as quais variam de pequenos débitos mensais a parcelas da remuneração inicial da pessoa que vier a ser contratada por indicação da agência. Outras agências nada cobram do candidato pela manutenção dos currículos na rede, mas da empresa que se interessar em contratar as pessoas cadastradas. Nos sites dessas agências, o candidato encontra informações e dicas sobre como montar um currículo, comportar-se na entrevista de seleção, fazer os testes e negociar uma boa contratação. Além disso, os serviços de emprego na web servem para investigar como está indo o mercado de trabalho. (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

A internet facilita o acesso às vagas disponíveis, uma vez que o candidato, em sua casa ou qualquer outro lugar, pode ficar sabendo da existência de diferentes oportunidades de trabalho. Do mesmo modo, ela amplia o alcance das empresas que, de uma forma rápida, pode se fazer notar por um número maior de possíveis colaboradores. É por esta razão que o autor segue afirmando que

Para tanto, basta consultar as vagas que se encaixam em seu perfil, enviar o *curriculum vitae* e o e-mail e esperar os resultados. A internet constitui uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente. Os serviços *on-line* de recrutamento abrem as portas de muitas empresas e permitem eliminar etapas da provisão. Além do mais, permitem a montagem de bancos de talentos, ao se guardar currículos de candidatos internos (os próprios funcionários) e externos. É a tecnologia da informação a serviço ARH. (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

Sendo assim, infere-se que a internet, nos tempos atuais, vem servindo como instrumento para a captação de pessoas de forma mais rápida e eficiente. Contudo, não apenas aqueles que estão desempregados podem se valer deste recurso.

Segundo Teixeira; Zaccarelli (2008, p. 128), a principal revolução que a Internet está introduzindo no processo de captação de pessoas, diz respeito a localizar profissionais que não estão procurando emprego: os denominados candidatos passivos. Diz-se, então, que a rede é a forma mais democrática de acesso ao mercado de trabalho uma vez que possibilita a empregados ou não a aproximação com vagas disponíveis para funções diversas.

Entretanto, para Chiavenato (2009, p. 94), o recrutamento externo também possui algumas desvantagens, entre elas: a demora na execução do recrutamento, despesas imediatas

e mais caras que o recrutamento interno, é menos seguro, desvaloriza os colaboradores da organização e, geralmente, afeta a política salarial da empresa.

Por fim, o autor acima, aponta como possibilidade o chamado recrutamento misto no qual o interno e externo se complementam de maneira que ao deslocar um colaborador, a empresa cria uma vaga que, certamente, será preenchida por recrutamento externo.

Diante de todas estas opções, é preciso esclarecer que a escolha pela melhor forma de recrutamento está diretamente relacionada à cultura e política da organização: há aquelas que preferem buscar entre os seus os melhores candidatos e há, também aquelas que têm como hábito recorrer aos de fora para o preenchimento de suas vagas.

2.2.2.3 captação mista

A captação mista é aquela que utiliza instrumentos de captação interna e externa concomitantemente. Segundo Souza (2009, p.38):

Chiavenato (2002) e Gil (2001) colocam de forma equivalente suas opiniões a respeito do processo de busca mista quando o mesmo se inicia através de uma busca externa e é seguida por uma busca interna; de forma inversa, quando o processo de busca se inicia através de profissionais da empresa e ampliam para busca no mercado externo ou até mesmo de forma conjunta, trabalhando simultaneamente a busca.

Deste modo, considera-se que – a depender da necessidade da organização – é possível utilizar os dois tipos de captação ao procurar colaborador para ocupação de cargo.

2.2.3 Técnicas de seleção

Selecionar pessoas é retirar, de um todo, aquele mais hábil, para ocupar determinado cargo ou executar determinada tarefa. Almeida (2009, p. 88) diz que utilizar técnicas de seleção está relacionado com a suposição de que há uma estreita correspondência entre o desempenho obtido pelo candidato nas técnicas aplicadas e seu desempenho futuro no trabalho.

Conforme Chiavenato (2009, p. 126), as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos e técnicas de simulação. O autor defende, contudo, que comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso.

