



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: Gestão de Pessoas

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO
E ROTATIVIDADE NA WIZARD
ESTUDO DE CASO**

ANA BEATRIZ CALDAS MONTEIRO
RA 20400056

PROF^a ORIENTADORA: ROSE MARY GONÇALVES

Brasília/DF, Novembro de 2006.

ANA BEATRIZ CALDAS MONTEIRO

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO
E ROTATIVIDADE NA WIZARD
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Brasília/DF, Novembro de 2006.

ANA BEATRIZ CALDAS MONTEIRO

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO
E ROTATIVIDADE NA WIZARD
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Banca Examinadora:

**Prof^a Rose Mary Gonçalves
Orientadora**

**Prof(a).
Examinador(a)**

**Prof(a).
Examinador(a)**

Dedico àqueles que me apoiaram e principalmente à minha grande amiga, Eveline de Araújo, que me ajudou muito e pela qual tenho um carinho muito grande.

Agradeço àquela que esteve a meu lado me orientando para que este trabalho se tornasse real: Professora Rose Mary Gonçalves.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A evolução histórica dos Recursos Humanos e as principais fases.....	14
Figura 2 – Técnicas de Seleção.....	22
Figura 3 – O processo de Seleção.....	26
Figura 4 – O processo de Seleção da Wizard.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação dos Recursos Humanos no início e após o século XX.....	16
Quadro 2 – Tipos de Recrutamento.....	17

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Motivo da escolha dos professores pela Wizard.....	32
Gráfico 2 – Motivo de uma possível saída da Wizard.....	32
Gráfico 3 – Satisfação dos professores com o método Wizard.....	32
Gráfico 4 – Percepção de justiça no processo de seleção.....	32

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Apresentação de resultados dos índices de rotatividade.....	34
---	----

RESUMO

Para que as empresas possam ser respeitadas no mercado, é necessário que tenham produtos e serviços de qualidade, profissionais preparados, dentre outros atributos que fazem a diferença no momento de atingir bons resultados. O processo de Recrutamento e Seleção é essencial para a empresa, e diferentemente do que se pensava antes do século XX, para se ter sucesso é necessário investir em uma equipe qualificada, contratar pessoas certas para que essas permaneçam nas empresas construindo assim uma vida profissional. Dessa forma, os funcionários passam a se sentirem parte da organização tendo um maior comprometimento, logo, o tempo de permanência na empresa aumenta fazendo com que o índice de rotatividade tenda a diminuir, ou seja, seus números tendem a tornarem-se mais baixos. Assim, o presente trabalho verifica se existe uma relação entre Recrutamento e Seleção e o índice de rotatividade e tem como objetivo analisar essa relação entre Recrutamento e Seleção e o índice de rotatividade da escola de línguas, Wizard. Para tal, é utilizada uma pesquisa bibliográfica, exploratória, método dedutivo, observações na empresa estudada bem como a realização de entrevistas com os professores e com a proprietária das três escolas Wizard: Cruzeiro, Octogonal e Sudoeste. Esse objetivo foi alcançado e algumas mudanças podem ser realizadas na empresa futuramente em relação ao recrutamento, a seleção e aos benefícios oferecidos aos funcionários. Segundo a proprietária, a maioria dos professores que saíram eram considerados bons pelos alunos. A empresa preocupa-se com esse alto índice de rotatividade que deve-se a um ineficaz processo de seleção fazendo com que o profissional contratado não consiga corresponder às expectativas da organização, observa-se assim a alta rotatividade de pessoal observada em algumas empresas. Segundo a própria proprietária alguns pontos serão revistos a fim de que esse índice diminua.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 DESENVOLVIMENTO.....	13
2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	13
2.1.1 História dos Recursos Humanos.....	13
2.1.2 Recrutamento.....	17
2.1.3 Tipos de recrutamento.....	17
2.1.4 Seleção.....	20
2.1.5 Formas de ocorrer uma seleção e técnicas para realizá-la.....	22
2.1.6 O processo de seleção.....	25
2.1.7 Rotatividade.....	27
2.1.8 Índice de rotatividade.....	28
2.2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA.....	29
2.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

A partir do século XIX com a revolução industrial e o surgimento das máquinas a vapor o processo de produção passou a ser em escala, dessa forma, as empresas começaram a ser cobradas por melhores resultados, por produtos com maior qualidade e com alto valor agregado, por inovação, por um atendimento ao cliente diferenciado, por respeito aos prazos pactuados, por melhores preços, entre outros.

Segundo Dessler (2003) o consumidor do século XXI é dotado de um poder decisório que até então, na história do homem moderno, nunca se tinha visto ou imaginado. A concorrência entre as organizações faz com que os empresários optem por inovação, qualidade, preço justo, crédito, recursos humanos capacitados e talentosos para assim competirem no mercado de trabalho.

No período anterior ao século XX, contratava-se um profissional de qualquer área, observando-se sua experiência, sob o aspecto técnico, para ocupar o cargo disponível. A partir do século XX houve uma modificação nas organizações. As áreas de recursos humanos mudaram esse paradigma, por entenderem modernamente que mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa necessita de pessoas com comportamentos e atitudes adequados a cultura, a missão, a visão e aos objetivos do empreendimento.

A partir da década de 90, além de exigir competência técnica dos candidatos, as empresas procuram pessoas com habilidades e atitudes muito específicas às necessidades exigidas. O profissional de recursos humanos é obrigado a interagir com o departamento da empresa o qual solicitou a vaga para entender a complexidade da mesma, do contrário esse profissional não terá condições de, durante o processo de Recrutamento e Seleção, assessorar corretamente a pessoa que fez o pedido, logo, esse processo para ser realizado de maneira adequada deve estar alinhado com as estratégias da empresa.

O processo de Recrutamento e de Seleção possibilita que pessoas com as competências necessárias sejam captadas para contribuir com a empresa atingindo assim resultados mais rapidamente.

Com a finalidade de verificar como se dá um processo de Recrutamento e Seleção e a relação desse processo com o índice de rotatividade da empresa, foi realizada uma pesquisa na escola de línguas – Wizard pelo fato de ser uma grande rede de franquias do Brasil em seu segmento com quase 20 anos de atuação no

mercado e mais de 1220 escolas espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, atendendo cerca de meio milhão de alunos por ano. Devido ao sucesso, a empresa já atravessou as fronteiras brasileiras, possuindo no ano de 2006 escolas nos Estados Unidos, Japão e Portugal. Além de inglês, ensina espanhol, italiano, alemão, francês e português para estrangeiros. É a única escola de idiomas do Brasil que dispõe do ensino de inglês em Braille.

Devida a relevância do Recrutamento e da Seleção, um estudo mais detalhado mostrará a importância desse processo e a relação existente entre esse e o índice de rotatividade. Além de mostrar a importância desses processos para as empresas, este trabalho proporcionará a Wizard um conhecimento mais aprofundado da relação existente entre o processo de Recrutamento e Seleção e o índice de rotatividade da organização. As pessoas interessadas no tema a partir do trabalho poderão compreender a ligação entre Recrutamento e Seleção e esse índice.

