

IMPACTOS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE LATICÍNIOS

Douglas Pausen Andrade
Maycon Wériques de Melo
Kelly Aparecida Torres
Márcio Lobosque Senna Neves

RESUMO:

O processo de recrutamento e seleção de pessoal é de suma importância para que as pessoas contratadas desempenhem suas funções de maneira eficaz e eficiente, aumentando a competitividade da empresa no mercado. Quando esse processo é mal realizado, pode aumentar o índice de rotatividade de pessoal, acarretando assim em prejuízos e complicações para a organização. Este trabalho busca analisar de que forma o processo de recrutamento e seleção de pessoas pode influenciar na rotatividade de uma empresa. O presente artigo apresentará uma pesquisa qualitativa, descritiva, em um estudo de caso, com a aplicação de um questionário aos colaboradores de uma empresa de laticínios para verificação da problemática apresentada. A principal conclusão dos resultados apurados é que os processos de contratação da empresa precisam ser aprimorados para que seja realizada admissão de funcionários mais capacitados com a finalidade de reduzir o seu índice de *turnover*.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Rotatividade; *Turnover*.

INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção de pessoal visa à obtenção de recursos humanos para a organização, proporciona a entrada de pessoas qualificadas e a valorização das competências internas, possibilitando a identificação das pessoas mais adequadas para o preenchimento de determinadas vagas, suprimindo assim, sua necessidade de mão de obra.

A rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, está ligada com a saída de colaboradores de uma organização. Os motivos para que o desligamento ocorra podem ser variados: as pessoas podem pedir a própria demissão por alguma insatisfação no trabalho ou pela política da empresa, buscar de alguma forma a melhoria no posto profissional, e a ausência de motivação também é um fator negativo. A empresa também pode buscar por profissionais mais

capacitados para compor o seu quadro de funcionários ou ainda procura pela inovação em seus processos.

Assim, exposta a temática deste artigo, bem como as nuances de sua execução, o mesmo tem como questão norteadora: de que formas o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na rotatividade de uma empresa?

Ainda no intuito de trazer mais substância acadêmica a este estudo, visando responder a questão problema, o objetivo geral deste trabalho é centrado em analisar os impactos do processo de recrutamento e seleção na rotatividade de uma empresa.

Será apresentado um estudo de caso para evidenciar a importância de se analisar a rotatividade em empresas, utilizando como metodologia uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, com a realização de um questionário.

O setor de departamento pessoal é de extrema importância para o crescimento da empresa, é ele quem vai atrair e manter os melhores talentos, administrar as competências dessas pessoas e coordenar habilidades em direção às metas. Por isso, os processos de recrutamento e seleção são tão importantes. Se houver falhas nesse processo, como a contratação de pessoas que não tenham o perfil e características adequadas para a vaga, a tendência é de que suas funções e atividades a serem exercidas sejam feitas com um baixo índice de eficiência, assim seu aproveitamento será num curto prazo, provocando novos gastos para a empresa. Por outro lado, se estes processos forem aplicados com os procedimentos e técnicas necessárias para cada cargo, a escolha pelos melhores profissionais certamente trará benefícios à empresa, por consequência, as metas e objetivos planejados serão alcançados de forma mais natural, trazendo tranquilidade e bem-estar à toda equipe envolvida no sistema.

As principais causas que atingem o indicador de rotatividade são: a falta de empenho dos colaboradores nas atividades exercidas; salários; improdutividade e outros muitos fatores que interferem neste número. Os profissionais da área de gestão de pessoas que tem por objetivo reduzir este índice de rotação de pessoal devem analisar todos os processos apresentados neste artigo: o recrutamento, os tipos de recrutamento, a seleção e suas etapas, a rotatividade e a importância de analisar todos esses processos.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Recrutamento

O processo de recrutamento consiste em procurar pessoas qualificadas para preencher determinadas vagas, visando ampliar os recursos humanos da empresa de maneira mais assertiva. Assim, para atrair potenciais candidatos a organização deve divulgar e ofertar as oportunidades no mercado.

Chiavenato (2015, p.64) conceitua que “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”.