Sendo assim, o que determina a escolha das técnicas de seleção é o seu caráter preditor que, segundo o autor, se define como característica que uma técnica de seleção deve

possuir no sentido de prever o comportamento do candidato em função dos resultados que alcançou quando submetido a esta técnica, como lembra Chiavenato (2009, p. 126).

A entrevista de seleção talvez seja a técnica mais conhecida pelo senso comum. De modo amplo, uma entrevista se constitui em um processo comunicativo entre interlocutores.

No caso de uma seleção, a entrevista tem uma função específica que é avaliar as respostas dos candidatos. Segundo Chiavenato (2009, p. 128), aplica-se ao candidato determinados estímulos (entradas) para verificar suas reações (saídas) e com isso estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento frente a determinadas situações.

Chiavenato (2009, p. 126) divide as entrevistas entre: dirigidas (com roteiro preestabelecido) e não dirigidas (livres ou sem roteiro). Atualmente, existem empresas especializadas em preparar candidatos para enfrentar as etapas de uma seleção, incluindo a entrevista. Isto facilita o entendimento do candidato sobre a situação.

A lista, a seguir contém as perguntas mais utilizadas numa entrevista de seleção.

Quadro 5 - Perguntas mais frequentes em entrevista de seleção

- | |
|--|
| <p>a) Como você gasta seu tempo disponível? Quais são seis passatempos?</p> <p>b) Em que tipos de atividades da comunidade ou da escola você está envolvido?</p> <p>c) Descreva seu trabalho ideal. E, que tipo de atividade você está interessado?</p> <p>d) Por que você quer trabalhar em nossa organização?</p> <p>e) Quais são seus assuntos favoritos? Por quê?</p> <p>f) Você tem preferências por determinados locais de trabalho?</p> <p>g) O que você pensa ser um salário adequado?</p> <p>h) Como estará seu salário dentro de cinco anos? E dez?</p> <p>i) Como você escolheria seu supervisor?</p> <p>j) Qual a sua opinião a respeito dos produtos ou serviços de nossa organização?</p> <p>k) Descreva seu chefe ideal.</p> <p>l) Quando você espera ser promovido?</p> <p>m) Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos?</p> <p>n) Por que acha que seus amigos gostam de você?</p> <p>o) Você planeja fazer cursos adicionais além dos que já fez? Quais? Quando?</p> <p>p) Quais os cargos ou trabalhos que você mais gostou?</p> <p>q) Descreva seu chefe ou professor favorito.</p> <p>r) Quais são seus planos futuros de encareiramento?</p> <p>s) Se você pudesse voltar atrás por cinco anos, você seria o mesmo? Se não, como seria?</p> <p>t) Por que você gostaria de ser admitido nessa organização?</p> <p>u) Descreva seu último emprego.</p> <p>v) Quantas horas você pretende trabalhar?</p> <p>w) Quais as habilidades e conhecimentos que possui?</p> |
|--|

- x) Qual seu esporte favorito?
- y) Como você se sente trabalhando com outras pessoas?
- z) Você faz amizades com facilidade?

Fonte: Adaptado de Werther Jr.; Davis (1981, p. 161) apud Chiavenato (2009, p. 131)

Os testes de conhecimentos ou capacidade são instrumentos para avaliar o saber e o saber-fazer adquiridos pelo candidato. Nas palavras de Chiavenato (2009, p. 138), eles

Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo (noções de contabilidade, de informática, de vendas, de tecnologia, de produção etc.), bem como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas (perícia do motorista de caminhão ou empilhadeira, perícia da digitadora, da telefonista, do operador de máquinas, operações em calculadoras etc.).

Neste sentido, pode-se inferir que é através da aplicação de testes que o gestor conseguirá conhecer as habilidades e o potencial do candidato para ocupar o cargo oferecido. Para tanto, deve ter certeza da melhor forma de aplicação dos testes. O autor citado segue postulando que os testes são divididos segundo a maneira de aplicação e a forma de elaboração. Sendo assim, existem testes orais, escritos, processuais, específicos, tradicionais e objetivos. No entanto, podem dificultar a avaliação do entrevistador uma vez que padronizam respostas e comportamentos. Não se pode esquecer que por ser um processo linguístico, a entrevista envolve a subjetividade de ambos os envolvidos.

