

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O PREÇO DA ROTATIVIDADE**

**BRASÍLIA-DF 2014**

**RODGER ROBERTO ALVES DE SOUSA**

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O PREÇO DA ROTATIVIDADE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de MBA da Universidade Católica de Brasília; como requisito à obtenção do título de Especialista em MBA de Gestão de Pessoas sobre a Orientação do Prof. Dr. Alano Nogueira Matias.

**BRASÍLIA-DF 2014**

## TERMO DE APROVAÇÃO

### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O PREÇO DA ROTATIVIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade Católica de Brasília, cidade Brasília-DF, como requisito à obtenção do título de obtenção do grau de Especialista, pela seguinte banca examinadora: Prof. Dr. Alano Nogueira Matias e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliane dos Anjos. Cidade Brasília-DF, data 08/05/2014.

.....  
.....  
.....  
.....

**BRASÍLIA-DF 2014**

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais, Maria de Jesus Alves e Raimundo José Alves, que sempre me deram apoio, e em especial, minha mãe, que faleceu em 2017 por conta de um câncer.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente porque ele é o centro de todas as coisas, aos meus pais que são sempre referência por onde caminho, à coordenadora do meu curso Anelise Pereira Sihler que me acompanha deste a minha graduação e sempre foi uma referência de pessoa e uma excelente profissional, aos professores que me acompanharam neste curso, aos meus antigos gestores Brígida Ferraz que me mostrou a forma correta de valorizar o ser humano em uma empresa, ao senhor Reginaldo Cruz que salientou a importância de ter o relacionamento interpessoal com todos, ao senhor Ciro Yamasaki que mostrou como é ser proativo e em especial minha amiga Rosangela Rocha que mostrou como ser alegre nas coisas mais simples da vida, a Maria Jarlene que ensina a ter garra quando se enfrenta problemas e resolvendo da melhor forma possível, aos amigos que me deram força e me incentivaram a se desenvolver sempre mais e a todos que acreditaram em meu crescimento pessoal, educacional, profissional e ético

## EPÍGRAFO

**O essencial é invisível aos olhos, e só se  
pode ver com o coração.  
Antoine de Saint-Exupéry – Pequeno  
Príncipe**

Rodger Roberto Alves de Sousa 1<sup>1</sup>

## RESUMO

Um dos principais fatores que contribuem para o desenvolvimento e o sucesso de uma organização é a presença de colaboradores comprometidos com o seu trabalho. Mas as empresas estão enfrentando grandes dificuldades para reter seus talentos. Deste modo, o processo de recrutamento e seleção é uma atividade de extrema importância para a organização que procura reter e atender as necessidades internas da empresa, e assim melhorar a forma de atender o público externo. A gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade para o bom andamento desses processos, podendo atuar de forma ética, humana e profissional para atender um público tão importante na empresa. Infelizmente quando esse processo não vai bem, a organização pode perder no ato da seleção e após ela, gerando perdas de profissionais que ficaram desmotivados e por constatações que não foram bem sucedidas. Através de uma pesquisa atualizada abordando o tema, poderemos verificar o quanto a empresa possui dificuldade em reter seus talentos, por isso, se faz necessário uma GP “Gestão de Pessoas” comprometida com a visão, missão, objetivo da organização e o valor humano.

**Palavras-chave:** Recrutamento 1. Seleção 2. Rotatividade 3. Gestão de pessoas 4. Recursos humanos 5.

## RECRUITMENT AND SELECTION: THE PRICE OF TURNOVER

### ABSTRACT

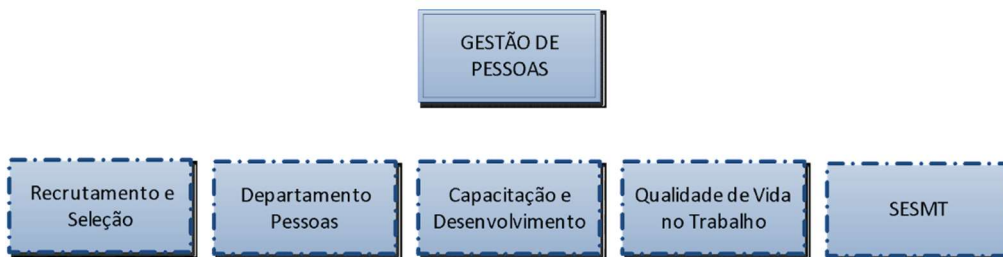
One of the main factors contributing to the development and success of an organization is the presence of employees committed to their work. But firms are facing great difficulties to retain their talents. Thus, the process of recruitment and selection is an activity of utmost importance to organization seeking to retain and meet the internal needs of the company, and thereby improve the way to meet the general public. People management has a responsibility for the proper conduct of those proceedings and may act in an ethical, humane and professional manner to meet the public on such an important company. Unfortunately, when this process is not going well, the organization may lose at the time of selection and after it, generating losses of professionals who were unmotivated and findings that were not successful. Through updated research addressing this subject, we can see how much the company has difficulty retaining their talents, so if a GP does need “People Management” committed to the vision, mission and objective of the organization and human value.