Em uma vaga de trabalho, deve-se encontrar um perfil adequado para o cargo, assim o processo de recrutamento tende a atrair candidatos com maior potencial e melhores opções de escolha. Doravante, a organização informa a função a ser exercida para definir quais pessoas serão capazes de ocupar a vaga (GIL, 2019).

Barbieri (2016, p. 17) afirma que “o recrutamento, feito por uma empresa, interno ou externo, é uma pesquisa que permite localizar pessoas com potencial para se adaptarem ao segmento de negócio, ao sistema de gestão e à cultura de uma determinada empresa.” Nesse contexto, a organização deve deixar clara todas as informações necessárias para o candidato, como o projeto de carreira e as oportunidades de crescimento na empresa.

Já Caxito (2008, p.17) destaca que o “recrutamento é reunir, convocar, analisar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimento”. O processo de recrutamento de uma empresa está diretamente ligado a isso, reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização.

O recrutamento é o processo de atrair pessoas com características importantes para ocupar o cargo oferecido pela empresa. Portanto, o recrutamento está na atitude da empresa que pode ser passiva, à espera de candidatos, ou ativa que desperta o interesse em atrair os melhores profissionais disponíveis no mercado (FERREIRA 2014).

Segundo os ideais de Banov (2015), para fazer um processo de recrutamento, as empresas precisam divulgar a vaga ofertada, buscando candidatos que desejam ocupar o cargo. É muito importante que o planejamento de recrutar seja desenvolvido com base nos custos que o funcionário trará. Assim, geralmente, a empresa disponibiliza um valor pré-determinado para que isso seja realizado.

1.2 Tipos de recrutamento

O processo de recrutamento pode ser executado de três maneiras distintas, onde cada uma delas contenha tanto características positivas, quanto negativas, que devem ser analisadas pelas organizações. O recrutamento pode ser interno, onde atua dentro da organização, promovendo ou transferindo funcionários, externo, atuando sobre candidatos fora da organização através de processos de seleção, ou misto, quando os dois tipos são usados simultaneamente.

Neste caso, Chiavenato (2014, p.102) estabelece que “enquanto o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas [...] para trazerem experiências e competências não existentes atualmente na organização.”

Ainda segundo os princípios de Chiavenato (2014, p.104) “o recrutamento pode ter foco na busca de candidatos para preencher cargos que estão vacantes na organização e manter inalterado o seu *status quo*, ou pode estar concentrado na busca e aquisição de competências necessárias ao sucesso do negócio.”

Cada tipo de recrutamento possui vantagens e desvantagens. O recrutamento interno valoriza o capital humano da organização, é mais econômico, além de ser fonte de motivação para os colaboradores, mas ele diminui a entrada de novas ideias na empresa. O recrutamento externo visa enriquecer o capital intelectual da empresa, contudo ele é mais demorado que o interno e apresenta um maior custo. O recrutamento misto, por sua vez, é quando são utilizados ambos os tipos de recrutamento, o interno e o externo (FERREIRA, 2014).

De acordo com Banov (2015), o recrutamento é um processo composto por quatro etapas: coleta de dados, planejamento, execução do recrutamento e avaliação do recrutamento. A coleta de dados detalha o perfil de cargo, suas

competências e situação do mercado. O planejamento define quando ocorrerá o recrutamento, seus tipos e os seus meios de divulgação. A divulgação da vaga ocorre na etapa de execução do recrutamento. E a avaliação do recrutamento, por sua vez, avalia a quantidade de candidatos que eram realmente qualificados para a vaga, se os meios utilizados foram eficazes e se as vagas foram preenchidas.

Chiavenato (2015, p.65) afirma que “o problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento.” Assim, com o objetivo de estruturar como será desenvolvido o sistema de trabalho, o planejamento do recrutamento deve ser composto por três etapas: a pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

1.3 Seleção

O processo de seleção de pessoas ocorre após o processo de recrutamento, onde as empresas já escolheram os potenciais pretendentes, e devem selecionar dentre eles aqueles que se identifiquem melhor com a função a ser exercida, e também que tenham o perfil mais adequado com as características exigidas pela organização.

Seleção de pessoas é o processo onde a empresa escolhe os candidatos certos para os cargos certos, ou seja, para que se adéquem melhor ao cargo existente, assim o objetivo é aumentar a produtividade com resultados positivos (RIBEIRO, 2012).