Para Teixeira; Zaccarelli (2008, p. 133),

Cabe ao(s) entrevistador(es) preparar(em) a entrevista e providenciar(em) um clima favorável, pois seu objetivo é preciso: conhecer o candidato o melhor possível e avaliá-lo no menor tempo possível. Para o entrevistado, talvez o maior desafio seja conter a ansiedade que antecede o momento da entrevista e ser capaz de estar com um razoável domínio de seu estado.

Dentro do escopo dos testes, existem aqueles que são definidos como testes psicológicos. De acordo com Chiavenato (2009, p. 140), a função dos testes psicológicos é analisar amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas, ou seja, o resultado obtido pelo candidato é comparado com os resultados de uma amostra significativa o que possibilita estabelecer relações percentuais entre o candidato e a amostra.

Os testes psicológicos focalizam principalmente as aptidões, procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho. Os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação. Assim, os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com as estatísticas de resultados, recebendo valores em percentis em relação ao padrão de comparação. (CHIAVENATO, 2009, p. 140-141)

A crítica que se faz ao uso de testes psicológicos no ambiente organizacional é que eles transformam o comportamento humano em números e é sabido que o ser humano é subjetivo. Quantificar a subjetividade humana não é uma tarefa simples e nem barata. Para a realização de testes psicológicos é necessária a contratação de profissionais especializados na aplicação destes ou possuí-los como membros constituintes do corpo de colaboradores.

Outra técnica de seleção bastante utilizada é a dinâmica de grupo. Nela, o candidato reproduz situações que viveria ao exercer uma função específica ou executar uma tarefa. O foco já não é a diferença individual, mas, sim, como o candidato se comporta no contexto social.

Segundo Zaccarelli; Teixeira (2008, p. 137), a dinâmica de grupo permite “[...] identificar atitudes e inferir sobre possíveis valores. Outra possibilidade consiste em solicitar aos candidatos que falem livremente sobre sua vida profissional para que se possa analisar quais aspectos cada um destaca.”

Dentre as técnicas de simulação, a mais utilizada, de acordo com Chiavenato (2009, p. 155) é o psicodrama:

Cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente seja interação com outra(s) pessoa(s). Estabelece vínculos que lhe são habituais ou tenta estabelecer novos vínculos. Age no aqui e agora como em seu cotidiano, o que permite analisar e diagnosticar seu próprio esquema de comportamento. (CHIAVENATO (2009, p. 155)

No entanto, é preciso deixar claro que do mesmo modo que os testes psicológicos, a técnica do psicodrama deve ser aplicada por um profissional especializado o que gera ônus para a empresa.

As técnicas de seleção, como já fora afirmado, precisam ser escolhidas a partir dos resultados que se deseja alcançar, da mesma forma que não se deve esquecer que, em linhas gerais, em um processo de seleção são utilizados mais de uma técnica concomitantemente.

É por esta razão que França (2009, p. 5-6) diz que

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, liderança, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos à vida social.

Pode-se inferir, então, que selecionar pessoas é um processo complexo e meticuloso que toma como base a relação empresa-colaborador no sentido de agregar valor às necessidades de ambos levando em conta os aspectos práticos da organização e comportamentais de seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Andrade (2009, p. 129), “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento.” O presente trabalho constitui-se em um estudo de caso, realizado na empresa Rodrigo da Cunha D’Elia Fitness, uma academia que tem como nome fantasia: MEDIDA CERTA FITNESS CENTER.

De acordo com Silva; Benegas (2015, p. 5), o estudo de caso é um método bastante utilizado em pesquisas na área de Administração: “[...] um caso é uma história que descreve um evento vivido na realidade contemporânea por uma empresa ou se baseia em fenômenos nela estabelecidos.” Assim, um estudo de caso é realizado para retratar uma realidade, buscando – através da investigação – explicações para o que se observa ou solução para um problema que o caso apresenta.