O trabalho poderá auxiliar uma possível reformulação nos métodos de Recrutamento e Seleção da Wizard, fornecendo subsídios para atingir um menor índice de rotatividade e maior permanência dos professores na empresa.

Devido a essas constatações, o presente trabalho trata do Recrutamento e Seleção na Wizard com o objetivo de ao final responder a seguinte pergunta: Existe uma relação entre Recrutamento e Seleção e o índice de rotatividade? Tendo como objetivo geral identificar se existe uma relação entre Recrutamento e Seleção e o índice de rotatividade. Para tal, os objetivos específicos são: descrever o processo de Recrutamento e Seleção da Wizard; analisar o processo de Recrutamento e Seleção na Wizard e verificar o índice de rotatividade de professores de espanhol e de inglês nas Wizards do Cruzeiro, Octogonal e Sudoeste, por serem escolas de maior acesso à pesquisa.

O trabalho encontra-se estruturado em três grandes partes. Na primeira discorre-se a respeito da história dos Recursos Humanos, definições de recrutamento, seleção, rotatividade e é apresentada a metodologia; na segunda parte trata-se a apresentação e discussão de resultados e por fim, na terceira parte apresentam-se as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1.1 História dos Recursos Humanos

Segundo Marras (2004) no período que antecede a chegada da industrialização (a partir do século XVIII e XIX), o homem trabalhava para produzir o que consumia, seja em roupas, alimentos ou moradia. Até então, era possível obter um trabalho através de uma simples conversa, sem exigir qualquer tipo de documentação ou comprovação de experiência anterior. Com a chegada da industrialização foi criado o trabalho formal, em que eram definidas as tarefas e a remuneração devida. No século XX, foi instituído o contrato de trabalho, contendo regras que regem os direitos e deveres entre patrões e empregados. Surgiram assim os primeiros departamentos de recursos humanos que controlavam as admissões e as demissões feitas pelos superiores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios. Criaram-se então, as primeiras classes trabalhadoras, com a classificação em cargos, funções, atribuições e salários. A partir de 1980, diante de um mercado competitivo, as empresas passaram a atuar com foco dirigido tão somente ao negócio.

No século XX a tecnologia em áreas como testes e entrevistas começaram a surgir e o departamento de recursos humanos passou a desempenhar um papel maior no recrutamento, seleção, no treinamento e na promoção de funcionários. Diferentemente do que se pensava antes do século XX os Recursos Humanos (RH) tornou-se uma função muito mais estratégica do que operacional, pois recrutando e selecionando pessoas certas e realizando treinamentos a empresa consegue garantir o sucesso e aumentar sua capacidade no que diz respeito à produtividade e alcance de metas, por exemplo. Para que os profissionais de RH agreguem valor para as empresas é preciso desempenhar múltiplos papéis, especificar os resultados para a empresa proveniente do desempenho de cada um, de suas tarefas específicas, entre outros. Após o século XX, a área de pessoal entra em uma nova fase. Assim a importância de contratar as pessoas certas e treiná-las efetivamente é cada vez mais necessária caracterizando assim os RH como uma vantagem competitiva.

Ulrich (2000) confirma a afirmação de que o papel do RH nas organizações começou com a necessidade de contabilizar os registros dos funcionários, com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeito de pagamento e de controle. Antes esse departamento preocupava-se somente com a parte burocrática dos funcionários (pagamentos, admissões, entre outros), porém a partir do século XX as mudanças são visíveis uma vez que há a preocupação com o indivíduo, com suas necessidades básicas e qualidade de vida. Para melhor compreender a importância do Recrutamento e da Seleção em uma empresa e a importância desse processo é necessário que se entenda como foi a evolução histórica dos Recursos Humanos e as principais fases. Segundo Gil (2002, *apud* Pasquetti 2006) as fases estão representadas no esquema abaixo:

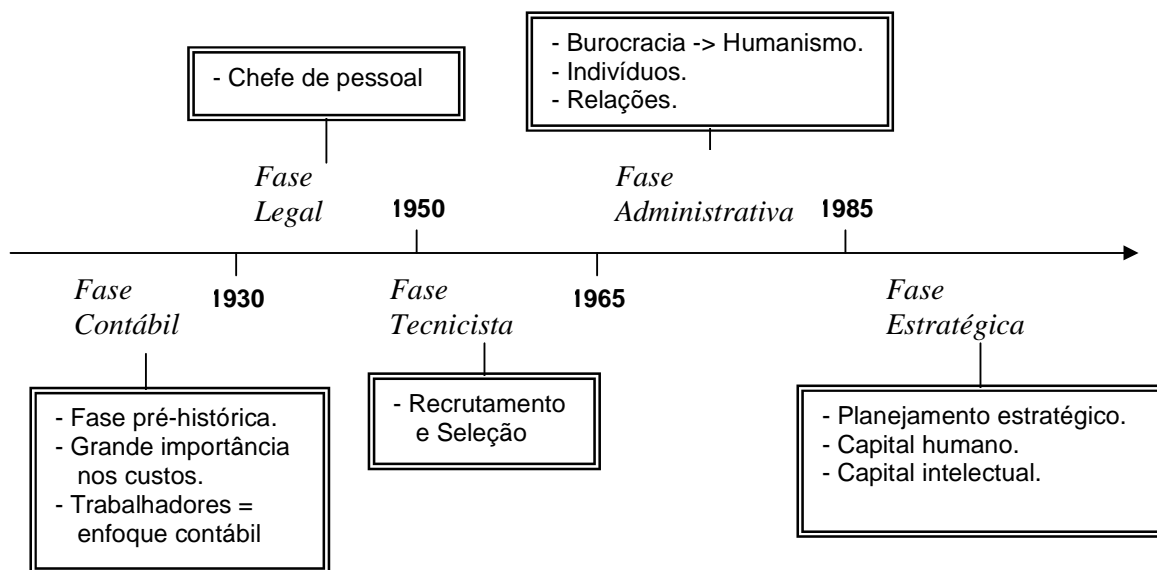


Figura 1: A evolução histórica dos Recursos Humanos e as principais fases.
Fonte: Gil (2002, *apud* Pasquetti 2006).

- **Fase contábil:** chamado por alguns autores de fase pré-histórica. Os custos tinham uma grande importância e os trabalhadores eram vistos sob um enfoque contábil.
- **Fase legal:** nessa época surge o chefe de pessoal que controla a frequência dos funcionários, faltas, pagamentos, admissões, demissões.
- **Fase tecnista:** nessa fase inicia-se uma importação de diversas técnicas e conceitos de administração de pessoal. O Recrutamento e a Seleção surgem a partir do modelo americano de gestão e ocorre a substituição do então denominado chefe

de pessoal pelo administrador de pessoal. No intuito de aumentar seus conhecimentos o administrador de pessoal passava a possuir novas atribuições como chefe de um setor de prestação de serviços às áreas operacionais, na busca de otimizar os recursos humanos da organização.

a) Fase administrativa: é a fase de transição do modelo burocrático para um modelo mais humanista, voltado para o indivíduo e suas relações.

b) Fase estratégica: iniciam-se os programas de planejamento estratégico. A importância é voltada para o capital humano e intelectual.