Chiavenato (2014) diz que para conceituar seleção é necessário fazer uma comparação entre dois fatores solicitados pela empresa, que são características como qualidades e competências propostas pela empresa, e o perfil adequado que será mais bem avaliado na disputa da oportunidade.

“A seleção, principalmente de um *keyperson* (pessoa chave), consiste na escolha de um candidato adequado para uma posição em aberto, podendo vir de fora da organização, ou do seu quadro de pessoal” (BARBIERI, 2016, p. 17). Antes da escolha do profissional na área é feito algumas ações para anteceder quais práticas serão bem sucedidas nas atividades exercidas no cargo.

Marcos (2019, p. 15) fala que “seleção de pessoal é [...] a escolha do candidato que mais está alinhada de acordo com as suas expectativas, afinidades e potencialidades com as necessidades e as expectativas do cargo”. Essa apuração de alinhamento é muito importante, pois quando o funcionário possui um potencial maior do que a capacidade da empresa em oferecer desenvolvimento e crescimento, pode haver desinteresse por inúmeras razões.

1.4 Etapas de seleção

O processo de seleção deve ser dividido em várias etapas que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos. Primeiramente, as características do cargo a ser preenchido devem estar esclarecidas, para que as técnicas a serem aplicadas, tenham sucesso. Nesse contexto, existem diversos métodos que auxiliam a identificar as principais características pessoais dos candidatos, que tem como objetivo selecionar os mais aptos.

Os métodos de seleção, segundo Gil (2019, p.118) “permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo, caso venha a ser contratado.”

Banov (2015, p. 59), afirma que “as etapas completas de um processo de seleção são: análise de currículo, entrevista, aplicação de testes, dinâmicas de grupo e exame médico específico.”

Chiavenato (2015), por sua vez, alega que para o processo de seleção de pessoal é necessário obter informações a respeito do cargo ou das competências impostas pela organização, assim como as características que cada candidato deve possuir e esboçar uma ficha do profissional. A seguir devem-se utilizar as cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal: entrevista, prova de capacidade ou conhecimento, teste de personalidade ou psicológico, por fim, técnica de simulação.

1.5 Importância do processo de recrutamento

O processo de recrutamento é de fundamental importância para que a empresa consiga se manter competitiva no mercado, pois quando mal executado

pode impactar negativamente no setor econômico e financeiro da organização. Empregar pessoas desqualificadas irá gerar um grande prejuízo à empresa, podendo causar problemas no processo produtivo, conflito com clientes, entre outras complicações.

Nesse contexto, o recrutamento de pessoal, segundo Marras (2016, p.54), “tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal em seu atendimento aos clientes internos da empresa.”

Para Caxito (2008, p.12) é importante que “o profissional que executa o recrutamento de pessoas precisa entender como utilizar os recursos disponíveis para selecionar o candidato ideal, sem desperdiçar recursos como tempo e dinheiro”.

Ribeiro (2012) afirma que tanto o recrutamento interno quanto o externo tem suas vantagens e desvantagens. A vantagem do recrutamento externo é que ele proporciona a entrada de novas pessoas à organização, possibilitando enriquecer os recursos humanos da mesma e também pode aproveitar pessoas com experiências em outras empresas. Porém, é um processo demorado e caro, que pode desmotivar os candidatos da própria empresa, dos quais se tem maior conhecimento. O recrutamento interno por sua vez é mais rápido e barato, que motiva os atuais funcionários, mas não tem as vantagens do recrutamento externo, prejudicando as chances de encontrar pessoas mais adequadas à função oferecida.

1.6 Importância do processo de seleção

O processo de seleção é tão importante quanto o processo de recrutamento, e ambos devem ser feitos em conjunto com a maior competência possível, pois quando mal executado, as pessoas contratadas não desempenham adequadamente suas funções, prejudicando assim a produtividade da empresa.

Neste cenário, Gil (2019, p.112) diz que “quando as pessoas incumbidas da seleção não dispõem de conhecimentos técnicos relativos à entrevista, tendem a contratar com base em sua experiência pessoal ou na própria imagem, mesmo que inconscientemente.”