Este trabalho também pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória, descritiva e de campo, uma vez que pretendeu descrever situações, pela primeira vez na empresa, sobre determinado fenômeno ou problema, analisando-o de forma qualitativa já que se baseou em observação e interpretação de dados coletados a partir de determinada realidade com poucos elementos investigados: o trabalho de recursos humanos na academia Medida Certa Fitness Center.

Primeiramente, como forma de fomentar a discussão, para a realização da pesquisa aqui apresentada, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de modo a buscar, em autores que versam sobre a temática escolhida, diversos conceitos e definições sobre o assunto pesquisado. É a pesquisa bibliográfica que fornece o sustentáculo teórico para a análise dos dados apresentados e para as recomendações endereçadas à solução ou explicação do problema ou fenômeno.

Como instrumentos para a construção da pesquisa foram escolhidos: observações livres e entrevista semiestruturada. Ambas são formas de perceber o real a partir da ótica do pesquisador, mas respeitando as percepções do entrevistado, para interpretá-las à luz da fundamentação teórica.

A observação permitiu que este autor registrasse, de forma concreta a realidade e de acordo com sua percepção, enquanto que a entrevista revelou, nas manifestações do entrevistado, as possíveis respostas para as indagações que sustentam a pesquisa.

Sendo assim, foi realizado um conjunto de cinco observações, correspondendo, por cinco dias, em um tempo de três horas cada, quando foi registrada a relação entre as

informações passadas pelo dono da academia (responsável pela captação e seleção de pessoal) e os colaboradores, com o objetivo de analisar a receptividade da empresa no que se refere às sugestões dadas durante a construção do relatório de estágio, diante da necessidade de diminuição da alta rotatividade de colaboradores na empresa.

A entrevista semiestruturada constou de questões abertas o que possibilitou uma flexibilidade e a subjetividade de uma pesquisa qualitativa. Ela “[...] permite ao investigador conduzir a entrevista, mas mantém a flexibilidade, permitindo a livre associação de ideias no discurso do entrevistado. Não há rigidez na ordem das questões e novas perguntas podem ser feitas no decorrer da entrevista.” (TOMAR, 2007, p. 27)

As variáveis são aspectos de uma pesquisa científica, que contêm indicadores (os variantes), que podem ser classificados ou mensurados, estabelecidos de acordo com os objetivos da pesquisa. Lakatos; Marconi (2009, p. 139) determinam que “[...] uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida, uma quantidade que varia, um conceito operacional que contém ou apresenta valores; ou ainda, um aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.”

A seguir o quadro de variáveis e indicadores.

Quadro 6 - Variáveis e indicadores

Variáveis	Indicadores
Sugestões oferecidas à empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar-se como empresa que pretende crescer. • Realização de curso especialização por parte do gestor ou contratar um colaborador com conhecimentos em RH. • Utilizar os trâmites teóricos adequados a um setor de RH. • Melhorar o processo de divulgação e o processo de entrevista. • Tentar capacitar um dos colaboradores para área de gerência.
Posição dos gestores quanto à adoção das sugestões	<ul style="list-style-type: none"> • Observação direta do autor • Depoimento do proprietário
Levantamento das justificativas pela não adoção das sugestões.	<ul style="list-style-type: none"> • Depoimento do proprietário

Fonte: Dados desta pesquisa.

Os dados desta pesquisa foram registrados de forma descritiva, narrativa e continuada seguindo o que fora observado e captado pelo pesquisador junto ao proprietário. Foi utilizada a ferramenta Word para o registro e análise interpretativa dos dados colhidos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Diante das sugestões oferecidas à empresa, no período de estágio curricular e do retorno à empresa para checar o que foi acatado e implementado, obtiveram-se os seguintes resultados.