Segundo Chapman (1996) a partir dessas fases, as organizações começaram a sofrer alguns desafios competitivos dentre eles a globalização se destaca, pois gerou assim a necessidade do RH criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade. O mundo foi se interagindo e se tornou menor devido ao avanço das telecomunicações, o consumidor tornou-se mais exigente sendo necessário que as organizações sejam mais sensíveis e voltadas cada dia mais para eles. Uma empresa que não desempenha esse papel em relação ao consumidor não será competitiva no mercado, pois a lucratividade é quase que exclusivamente decidida por esse comportamento.

Segundo Chapman (1996) alguns autores questionam assuntos no que diz respeito às empresas que tentam implementar alguns programas novos como a gestão de qualidade total, dizem não ser tão simples priorizar o consumidor e dizem ainda que muitas que implementam esse sistema possuem um coeficiente de fracasso de 75%, afirmam que cabe ao RH medir esses critérios e ver quais os que melhor se adaptam às empresas.

Ainda devida a importância considerável do RH nas empresas, Chiavenato (2002) diz que a política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos:

a) Políticas de suprimento de recursos humanos: onde recrutar, critérios de Recrutamento e Seleção, como interagir os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

b) Políticas de Aplicação de Recursos Humanos: como determinar os requisitos básicos da força de trabalho, critérios de planejamento, alocação e movimentação interna dos recursos humanos.

- c) Políticas de Manutenção de Recursos Humanos: critérios de remuneração direta e indireta dos participantes, questões relativas às condições físicas ambientais de higiene e segurança.
- d) Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos: critérios de diagnóstico e programação do trabalho, desenvolvimento de recursos humanos, criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e a excelência organizacional.
- e) Políticas de Monitoração de Recursos Humanos: como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativas e qualitativas.

Para uma melhor compreensão da evolução do RH antes e após o século XX e a sua relação com as pessoas, segue o quadro 1:

INÍCIO DO SÉCULO XX	APÓS O SÉCULO XX
peçoas como recursos	peçoas como colaboradores
peçoas isoladas nos cargos	peçoas trabalhando em equipes
horários rígidos	horários flexíveis
normas e regras	metas negociadas
forte dependência da chefia	Interdependência
ênfase nos manuais	ênfase no conhecimento
mão de obra valorizada	participação e comprometimento
executores de tarefas	vinculado à missão da empresa

Quadro 1: Comparação dos Recursos Humanos no início e após o século XX.
Fonte: Gil (2002, *apud* Pasquetti 2006).

A partir do quadro a cima, nota-se que após o século XX a política de Recursos Humanos se moderniza cada vez mais e as peçoas passam a ter uma maior importância para as empresas. Dessa forma é preciso ter uma equipe que desempenhe um bom trabalho e a escolha dessas peçoas iniciam-se a partir do processo de Recrutamento.

2.1.2 Recrutamento

Para dar início ao processo de Seleção é necessário o Recrutamento que, em resumo segundo Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006) e Marras (2004), são técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos qualificados capazes de ocupar cargos em uma organização. Esse processo desenvolve técnicas e atividades orientadas e dirigidas para a identificação e atração da mão-de-obra e tem como objetivo imediato atrair novos candidatos. É feito a partir das necessidades internas da organização, presentes e futuras dos recursos humanos, em relação à contratação de novos profissionais. Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do individuo adequado para preenchê-la e o lugar onde essas pessoas podem ser encontradas.

A partir desse ponto inicia-se o recrutamento que é o responsável pelo abastecimento de mão-de-obra para a organização. É necessário diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, e após identificadas as fontes faz-se a manutenção dessas para que em um futuro possam atender às necessidades da organização.

2.1.3 Tipos de Recrutamento

Tipos de Recrutamento	Vantagens	Desvantagens
Interno: feito com candidatos da própria empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Mais veloz. • Custos finais quase zero. • Maior validade e segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos de interesses.
Externo: feito com candidatos de fora, de outras empresas, do mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Novas pessoas para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais demorado. • Mais caro. • Menos seguro.
Misto: feito com candidatos da própria empresa e do mercado.	Já foram citadas anteriormente acima.	

Quadro 2: Tipos de Recrutamento

Fonte: Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006).

a) Interno: Segundo Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006) e Marras (2004) é feito com candidatos da própria empresa, ou seja, quando há uma vaga disponível e essa procura preenchê-la com os próprios funcionários através de promoções, transferências, privilegiando assim os próprios recursos da empresa. A prática do

recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente e a divulgação das necessidades deve ser informada por meio de memorando ou cartazes, em todos os quadros de avisos, para que aqueles interessados compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida.

Nesse tipo de recrutamento o processo admissional é mais veloz, pois o empregado escolhido não necessita submeter-se a todos os testes, levantamento de informações, exame médico, dentre outros; os custos finais são quase zero, pois dispensam anúncio em jornais, possui um maior índice de validade e de segurança, aproveita os investimentos da empresa em treinamento pessoal.

Mesmo com tantas vantagens, esse método possui alguns pontos negativos podendo haver um conflito de interesses uma vez que cria uma competição que em alguns momentos pode não ser saudável no que diz respeito à oportunidade de crescimento de cada funcionário da empresa.

b) Externo: Segundo Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006) e Marras (2004) é feito com candidatos externos, do próprio mercado. É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Todo recrutamento externo tem início a partir da tomada de decisão com relação a seguinte questão que define, para o gestor de Recrutamento e Seleção, qual é o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos. O recrutamento externo traz pessoas novas que podem contribuir muito com a organização a partir de idéias e conceitos novos para o grupo, renova e enriquece os recursos humanos e a equipe como um todo, porém, é mais demorado, pois é preciso recrutar pessoas que não fazem parte da organização, é mais caro devido ao excesso de burocracia, é menos seguro, pois a empresa não conhece o futuro funcionário e pode ser uma forma de frustração para o pessoal interno uma vez que se esforçam e vêem que pessoas de fora estão sendo contratadas.

Existem várias maneiras de ocorrer o recrutamento externo como:

1. arquivo de candidatos (banco de talentos): O banco de talentos é um conjunto de arquivos relacionados e organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados desejados. A empresa forma o banco de talentos a partir do recebimento de currículos no dia-a-dia e que consulta de acordo com suas necessidades. Essa ferramenta é muito utilizada, pois a partir desse banco os dados pessoais de

candidatos cadastrados são encontrados com facilidade. O tempo que seria gasto na procura de candidatos potenciais para o preenchimento de vagas é reduzido.