Ferreira (2014) declara que a seleção identifica quais são os candidatos mais adequados para preencher determinadas vagas, suprimindo assim as necessidades profissionais da organização, através da comparação das informações dos candidatos com as informações exigidas pelo perfil da vaga que está em aberto, verificando suas principais características e capacidades.

“A entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo. Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é considerada mais importante” (MARRAS, 2016, p.66).

Ainda segundo os ideais de Marras (2016), a entrevista de seleção, no passado era apenas um acessório, onde os testes psicológicos eram considerados mais importantes do que a análise pessoal. Hoje em dia, a análise do selecionador é essencial, e os demais testes são utilizados como complemento à entrevista.

Entende-se que o processo de recrutamento e seleção é de suma importância para que a organização alcance seus objetivos, provendo melhorias como a redução do absenteísmo e da rotatividade, aprimorando assim, o trabalho em equipe.

1.7 Rotatividade

Rotatividade é a relação das pessoas com a empresa e o ambiente que estão inseridas, levantando um número médio de entrada e saída de colaboradores na organização em certo período. Assim, Chiavenato (2015, p. 38) relata que “o termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”.

A rotatividade segundo Marras (2016, p.50) “é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade”. Este tipo de medida pode ser feito nas áreas separadas por departamentos e setores como também pode ser medida como um índice geral de toda a empresa.

Já Ferreira (2014) discute que a rotatividade de pessoal ou *turnover*, demonstra a movimentação de entradas e saídas de colaboradores da empresa, podendo ser uma atitude tanto da empresa quanto dos funcionários. O *turnover*

pode ser mensurado de varias formas, tendo o objetivo de compreender melhor o porquê do fenômeno desses números.

1.8 A importância de se analisar a rotatividade em empresas

A rotatividade de pessoal pode provocar um grande prejuízo dentro da organização e no mercado em geral em uma visão de médio e longo prazo, principalmente se for uma empresa de pequeno porte ou familiar, onde o conhecimento e habilidades adquiridas são perdidos. Neste contexto, Chiavenato (2015, p.56) afirma que “a rotatividade de pessoal por seus inúmeros e complexos aspectos negativos, quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens de curto prazo”.

Dutra (2016) fala que as pessoas reconhecem que o histórico traz um conhecimento importante em suas ações realizadas e experiências adquiridas na organização. Mas com a rotatividade de colaboradores, alguns destes conceitos e práticas são perdidos com o tempo, por isso os novos colaboradores devem mostrar o seu melhor para permanecerem na empresa, já que as experiências anteriores estão sendo perdidas.

2. METODOLOGIA

Para analisar os possíveis impactos do processo de recrutamento e seleção na rotatividade de uma empresa é necessário a utilização de métodos de pesquisa que busquem nortear a construção do conhecimento. Assim, foi adotada como metodologia, a pesquisa qualitativa de caráter descritivo, através de um estudo de caso com aplicação de questionário aos colaboradores da empresa, para se obter dados relevantes.

Conforme Yin (2016), a pesquisa qualitativa envolve primeiramente estudar o significado das vidas das pessoas nas condições em que realmente vivem. As pessoas vão desempenhar seus papéis cotidianos ou terão se expressado por

meio de seus próprios diários, registros periódicos, textos e até fotografias de maneira totalmente independente de qualquer investigação de pesquisa.

Já para Flick (2009) as limitações das abordagens quantitativas vêm sendo adotadas como ponto de partida para uma argumentação no sentido de justificar a utilização da pesquisa qualitativa. Os princípios norteadores da pesquisa e do planejamento da pesquisa são utilizados com as seguintes finalidades: isolar claramente causas e efeitos, operacionalizar adequadamente relações teóricas, medir e quantificar fenômenos, desenvolver planos de pesquisa que permitam a generalização das descobertas e formular leis gerais.

Em relação ao caráter da pesquisa, esta se configura como descritiva. Assim, segundo Gil (1999), a finalidade principal das pesquisas descritivas é descrever características de um determinado fenômeno ou população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Diversos estudos podem ser classificados sob este título do qual tem como uma de suas principais características a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Complementando, Vergara (2000, p.47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Cita como exemplo a pesquisa de opinião.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Ainda para Triviños (1987, p.112), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação.