Diante do que foi apresentado e levando-se em conta o porte da empresa, algumas sugestões para a permanência de bons profissionais na academia foram feitas, com base na fundamentação teórica, seguindo-se na Análise dos Resultados (4.1)

4.1 Sugestões Apresentadas à Empresa

- Organizar-se, primeiramente, como empresa que pretende expandir-se dentro do mercado, enfrentar concorrentes já organizados e surpreender seus clientes com uma qualidade ímpar;
- Realização de um curso de especialização em gestão administrativa e recursos humanos – por parte do gestor, ou contratar um colaborador com conhecimentos em recursos humanos para implantar ações de captação e seleção de pessoas, entre outras ferramentas e procedimentos que mitiguem falhas e promovam o sucesso da empresa;
- Utilizar todos os trâmites teóricos adequados a um setor de RH para a Captação e Seleção de colaboradores;
- Melhorar o processo atual de divulgação *boca-a-boca* e o processo de entrevista, a fim de atenuar as consequências indesejáveis ao funcionamento satisfatório da academia;
- Tentar capacitar um dos colaboradores para a área de Processos Gerenciais, a fim de auxiliar o gestor proprietário nos processos decisórios de gestão de pessoal e de relacionamento sadio com os clientes.

Um curso de especialização daria subsídios científicos ao gestor para realizar a contratação de seus colaboradores, uma vez que ele, enquanto um profissional de Educação Física não possui o conhecimento necessário para executar funções administrativas. No caso da academia, sugere-se que o gestor – uma vez portador de conhecimento gerencial, utilize o marketing mais adequado ao perfil de sua clientela, em termos de publicidade, promoção, preço e de relacionamento com ela.

No entanto, é preciso insistir que no que se refere à academia Medida Certa, o mais importante é o gestor adquirir os conhecimentos necessários para realizar tais etapas ainda que, pelo porte da empresa, ele acumule funções administrativas e educadoras.

4.2 Posição dos Gestores quanto à Adoção das Sugestões

Para fins de esclarecimento, afirma-se aqui que só foi possível obter respostas de apenas um gestor, no caso, o proprietário. Em uma entrevista semiestruturada, ele confirmou que, diante das sugestões feitas pelo autor deste artigo, pôde perceber que há falhas no modo de selecionar e captar seus colaboradores.

Indagou-se sobre os métodos de divulgação utilizados pela empresa e ele respondeu: “Preciso investir mais no boca-a-boca porque, no caso de uma academia, esta é a melhor forma para se tornar conhecido, ao menos no bairro em que estamos.”

O ponto que mais lhe chamou atenção se refere à forma pela qual ele realiza as entrevistas com os futuros colaboradores. Ao ser questionado sobre isto, ele respondeu que: “Realmente, eu não conhecia essa parte científica da realização de uma entrevista e reconheço que preciso estudar ou contratar um profissional de recursos humanos, mas só posso pensar nisso quando esta crise passar.”

E seguiu afirmando que: “Se eu estudar, posso também treinar algum de meus colaboradores para me ajudar nas questões gerenciais. Mas só posso fazer qualquer coisa se eu tiver recurso para investir nisso. Se eu tiver recursos, posso colocar as sugestões em prática, mas, no momento, minha prioridade é pagar os salários em dia e manter a academia funcionando.”

4.3 Justificativas diante da não Adoção das Sugestões Oferecidas à Empresa

Ao ser questionado sobre a implantação das sugestões dadas, o proprietário respondeu: “Não. Não tenho como fazer isto agora. O que entra fica na academia. Não sobra dinheiro. Inclusive, com essa instabilidade econômica enfrentada pelo país, perdemos cerca de cento e cinquenta alunos. É um número considerável.”

O autor do artigo perguntou se a existência de um setor de recursos humanos teria evitado esta perda de alunos. O gestor respondeu que: “Não. Eu acredito que as pessoas estão sem dinheiro mesmo. Quando o bolso aperta, as primeiras coisas a serem cortadas são o lazer e a atividade física. Meu problema maior é o entra e sai de professores. Gostaria que eles ficassem mais tempo na empresa e hoje eu sei que a criação de um setor de recursos humanos em nossa academia pode me ajudar e ajudar meu pessoal.”