2. Indicação: Pode-se pedir a pessoas de dentro ou de fora da empresa para indicar candidatos. Além de ser um meio econômico, a recomendação geralmente refere-se a pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho. É recomendado que os indivíduos indicados sejam avaliados como os demais para não haver nenhuma injustiça. Uma vez identificadas às necessidades da empresa, o recrutador distribui a informação interna e externamente e a partir desse momento começa a receber indicações de terceiros que fizeram com que a informação fosse divulgada no mercado de trabalho.

3. Cartazes internos e externos: Recrutamento de baixo custo e que costuma proporcionar rapidamente um número considerável de candidatos. Geralmente os cartazes são colocados na portaria de empresas, locais com grande movimentação de pessoas, em locais que se supõe haver candidatos com o perfil desejado.

4. Anúncios: Procedimento bastante utilizado porque atrai muitos candidatos. Antes dos anúncios é preciso que haja a definição dos objetivos e posteriormente identificar os melhores meios de atingi-los e decidir pelo meio mais adequado. A forma de anunciar depende de uma série de fatores, tais como: orçamento disponível para publicidade, prestígio da empresa, escassez de pessoal qualificado, entre outros.

5. Consultorias em Recrutamento e Seleção: Os consultores em Recrutamento e Seleção têm um perfil de trabalho diferenciado, há uma garantia de serviço e exclusividade. Gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas são evitados. É útil na medida em que se mantém o sigilo e tende a oferecer apenas candidatos qualificados.

6. Pessoal dispensado: Pode ser vantajoso para a empresa admitir antigos empregados dispensados, desde que a dispensa tenha ocorrido por motivos aceitáveis. Nesse caso, os empregados já são conhecidos, conhecem a empresa e provavelmente dispensarão programas de treinamento.

7. Internet: Há um crescente número de empresas utilizando a internet como ferramenta de recrutamento. Nesse método o custo é reduzido, a vida útil da divulgação é grande, aproximadamente 30 dias, mais veloz uma vez que os currículos dos candidatos interessados podem chegar no dia em que o anúncio foi publicado, entre outros.

c) Misto: Segundo Vergara (2005, apud Pasquetti 2006) e Marras (2004), é feito com candidatos da própria empresa e do mercado. Esse talvez seja o modelo mais adequado segundo alguns autores, pois um complementa o outro.

Há algumas formas de combinações dos tipos de recrutamento: recrutamento externo seguido do interno caso o primeiro não apresente resultados desejáveis; recrutamento interno seguido do externo, nesse caso a empresa priorize seus empregados quando há oportunidades de vagas, e não havendo candidatos com o perfil, a empresa parte para o recrutamento externo e o recrutamento externo e interno juntos no qual a empresa está preocupada com o preenchimento da vaga independente de se ela será preenchida por uma pessoa interna ou externa.

Com esse método a empresa fica segura de que não está desperdiçando seus recursos humanos e ao mesmo tempo cria condições sadias de competição profissional.

2.1.4 Seleção

Após o Recrutamento em que se tem os possíveis candidatos à vaga inicia-se o processo de Seleção que segundo Marras (2004), Vergara (2005, apud Pasquetti 2006) e Gubman (1999) é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. É o processo de colocar a pessoa certa, a mais adequada no lugar certo, na empresa certa.

O ponto de partida para que uma seleção inicie é a obtenção de informações sobre o cargo que irá ser preenchido; após essa informação o órgão que fará a seleção irá converter as informações em uma linguagem própria de trabalho (ficha de especificação do cargo ou profissiográfica a qual possui uma espécie de codificação das características que o futuro ocupante do cargo deve possuir).

Para que se possa selecionar adequadamente, torna-se necessário definir critérios. Para isso, requer-se o conhecimento das políticas de seleção da empresa e dos cargos que se deseja preencher. Caso esse procedimento de definição de critérios não ocorra, caberá ao selecionador identificar essas políticas e proceder, ainda que precariamente, à descrição dos cargos a serem providos.

É conveniente que a descrição dos cargos seja bastante específica e que cada uma das atribuições possa ser classificada em uma das seguintes categorias: muito importante, importante, pouco importante.

Dessa forma, uma maneira prática consiste em responder algumas perguntas como: que conhecimentos a pessoa deve ter; que experiência é necessária; que aptidões são necessárias; ou seja, o CHAOS (conhecimentos, habilidades, atitudes e aptidões). Uma atribuição muito importante do serviço de seleção é reconhecer as diferenças entre as pessoas e as exigências do trabalho e, ao mesmo tempo, trabalhar todos os esforços para escolher as pessoas que melhor se ajustem ao perfil da empresa e do cargo a ser ocupado.

Para que o processo seletivo seja adequado é necessária a exploração de três elementos que segundo Vergara (2005, apud Pasquetti 2006) são:

- a) Cognitivo: exploração dos conhecimentos gerais e específicos
- b) Psicológicos: explora o caráter da personalidade do candidato, a capacidade de raciocínio, alguns itens relacionados à sociabilidade, ética, entre outros.
- c) Motor: explora as habilidades específicas, experiência acumulada. Para avaliar melhor esses itens são aplicados testes para avaliar o desempenho e a performance do candidato em tarefas específicas.

Segundo Marras (2004) o processo de seleção pode ser visto como um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo, ou seja, o que o cargo exige e o perfil do candidato. Se a primeira variável for maior que a segunda o candidato não está apto e se a primeira variável for igual a segunda o candidato está apto.

2.1.5 Formas de ocorrer uma seleção e técnicas para realizá-la

Após a exploração dos elementos cognitivos, psicológicos e motor, identificam-se quais as formas abaixo serão utilizadas.

- a) Modelo de colocação: um candidato para uma vaga
- b) Modelo de seleção: vários candidatos e apenas uma vaga para ser preenchida podendo haver aceitação ou rejeição
- c) Modelo de classificação: vários candidatos e várias vagas.

Depois de analisados os três elementos e verificado a forma que irá ocorrer a seleção iniciam-se as técnicas para o processo. Segundo Marras (2004) existem algumas técnicas para se fazer uma seleção:

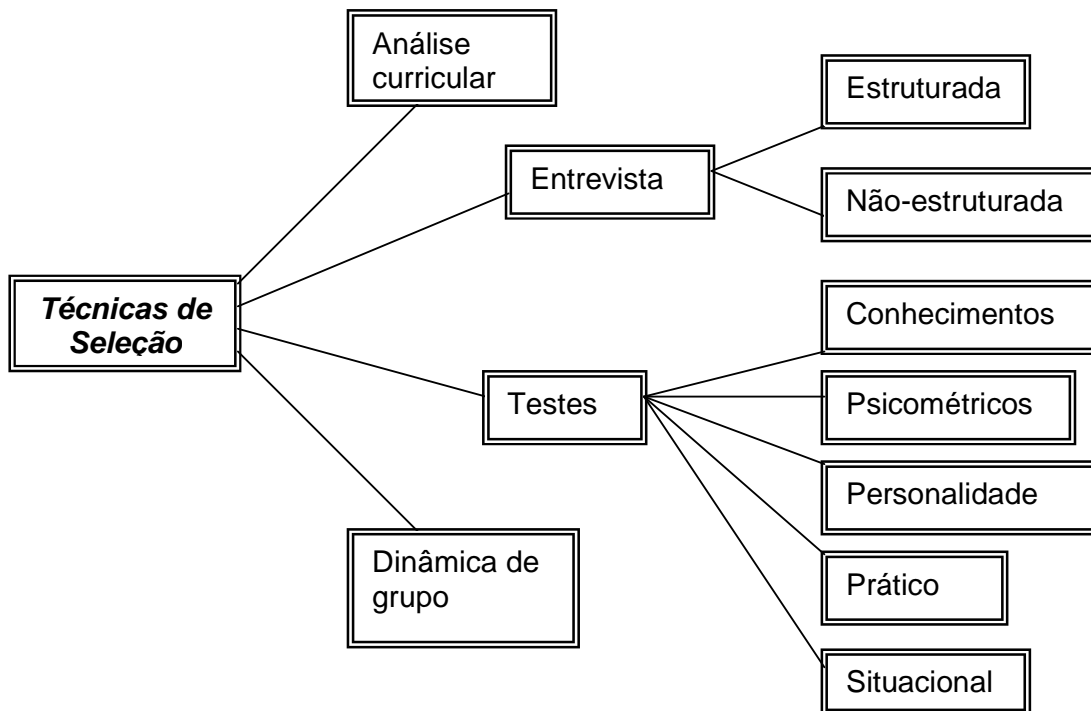


Figura 2: Técnicas de Seleção
Fonte: Marras (2004)

- a) A análise curricular: os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações, porém, na maioria dos casos, são insuficientes para se ter uma visão real do candidato. Convém combinar seu uso com o de outras técnicas, como a

entrevista, por exemplo. Na análise curricular de cada candidato é essencial verificar a competência profissional considerando os motivos alegados para mudança de emprego e verificar se, após cada mudança, houve melhora de posição; o desejo de permanência no emprego e de seguir carreira verificando os vazios entre os antigos empregos uma vez que um longo período entre um e outro denota instabilidade; experiência prática tendo a certeza de que o candidato possui a prática do dia-a-dia; adequação ao grupo devendo dar prioridade aos candidatos cujos conhecimentos e habilidades se expressam com maior clareza; vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios verificando se as responsabilidades descritas vão além das requeridas pelos cargos que o candidato ocupou; orientação para os lucros e melhoria de desempenho observando a maneira como o candidato descreve as atividades desenvolvidas por ele em outras experiências, suas responsabilidades e expectativas.

b) Entrevista: Segundo Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006) e Marras (2004), é reconhecida como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal sendo a técnica mais comumente aplicada nas empresas de pequeno, médio e grande porte. Possibilita detectar dados e informações, uma vez que possui contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. A eficácia da entrevista tem muito a ver com a competência técnica do entrevistador, por isso, alguns cuidados devem ser tomados para que possa haver respostas mais assertivas, tais como: a pré-seleção dos candidatos, pois um número muito grande de pessoas dificulta sua comparação, convém, pois, selecionar previamente os candidatos com base nos currículos apresentados; elaboração do roteiro o entrevistador tendo em mãos um roteiro que indique o que perguntar a cada candidato, é indicado ler o currículo antes de cada entrevista e anotar as informações que não foram fornecidas; definição de um local privado possibilita que haja uma boa entrevista; quebra de gelo é necessária para que o candidato se sinta à vontade e possa fornecer todas as informações necessárias; entre outros.

A entrevista pode ser de duas formas:

1) Estruturada: Esse método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática. Entre as vantagens há a possibilidade de melhor comparação de resultados entre diversos candidatos,

quando a todos os candidatos são feitas as mesmas questões e mensuradas ou qualificadas as respostas de imediato, torna-se mais fácil comprar resultados finais.

2) Não-estruturada: Não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. Esse método apenas registra fatos e informações decorrentes do encontro, deixando a entrevista fluir. A principal vantagem é o aproveitamento individual dos momentos e características de cada candidato, quando o entrevistador pode explorar mais ou menos certos ângulos sem ter que seguir padrões.

c) Os testes segundo Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006) e Marras (2004) podem ser de vários tipos e a validade de um teste é a capacidade que esse tem de oferecer resultados que sirvam de base para o estabelecimento de um prognóstico sobre o bom ou o mau desempenho de uma pessoa, na função para a qual foi selecionada. É necessário detectar se o teste mede o que se propõe medir, se possui uma confiabilidade, ou seja, aplicando-se esse teste para as mesmas pessoas em ocasiões diferentes a pontuação não pode destoar muito.

Segue-se abaixo: os tipos de testes citados por Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006) e Marras (2004):

1) Testes de conhecimentos: técnica utilizada para medir conhecimentos mais específicos que serão exigidos no cargo, esses testes podem ser orais, escritos ou de realização (aplicando um trabalho ou uma tarefa específica).

2) Testes psicométricos: provas aplicadas para avaliar o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades. A aptidão é uma predisposição natural da pessoa e a capacidade é a união da aptidão com a prática do dia a dia, ou seja, é algo adquirido.

3) Testes de personalidade: analisar os diferentes traços da personalidade do candidato, seus valores, entre outros.

4) Teste prático: são muito importantes para cargos de natureza operacional ou relacionado à produção. Esses devem ser acompanhados pelos requisitantes ou por um profissional por ele designado, que possua qualificação suficiente. Avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho, exemplo: digitação, atendimento, entre outros.

5) Teste Situacional: avaliar candidatos em determinadas situações práticas do dia-a-dia do trabalho.

d) Dinâmica de Grupo: Os candidatos são reunidos, sob a coordenação de um profissional especializado, serão submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado. Características como liderança, sociabilidade, iniciativa, criatividade, tomada de decisões, entre outros podem ser identificadas.

2.1.6 O processo de seleção

Teixeira (2006) diz que o processo de seleção em si é composto por várias etapas que possuem uma interdependência. Existem nove passos para que uma seleção inicie e termine:

1. Recepção dos candidatos: feito pelo recrutamento independente de ter sido interno ou externo
2. Entrevista de triagem: momento em que os currículos são analisados fazendo-se já uma triagem prévia.
3. Aplicação de provas de conhecimento: pode ser aplicada pelo departamento de Recrutamento e Seleção, porém deve ser feito pelo órgão solicitante.
4. Entrevista de seleção
5. Aplicação de testes psicométricos
6. Aplicação de testes de personalidade
7. Entrevista de seleção com o gerente: após ter sido considerado apto à vaga o candidato passa por essa etapa em que caberá ao órgão solicitante a decisão da contratação.
8. Aplicação de técnicas de simulação: variando de acordo com o departamento
9. Decisão final: é a síntese de todo o processo seletivo. A área solicitante a qual tomará tal decisão recebe o parecer final contendo o perfil de cada candidato finalista. No momento em que o candidato final é escolhido, está terminado o processo seletivo realizado através do setor de Recrutamento e Seleção. Porém o processo de seleção como um todo não chegou ao fim, pois faltam alguns passos como o exame médico e registro de admissão (dados do novo funcionário). Nesse momento devem-se levar em conta os resultados de todas as técnicas empregadas, nunca se deixando influenciar por apenas uma técnica predileta, como testes, entrevistas, etc.