Quanto à modalidade de pesquisa, decidiu-se pelo estudo de caso. Um estudo de caso pode ser considerado uma modalidade de pesquisa mais flexível, mas ele envolve as etapas de definição do problema, seleção dos procedimentos para coleta de amostras e análise dos dados e suas interpretações. Assim, é possível concluir que o estudo de caso se trata de muito mais que apenas um método de coleta de dados (GIL, 2009).

Para Vergara (2016, p.51) “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”

Já para Yin (2015, p.4) “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. ”

Os estudos de caso podem trazer várias vantagens quando comparado a outros tipos de pesquisa, pois eles possibilitam estudar um caso de maneira mais profunda, enfatizando o contexto onde os fenômenos ocorrem, garantindo a unidade do caso. É um método mais flexível que estimula o desenvolvimento de novas pesquisas, possibilitando assim a construção ou rejeição de novas teorias. Além disso, eles podem ser aplicados em distintos enfoques teóricos e metodológicos, em diversas disciplinas científicas (GIL, 2009).

Para Yin (2015, p.4) “seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos.”

Quanto ao método da pesquisa, o mais adequado é o questionário. Desta forma, Vergara (2012, p.39) diz que “questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar. ”

Neste contexto, segundo a perspectiva de Vieira (2009, p.15) “o questionário é apresentado aos participantes da pesquisa, chamados respondentes, para que respondam às questões e entreguem o questionário preenchido ao entrevistador, que pode ser ou não o pesquisador principal. ”

A aplicação de um questionário formal em um estudo de caso pode ser utilizada para produzir respostas codificadas e fechadas, e assim, através desse método, os dados seriam analisados como seria feito com qualquer outro banco de dados de levantamentos. (YIN, 2015).

Um questionário trata-se de um método de pesquisa constituído por várias questões que abordam uma mesma temática, cujas respostas serão transformadas em dados estatísticos (VIEIRA, 2009).

Quando bem executado os questionários podem produzir informações valiosas, mas durante o processo de pesquisa é normal que os pesquisadores

enfrentem dificuldades, pois qualquer questionário exige tempo, atenção e reflexão das pessoas, mas de acordo com Vieira (2009, p.16) “apesar de todas essas dificuldades, pesquisadores das diversas áreas das Ciências Sociais parecem cada vez mais confiantes de que questionários podem produzir dados para pesquisa de bom nível.”

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente artigo tem como objetivo analisar os processos de recrutamento e seleção de pessoas e de que maneira eles podem impactar na rotatividade de uma empresa.

Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, através de um estudo de caso, aplicando um questionário aos colaboradores da empresa para se obter as informações necessárias em relação ao tema proposto, buscando responder à pergunta problema.

A pesquisa conteve onze perguntas e foi aplicada a nove colaboradores, com a finalidade de verificar qual o nível de conhecimento dos entrevistados sobre o tema recrutamento e seleção de pessoas e como esses processos poderiam interferir na rotatividade da empresa.

As duas primeiras questões foram fechadas, visando conhecer como foi o processo de contratação. As demais perguntas foram abertas, com as respostas elaboradas com a própria opinião dos funcionários, com o objetivo de saber o que eles entendiam sobre o processo de recrutamento, de seleção, rotatividade, e como estes ocorreram quando foram contratados e, por fim, como os mesmos poderiam influenciar na rotatividade da organização.

A primeira pergunta diz respeito à situação do entrevistado quando ele obteve as informações sobre a oportunidade de emprego e, assim, constatou-se que 78% deles ficaram sabendo por terceiros, foram indicados ou convidados pela empresa, sendo que apenas 22% foram recrutados através da entrega e análise do currículo.

Banov (2015), afirma que o processo de recrutamento deve ser composto por quatro etapas: coleta de dados, planejamento, execução do recrutamento e avaliação do recrutamento.

Desta forma, para que a empresa consiga atrair potenciais candidatos, que possam ter perfis mais adequados para preencher as vagas ofertadas, a mesma deveria formalizar o seu processo de recrutamento, tornando-o mais controlado para a empresa.

Segundo as respostas obtidas referente ao processo de entrevista, verificou-se que a maioria ocorre apenas através de uma conversa com o encarregado de produção, e em alguns casos, nem houve tal procedimento.