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve origem no relatório de estágio da empresa Rodrigo da Cunha D'Elia Fitness, cujo nome de fantasia MEDIDA CERTA FITNESS CENTER. O relatório apresentou o seguinte objetivo geral: Oferecer elementos para adoção de um processo de captação e seleção (C&S) de pessoas com as necessidades da empresa.

Diante das sugestões para solução do problema exposto em 1.1, o objetivo geral deste artigo foi consolidado, qual seja: Analisar a receptividade da empresa no que se refere às sugestões dadas durante a construção do relatório de estágio, diante da necessidade de diminuição da alta rotatividade de colaboradores na empresa.

Foram apresentadas as sugestões oferecidas à empresa para a adoção do processo de Captação e Seleção, visando à diminuição da alta rotatividade dos colaboradores, verificou-se, junto aos gestores da empresa, a posição deles no tocante à adoção das sugestões oferecidas para o problema do *turnover*, seguindo-se observações deste autor e levantando justificativas do gestor proprietário sobre a não adoção das sugestões oferecidas.

Para alcançar os objetivos propostos o autor deste artigo entrou em contato com os gestores da empresa em que fora realizado o estágio. No entanto, só obteve retorno do gestor proprietário. Pôde-se observar que nenhuma das sugestões dadas foi colocada em prática com a justificativa do proprietário de que não há, no momento, capital para investimentos no setor de recursos humanos.

A realização de tal pesquisa permitiu inferir-se que a não aplicação das sugestões acarreta uma continuidade do problema detectado no estágio, entre eles a indisciplina, a falta de ética profissional e alta rotatividade de colaboradores, uma vez que não há alterações na dinâmica encontrada durante a realização do estágio.

Do mesmo modo, em termos de aprendizado deste autor, conclui-se que o eixo para uma boa contratação e permanência do colaborador na empresa é o conhecimento científico que o gestor tem sobre administração e gestão de recursos humanos.

Mas, durante a realização da pesquisa, algumas dificuldades foram encontradas, no momento em que o curso de Administração estava fazendo ajustes em seu novo modelo de desenvolvimento do estágio para ser finalizado com um artigo no semestre seguinte, dentre elas: o curto espaço de tempo em função de problemas de ordem profissional que impediram o autor de se dedicar com o afinco necessário, bem como a repetição dos exemplares presentes na biblioteca da FANESE. A quantidade de exemplares é suficiente, contudo, a variação entre os autores é limitada.

Todavia, estes obstáculos foram superados e não impediram a conclusão deste trabalho. Mas é importante, portanto, que a instituição invista em novos exemplares com uma gama de autores ampliada uma vez que diferentes óticas sob uma mesma temática possibilitam a construção de debates mais profundos e, conseqüentemente, a realização de pesquisas mais completas. É preciso deixar claro que as informações aqui contidas não devem ser tomadas como verdades absolutas e inquestionáveis, mas que elas sirvam de início para a realização de outras pesquisas na área de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução ao trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENTATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri/SP: Manole, 2009.
- _____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2015
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss de língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010. p. 662-705.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- SILVA, Robesval Ribeiro da; BENEGAS, Alexandre Albertini. **O estudo de caso como método de ensino na graduação**. Disponível em: <www.feata.edu.br/downloads/revistas/economiaepesquisa/v12_artigo01_uso.pdf>, Acesso em: 20 fev. 2016.

SOUZA, Aline Mayara de. **Evolução histórica da administração de recursos humanos**. Disponível em: <www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=2064&acao=exibir>. Acessado em: 12 mar. 2016.

SOUZA, João Carlos Laurentino. **Comportamento humano e gestão de pessoas nas organizações**. TCC de pós-graduação lato sensu. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T204701.pdf Acesso em 26 de novembro de 2016.

TOMAR, M. S.: **A Entrevista semi-estruturada**. Disponível em: <mariosantos700904.blogspot.com/2008/05/matriz-do-guio-de-uma-entrevista-semi.html>. Acessado em: 15 abr. 2016.

ZACCARELLI, L. M.; TEIXEIRA, M. L. M. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.; ZACCARELLI, Laura M. (Orgs.) et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.