A figura abaixo mostra o processo de seleção:



Figura 3: O processo de Seleção
Fonte: Teixeira (2006).

Assim como o recrutamento, a seleção contribui muito com a política de RH, pois selecionando pessoas certas e de forma correta faz com que a empresa atinja seus objetivos tendo assim resultados satisfatórios.

2.1.7 Rotatividade

Em uma empresa além do processo de Recrutamento e Seleção é importante ter um controle da rotatividade dos funcionários, que segundo Bohlander (2003), refere-se simplesmente à saída de funcionários de uma empresa, para se obter melhores resultados. É freqüentemente citada como um dos fatores que contribuem para o fracasso das taxas de produtividade de funcionários. Esse índice é um determinante principal da oferta de trabalho, à medida que os funcionários saem, a disponibilidade de pessoal cai e isso envolve custos tanto diretos quanto indiretos para a organização.

Ao examinar o impacto de rotatividade no planejamento de RH e no recrutamento, é necessário reconhecer que os índices quantitativos de rotatividade não são os únicos fatores a ser considerado. A qualidade dos funcionários que saem de uma empresa é igualmente importante. Se funcionários medíocres saem, o que os especialistas chamam de “rotatividade funcional”, isso pode ser benéfico para a organização. Os custos de manter trabalhadores não produtivos podem ser bem maiores do que os custos para recrutar e treinar um novo funcionário mais eficiente.

Demitir alguém para contratar um substituto envolve, em primeiro lugar, a indenização trabalhista. O custo da indenização, para a empresa, é de no mínimo um salário mensal, se o funcionário for desligado no primeiro mês depois do chamado período de experiência, que costuma ser de 90 dias. E pode custar até perto de uma vez o salário anual, dependendo do número de anos que o funcionário está registrado na empresa, só para a multa sobre o FGTS. Outra conta que se deve fazer é o custo de treinamento da pessoa que vai substituir o funcionário demitido, e o tempo que ela vai ficar sem produzir a pleno vapor enquanto dura o treinamento.

Segundo Rodrigues (2002) em média, metade das contratações é ineficaz, ou seja, o profissional contratado não consegue corresponder às expectativas da organização, daí a alta rotatividade de pessoal observada em algumas empresas, e sem dúvida, essa alta rotatividade espelha a ineficácia do Processo Seletivo. Recrutar (identificar, encontrar talentos) e Selecionar (diferenciar os melhores dentre

os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas, e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização. Devem, portanto, ser tratadas com extremo profissionalismo, com a contratação de profissionais devidamente habilitados.

Os outros dois aspectos aumento de quadro planejado e o aumento de quadro circunstancial, segundo Marras (2004), o primeiro acontece quando há mudança de maquinário (aumento ou diminuição), extinção de uma área e redimensionamento de outras, criação de uma nova área, aumento de produção, abertura de novas praças, reestruturação administrativas, entre outros; já no segundo existem variáveis não-controláveis, que devem ser atendidas de forma emergencial a qualquer momento pela organização. Trata-se de motivos não planejados, mas que por necessidade devem ser atendidas, seja em função de mudanças repentinas de mercado, de concorrência, entre outros.

2.1.8 Índice de rotatividade

Conforme Marras (2004) esse índice é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização, expressado por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer do tempo.

Para o cálculo do índice de rotatividade (Ir) divide-se o número de pessoas desligadas/ demitidas no período (nd) pelo resultado da média aritmética do número efetivo de pessoas no início do período (Eip) com o número efetivo de pessoas no final do período (Efp).

Ir= índice de rotatividade

nd= número de professores desligados/demitidos

Eip= número efetivo de professores no início do período

Efp= número efetivo de professores no final do período

Segue a baixo a fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade segundo Marras (2004):

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

2.2 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho utilizou-se uma pesquisa exploratória que segundo Cervo e Bervian (2005) realiza descrições precisas da situação com o objetivo de descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, torná-lo mais explícito, construir hipóteses.

Foi realizado levantamento Bibliográfico a respeito do tema Recrutamento e Seleção a partir da leitura de textos, livros e artigos sobre o assunto; método de abordagem dedutivo que segundo Cruz e Ribeiro (2004) é o que leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro, mas por outro lado é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exceder as premissas. Nesse método é utilizada a síntese, através de um fato geral conhecido, pode-se dividi-lo e conhecer as suas partes, para obter a dedução.

As técnicas utilizadas foram entrevistas semi-estruturadas, uma vez que perguntas ficaram em aberto para novas considerações, a partir de uma amostra de conveniência com 10 professores sendo 2 de espanhol e 8 de inglês, pelo fato de serem as línguas de maior significância nas escolas no que diz respeito ao número de professores e demanda, e uma entrevista com a proprietária da escola. Foram realizadas observações assistemáticas nas três escolas, analisando as primeiras impressões da Wizard em horários distintos: pela manhã, tarde e noite; uma análise qualitativa e quantitativa uma vez que foi feita a relação entre Recrutamento e Seleção.

Para o cálculo do índice de rotatividade foi utilizada a fórmula citada no item 2.1.8 (índice de rotatividade) sendo que os cálculos são referentes a todo o ano de 2005 e ao primeiro semestre de 2006, uma vez que o processo de Recrutamento e Seleção do 2º semestre de 2006 ainda não ocorreu.

2.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa estudada, Wizard, é uma grande rede de franquias do Brasil em seu segmento. Promovendo o desenvolvimento profissional, cultural e social através de um programa de capacitação lingüística, a escola de línguas é respeitada no país por possuir um método diferenciado e voltado para conversação. O trabalho foi feito nas Wizards do Cruzeiro, Sudoeste e Octogonal, porém não houve diferenças de resultados entre elas uma vez que os professores, coordenadores e métodos são os mesmos.

A Wizard utiliza os três tipos de recrutamento que segundo Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006) e Marras (2004), são: interno, externo e misto, O processo de recrutamento da Wizard é feito maioria das vezes interno, visando aumentar a carga horária de professores que possuem horários livres.

Quando a demanda de turmas na escola é consideravelmente superior ao número de professores faz-se o recrutamento externo através de banco de talentos, cartazes, jornal, pessoal dispensado e indicação sendo que quando a empresa opta por esse meio a pessoa é submetida a todo o processo seletivo normalmente. De todas as formas citadas pelos autores Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006) e Marras (2004), a Wizard não faz uso de consultorias em Recrutamento e Seleção e internet. Quando se faz o recrutamento externo vantagens como novas pessoas e novas idéias para a empresa citadas anteriormente no quadro 2 (tipos de recrutamento), são aplicadas ao processo da Wizard na entrada de novos professores trazendo idéias novas e outras contribuições para a empresa como: motivação, vontade de trabalhar em equipe, entre outros.