De acordo com Marras (2016) a entrevista de seleção é de suma importância para a organização, pois tem como objetivo coletar dados cruciais dos candidatos para um melhor aproveitamento do processo seletivo.

Para que ocorra tal melhoria, testes podem ser elaborados para extrair informações essenciais dos candidatos, mostrando ao recrutador as melhores opções a serem analisadas para o cargo oferecido. Com esses dados em mãos, o mesmo terá mais propriedade em escolher o novo colaborador para a organização, aumentando assim a probabilidade de encontrar o candidato ideal.

Referente à função a ser desempenhada na organização, os resultados obtidos mostram que ao ser contratado, 78% dos entrevistados já sabiam quais funções iriam exercer na empresa, mas 55% deles não atuam mais na mesma função desde que foram contratados.

Ferreira (2014) diz que o recrutamento pode ser passivo, esperando os candidatos, ou ativo, atraindo melhores profissionais disponíveis no mercado.

Constatou-se que houve uma necessidade de remanejamento da mão de obra dentro da organização, o que demonstra o quanto é fundamental atrair pessoas com características pessoais compatíveis com o cargo oferecido pela empresa. Quando essas escolhas são feitas com mais assertividade, as chances de troca de função do colaborador dentro da empresa são minimizadas, evitando assim gastos desnecessários com novos treinamentos que viriam a ser realizados e a necessidade de contratar novos funcionários para suprir as vagas ociosas.

Os entrevistados foram questionados se estavam satisfeitos em sua atual função na empresa, e todos afirmaram estarem contentes, não mostrando interesse em mudanças.

Ribeiro (2012) afirma que para aumentar a produtividade da empresa com melhores resultados, o processo de seleção de pessoas escolhe os candidatos mais aptos ao cargo existente.

Neste caso, poderiam ser realizadas palestras de treinamento e reconhecimento para os colaboradores com o objetivo de deixá-los mais engajados com a atividade fim da empresa.

No que diz a respeito sobre a definição dos processos de recrutamento e de seleção, percebeu-se, através da pesquisa, que os funcionários da empresa não têm conhecimento de que seriam esses procedimentos e como eles deveriam ocorrer, onde a maioria desconhecia do que se tratava, e poucos tinham uma superficial ideia sobre o assunto.

Chiavenato (2015) conceitua que recrutamento é um conjunto de métodos que tem como objetivo buscar candidatos mais qualificados e competentes para ocupar o cargo oferecido pela empresa.

Marcos (2019), por sua vez, fala que o processo de seleção de pessoal escolhe aquele candidato que mais se adequa às finalidades e necessidades exigidas pelo cargo.

Com o aperfeiçoamento do setor de gestão de pessoas a empresa passará a mostrar para seus funcionários o conceito e importância das atividades de recrutamento e seleção.

Foi questionado o que é rotatividade de pessoal dentro de uma organização, e segundo as respostas obtidas, constatou-se que todos os entrevistados desconheciam o assunto e sua real importância.

Ferreira (2014) discute que a rotatividade de pessoal apresenta como está a movimentação das pessoas em relação à admissão e demissão dentro da organização.

É fundamental analisar o índice de rotatividade de pessoal dentro da organização, pois quando a rotatividade está em um nível muito alto, pode gerar uma grande perda financeira para a empresa. Neste contexto, a perda de conhecimento adquirido é um ponto que leva tempo para ser recuperado, e esse

tempo gera, por consequência, mais gastos para a mesma com treinamentos e capacitações. Haverá também uma necessidade de novas contratações que demandarão do departamento de RH novos custos a serem alocados. Assim é essencial medir esse índice de rotatividade com a finalidade de descobrir o que está acontecendo na empresa e a melhor forma de reverter esse quadro, contribuindo para uma melhor gestão financeira da empresa.

A pergunta problema que norteou este estudo estava focada em entender como o processo de recrutamento e seleção de pessoas pode influenciar na rotatividade de uma empresa, e quando os entrevistados foram questionados sobre essa problemática, nenhum deles conseguiu explicar, poisos mesmos não têm conhecimento sobre o assunto.