. Esse tipo de recrutamento (externo) possui algumas vantagens que segundo Vergara (2005, *apud* Pasquetti 2006) são: ser mais veloz, possuir os custos finais quase zero, uma maior validade e segurança pelo fato de que as pessoas já são conhecidas, entre outros.

Após o recrutamento inicia-se o processo seletivo da Wizard a partir de uma análise curricular feita por cada coordenador da língua, após essa etapa é feita uma entrevista com o coordenador da língua o qual analisará se a pessoa tem o domínio do idioma e se tem perfil para ministrar aulas, um treinamento do método adotado pela empresa é aplicado aos candidatos. Nesse momento, cada candidato que está disputando a vaga dá uma aula para o coordenador da respectiva língua e para os

outros concorrentes e por fim, é feita uma entrevista com a proprietária da Wizard a qual toma a decisão final da contratação. Em relação ao esquema dos passos de uma seleção apresentado na figura 3, o esquema realizado na Wizard possui menos etapas, não possui aplicação de provas de conhecimento, aplicações de testes psicométricos, de personalidade e técnicas de simulação, porém possui um treinamento do método que é algo novo e que não havia sido observado na literatura pesquisada.

A baixo encontra-se o modelo do processo seletivo adotado pela empresa:



Figura 4:O processo de Seleção da Wizard

Fonte: Gráfico elaborado pela aluna

A partir das entrevistas e observações feitas foram levantados alguns dados referentes aos motivos que fizeram os professores a escolherem a Wizard, motivos que os levariam a deixá-la, grau de satisfação dos professores em relação à metodologia de ensino utilizada e a percepção de justiça no processo de seleção. Essas entrevistas, como citado anteriormente, foram feitas com 10 professores dos quais 80% são mulheres na faixa etária de 21 a 28 anos e 20% são homens na faixa etária de 22 a 30 anos.

Analisando o gráfico 1, 80% dos professores entrevistados escolheram a Wizard devida a proximidade com a residência; 10% foram movidos pela oportunidade de trabalhar e os outros 10% restantes pelo método de ensino adotado. Segundo o gráfico 2, o fato de não haver carteira assinada, faria 70% dos entrevistados procurarem outra escola de línguas, a instabilidade é responsável por 20% dos que deixariam a empresa e os outros 10% a deixariam por outros motivos.

O gráfico 3 mostra que a aceitação do método Wizard (metodologia baseada em avançadas técnicas de neurolinguística) abrange 90% dos professores, que acreditam que ao longo do curso o estudante recebe uma coletânea de pensamentos motivacionais, que ajudam a aumentar a capacidade de autocompreensão, automotivação e domínio de técnicas de liderança. Apesar da

metodologia adotada, o treinamento do método como forma de avaliação no processo de seleção não havia sido observada por nenhum deles em outras escolas de línguas, os 10% restantes, não estão satisfeitos com o método. Em relação ao processo seletivo apresentado no gráfico 4, 80% possuem a percepção de justiça (consideraram o processo justo) enquanto 20% não possuem essa percepção (acharam o processo injusto), alegando que, para entrar na Wizard basta ter o perfil, ou seja, ser jovem e ter disposição de aprender coisas novas, segundo eles a fluência da língua não é fator determinante.

Os gráficos abaixo apresentam os resultados obtidos:

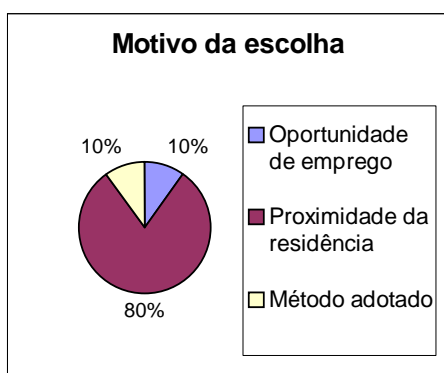


Gráfico 1: Motivo da escolha dos professores pela Wizard
Fonte: Gráfico elaborado pela aluna

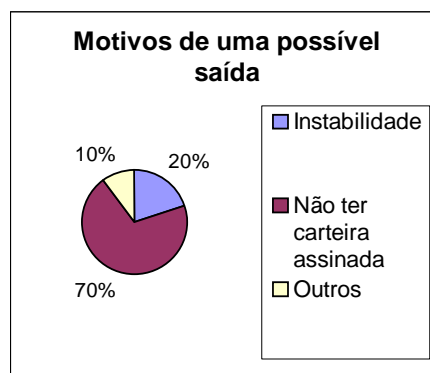


Gráfico 2: Motivo de uma possível saída da Wizard
Fonte: Gráfico elaborado pela aluna

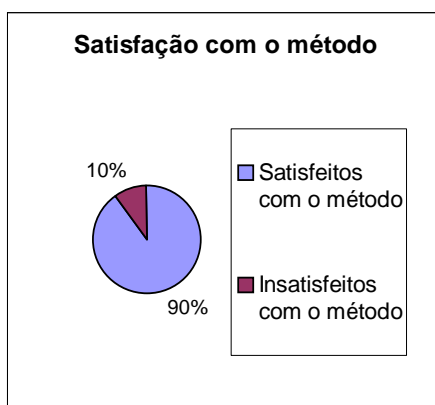


Gráfico 3: Satisfação dos professores com o método Wizard
Fonte: Gráfico elaborado pela aluna

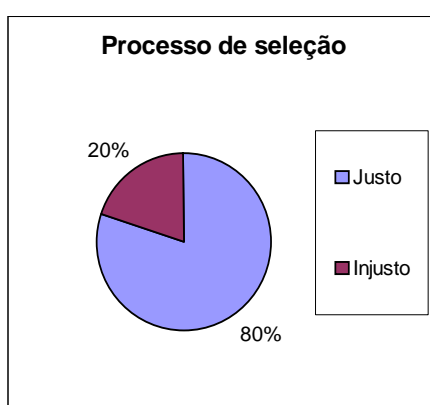


Gráfico 4: Percepção de justiça no processo de seleção
Fonte: Gráfico elaborado pela aluna

A partir dos números apresentados na tabela 1 abaixo, conclui-se que no 1º semestre de 2005 o índice de rotatividade foi alto em comparação ao 2º semestre do mesmo ano. No 1º semestre, 8 professores de inglês saíram. Esse número, segundo a coordenadora do curso foi pelo fato de que muitos dos professores da Wizard são novos e estudam fator pelo qual muitas vezes não conciliam os horários (faculdade x Wizard). Apesar do índice de rotatividade de espanhol estar elevado, apenas 1 professor saiu porém, como o número total de professores de espanhol é 4, a saída de um é significativa.

No 2º semestre de 2005 os índices foram reduzidos saindo apenas 1 professor de inglês e nenhum de espanhol. A partir desses números o índice de rotatividade total do ano de 2005 foi de 19,14 sendo que o índice de rotatividade de espanhol foi de 22,22% e o de inglês de 32,87. Esse último número preocupa a proprietária da escola que está tomando medidas internas para tentar diminuir esse índice em 2006 através de métodos de incentivos em relação ao aumento do número de turmas por professor, aumentando assim o salário no fim do mês.

No 1º semestre de 2006 saiu 1 professor de espanhol e 2 de Inglês, tendo seus índices com os valores de 22,22 e 2,66 respectivamente. Com esses números a Wizard acredita que ano fim do ano o índice total caia em relação ao ano de 2005. A importância da queda desses índices dá-se por alguns motivos como a imagem da escola perante os alunos, custos de um novo recrutamento, entre outros.

Segundo Pastore (2005) uma pesquisa realizada pelo ministério do trabalho e emprego em algumas empresas do Brasil, a média da taxa de rotatividade mensal ficou em torno de 3,7%. O índice de rotatividade geral encontrado no ano de 2005 na Wizard foi de 19,14% por semestre, logo, não pode ser considerado alto em relação à média das empresas brasileiras uma vez que ao ser calculado por mês o valor é de 3,19%. O número encontrado no ano de 2005 para o curso de espanhol foi de 22,22% ao semestre, ou seja, 3,7% ao mês. Por outro lado, o valor do mesmo ano para o curso de inglês foi de 32,87%, que mensalmente possui o valor de 5,47%. Assim, pode-se deduzir que esse último valor está elevado se comparado com a média encontrada na pesquisa.

Em relação ao índice de rotatividade segue-se a tabela abaixo:

Tabela 1: Apresentação de resultados dos índices de rotatividade

Semestre/Ano	Ir (geral) (%)	Ir (espanhol) (%)	Ir (inglês) (%)
1º semestre de 2005	19,51	28,5	20,28
2º semestre de 2005	2,29	0	2,81
1º semestre de 2006	4,16	22,22	2,66
Ano de 2005	19,14	28,5	32,87

Fonte: Tabela elaborada pela aluna

Como foi visto anteriormente, segundo Bohlander (2003) a rotatividade de funcionários refere-se simplesmente à saída de funcionários de uma empresa. Esse índice mostra o percentual de pessoas que saíram de uma determinada empresa e é freqüentemente citada como um dos fatores que contribuem para o fracasso das taxas de produtividade de funcionários.

Segundo Bohlander (2003) a qualidade dos funcionários que saem de uma empresa é um fator que deve ser observado, pois se funcionários medíocres saem, o que os especialistas chamam de “rotatividade funcional”, isso pode ser benéfico para a organização. Os custos de manter trabalhadores não produtivos podem ser bem maiores do que os custos para recrutar e treinar um novo funcionário mais eficiente.

Em relação à Wizard, segundo a proprietária, a maioria dos professores que saíram eram considerados bons professores pelos alunos. A empresa preocupa-se com esse alto índice de rotatividade que segundo Rodrigues (2002) deve-se a um ineficaz processo de seleção fazendo com que o profissional contratado não consiga corresponder às expectativas da organização. O autor diz que em média, metade das contratações é ineficaz, ou seja, o profissional contratado não consegue corresponder às expectativas da organização, daí a alta rotatividade de pessoal observada em algumas empresas, e sem dúvida, essa alta rotatividade espelha a ineficácia do Processo Seletivo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi verificar se existe uma relação entre o Recrutamento e Seleção e o índice de rotatividade. Esse objetivo foi alcançado uma vez que as observações na empresa e os dados levantados foram suficientes para verificar que realmente existe uma relação entre o processo de Recrutamento e Seleção e o índice de rotatividade.

Recrutar (identificar, encontrar talentos) e Selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas, e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização. Devem, portanto, ser tratadas com extremo profissionalismo, com a contratação de profissionais devidamente habilitados. A partir dos resultados das entrevistas realizadas e os cálculos do índice de rotatividade, nota-se que a empresa estudada possui um amplo processo de Recrutamento e Seleção, porém no momento da escolha dos professores existem alguns equívocos. Muitas vezes a empresa opta por pessoas que possuem o perfil Wizard, ou seja, ser jovem e ter disposição de aprender coisas novas e, muitas vezes, não aqueles que possuem um domínio da língua, que moraram fora ou fizeram um curso no exterior. Esses elementos e o fato de não haver as carteiras assinadas e benefícios, fazem com que a desistência dos professores seja alta elevando assim os índices de rotatividade. Esse alto índice de rotatividade da Wizard pode ser devido ao processo de recrutamento e principalmente o de seleção que não é adequado e pelo fato dos professores não possuírem estabilidade na empresa.

Mesmo tendo o objetivo alcançado, algumas limitações foram verificadas. O tempo foi um fator limitante no que diz respeito à coleta de dados baseados apenas ao ano de 2005 e ao primeiro semestre de 2006. Havendo mais tempo, seria interessante fazer esse levantamento para o cálculo do índice de rotatividade em diversos semestres a fim de ter ferramentas adicionais para uma comparação.

Seria interessante que a empresa estudada realizasse algumas alterações no processo de Recrutamento e Seleção. No caso do recrutamento externo a divulgação pode ser mais focada em pessoas que possuam experiências em sala de aula, o recrutamento interno pode ser feito de acordo com a disponibilidade de cada professor para ministrar aulas para mais turmas fazendo com que não haja uma diferença considerável entre o número de turmas de cada professor. O processo de

seleção é adequado, porém o momento da decisão feita pela proprietária pode ser baseado na capacidade de cada profissional em lecionar uma aula e o domínio que essa possui na língua não deixando o perfil Wizard ser o determinante no momento dessa escolha. Em relação aos benefícios que a empresa não oferece para os funcionários, podem ser implantados os vales transporte e refeição para aqueles que trabalham na empresa o dia inteiro, descontos para familiares nos cursos oferecidos pela escola, assinatura da carteira, entre outros.

A partir de todos os itens apresentados a empresa continuará com elevados índices em alguns semestres principalmente em inglês, se não modificar alguns pontos, porém, se implantar as modificações citadas e mantiver essas ações na empresa, poderá fazer com que os professores permaneçam mais tempo na companhia, trabalhando com vontade e assim fazendo com que o índice de rotatividade caia com o passar do tempo trazendo melhores resultados para a Wizard.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George. **A administração de Recursos Humanos**. São Paulo : Pioneira, 2003.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHAPMAN, Elwood N. **Relações Humanas na pequena empresa**. São Paulo: Qualitymark ,1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, Carla e RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: teoria e prática**: Rio de Janeiro : Axcel Boos, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

GUBMAN, Eduward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2004.

PASQUETTI, Luis Antonio. **Administração de Recursos Humanos (2006)**.

_____. **Recrutamento (2006)**.

_____. **Seleção de pessoas (2006)**.

PASTORE, José. **A modernização das instituições do trabalho: encargos sociais reformas trabalhista e sindical**. São Paulo: LTR Editora Ltda, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius (2002). **O papel decisivo do processo de recrutamento e seleção**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>, acesso em: 7 maio 2006.

ULRICH, Dave,. **Os campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

TEIXEIRA, Paulo Roberto (2006). **Seleção**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>, acesso em: 12 mar. 2006.