Marras (2016), afirma que o recrutamento de pessoal tem como objetivo suprir necessidade de mão de obra da organização, atendendo assim seus clientes internos.

Já para Caxito (2008), a pessoa chave responsável pelo processo de recrutamento precisa compreender como trabalhar com os meios disponíveis para selecionar o candidato mais apto à vaga disponível evitando assim, prejuízos para a empresa.

Para que a empresa consiga aprimorar seu processo de recrutamento e seleção de pessoas e, conseqüentemente, reduzir o atual índice de rotatividade, a mesma precisa implementar melhorias no departamento de gestão de pessoas para que os procedimentos e técnicas a serem utilizadas possam ser aplicadas de forma mais eficiente, obtendo assim, mais sucesso na inclusão de novos colaboradores que virão a fazer parte do corpo de funcionários e do ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve como principal objetivo identificar e analisar os diferentes tipos de impactos do processo de recrutamento e seleção na rotatividade de uma organização. Em função disso o setor de RH responsável pela contratação de novos funcionários possui fundamental importância nos resultados das atividades executadas pelos colaboradores da empresa. O mesmo deve aplicar os procedimentos adequados em cada tipo de contratação, visando obter pessoas

mais adequadas e qualificadas tanto ao cargo ofertado quanto ao ambiente organizacional da empresa.

Com o estudo de caso foi possível identificar qual é o nível de instrução dos colaboradores da empresa sobre o tema recrutamento e seleção de pessoas e como esses processos interferem na rotatividade da empresa. Observou-se um baixo grau de conhecimento por parte dos entrevistados sobre a temática abordada. Isso demonstra que há uma ineficiência nos processos de recrutamento e seleção de pessoas que é executado pela empresa.

Quando os processos de contratação de colaboradores são executados de maneira mais satisfatória, os mesmos impactam positivamente na qualidade do ambiente organizacional, assim o colaborador já entrará na empresa sabendo como e onde suas atividades serão exercidas, obtendo uma melhor percepção das regras e cultura da empresa.

O líder responsável pelo processo de contratação de novos colaboradores deverá elaborar uma ficha técnica com os dados e características da função em aberto contendo os pré-requisitos necessários para encontrar o candidato que mais se identifica com a vaga, de acordo com as exigências do ramo de atividade da empresa. No momento em que a empresa necessitar de novos colaboradores deverá ofertar a vaga em questão no mercado de trabalho, disponibilizando aos possíveis pretendentes esses pré-requisitos para despertar o interesse de pessoas que tenham maiores chances de conquistar o cargo. Dessa maneira, o processo de recrutamento e seleção ocorrerá com uma maior eficiência, trazendo assim, um aproveitamento maior na escolha dos candidatos, pois os mesmos estarão mais aptos às atividades a serem desenvolvidas.

Para aperfeiçoar o processo de entrevista a empresa terá que formalizá-los através da aplicação de testes escritos de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, dinâmicas de grupo ou testes de personalidade, com o intuito de adquirir informações importantes sobre os candidatos. Com esses dados, a mesma teria maior convicção numa possível destinação dos futuros colaboradores às áreas pertinentes de cada perfil.

Em relação ao problema de pesquisa, percebe-se que, ao empregar pessoas mais qualificadas, a organização conseguirá desenvolver melhor a comunicação entre o líder e seus subordinados, assim, os contratados executarão

as atividades com maior empenho e motivação, engajados com o objetivo da empresa, o que aperfeiçoará o trabalho em equipe e diminuirá o absenteísmo e, por consequência, impactará positivamente no índice de rotatividade da organização, reduzindo a movimentação de entrada e saída de funcionários. Como as habilidades e experiências adquiridas pelos colaboradores na organização serão mantidas por mais tempo, a empresa diminuirá suas despesas financeiras relacionadas a novas contratações, capacitação e aprimoramento dessas competências.

Como resultado final dessa pesquisa, foi sugerido à empresa a aplicação dos métodos e procedimentos citados neste artigo com o intuito de contribuir com sucesso da organização no mercado.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Atração e seleção de talentos**. Organização: Andrea Ramal. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre : Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCOS, Lucas Abrão Cunha. **O que é seleção de pessoal- Conceito e Processos**. 1. ed. São Paulo: Helder, 2019.

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

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.