**Keywords:** Recruitment 1. Selection 2. Turnover 3. Personnel management 4. Human resources 5.

---

<sup>1</sup> SOUSA, Rodger Roberto Alves de 1, Unifaveni. rodger.r.a.sousa@gmail.com – ORCID: 0000-0002-7063-1268. DOI: 10.5281/zenodo.10048837

## LISTA DE FIGURAS



Fonte: Autoria própria

QUADRO 1

Cidade/Estado  
 Gama/df Goiás Novo Gama - GO DF/ Brasília Distrito Federal/Sobradinho Ceilândia Distrito Federal Brasília-DF Brasília / DF DF GO/ Novo Gama df/aguas claras Brasília/DF Brasília df Distrito Federal/ Samambaia Taguatinga/DF Palmas Brasília Brasília BRASÍLIA DF SAMAMBAIA DISTRITO FEDERAL Brasília/DF Samambaia Distrito Federal Guarã/DF Itapuçá/DF GOIANIA DF/SANTA MARIA DF/Brasília df Águas Claras - DF SAO-SEBASTIAO DF Novo gama - GO DF Ceilândia DF/Samambaia Norte Ceilândia/DF DF/Brasília DF - Brasília BRASÍLIA-DF são sebastião Bib Brasília/DF df / Brasília BRASÍLIA Distrito Federal - BSB Distrito Federal/ Guarã DF/Recanto das Emas df/Brasília DF/Guarã Goiás ocidental cidade ocidental go BRASÍLIA DF/CEILANDIA DF/Taguatinga Distrito federal DF/Brasília Brasília Brasília / DF DF/BRASÍLIA DF - Brasília BRASÍLIA DF Go- Caldas Novas Brasília - DF Brasília DF DISTRITO FEDERAL / PLANALTIMA DF/Brasília Recanto das Emas DF/BRASÍLIA BRASILEIRO/BRASILEIRO DF/Brasília Brasília-DF Brasília -DF Brasília df/taguatinga GO/Valparaíso de Goiás go águas lindas Distrito Federal / Gama Brasília/DF Brasília DF/Santa Maria DF/CEILÂNDIA Brasília/DF DF/SOBRADINHO Gama DF Ceilândia DF Distrito federal Brasília Brasília DF/RIACHO FUNDO Brasília - Ceilândia DF/BRASÍLIA Brasília - DF Brasília DF Brasília Brasília DF DF BRASÍLIA BRASÍLIA DF Elton Brasília/DF df Brasília Taguatinga / DF Distrito Federal/ Brasília Brasília/DF Brasília/Santa Maria DISTRITO FEDERAL DF / Ceilândia Brasília/DF Brasília DF Distrito Federal Distrito Federal/ Brasília distrito federal Distrito Federal / Brasília

Sousa, Rodger Roberto Alves de. Para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente? Brasília-DF. Março. 2014.

Fonte: Autoria própria

QUADRO 2

Função que Exerce  
 Auxiliar Administrativo SUPERVISOR operador de logística Analista de DF Agente Recepção Vigilante Assistente Social Supervisor de Tecnologia Analista de teste assistente administrativo Gerente Projetos autonomo vendedora Secretária Executiva Analista de Compras SECRETARIA DO LAR analista de contas Analista Tributário Analista de Suporte suporte técnico Técnico de Monitoração em TI CONSULTOR DE VENDAS DESENVOLVEDOR Analista de processos/qualidade analista BI Assistente Financeiro SECRETARIA Chefe de Núcleo Aux. Administrativo financeiro supervisora Analista de Governança de TI Testador de Software repconista Auxiliar Administrativo vigilante Monitora Assistente de RH Disponível ao mercado de trabalho CONTADOR Administrador Auxiliar de serviços Gerais ASSISTENTE ANALISTA FISCAL TEC EM ENFERMAGEM Faturista Técnico Informática aux. Administrativo Designer de Interfaces Atendente Secretário de Curso Gestora de Eventos Analista TI Analista Financeiro AUTONOMO Promotora de Eventos Técnico em Informática Operadora de teleatendimento AUXILIAR ADM Contador Analista de suporte Pleno Analista Linux SR técnica de informática Técnico em Informática Assistente de Crédito Secretária ANALISTA DE DP Secretária Psicóloga Atendente Adm ANALISTA CONTABIL operador de micro Analista de RH Operc Auxiliar Administrativo Representante Regional Técnico em Telecomunicações ADMINISTRADOR desempregado no momento Desenvolvedor Coordenação administrativo INSTRUTOR ANALISTA Gestora de TI militar/saúde/administrativo Vistoriador de Imóveis administrativa Administrativo Assistente Comercial Gestora Pública Analista de TI coordenador Analista de Departamento Pessoal GERENTE DE RH Motonista Vendedora ASSISTENTE DE INFORMACAO gerente Agente de negócios Operador de telemarketing Web Designer Técnico de Informática aux. adm faturamento ASSISTENTE DE FINANCAS Auxiliar de Escritório assistente administrativo Auxiliar Administrativo analista de requisitos Programador confiteira Serviços Gerais técnico de segurança do trabalho Suporte Técnico gerente de li Rvisor Analista Fiscal Analista de Suporte Técnico Diretora Executiva Analista de Requisitos SUPORTE TECNICO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO sistema de Informação Autonomo Consultor Coordenador de Depto Pessoal Técnico de Suporte técnico Informatica Analista de Infraestrutura de desempregada Autonomia ASSISTENTE ADMINISTRATIVA Analista AUX ADM Técnica de Suporte aux adm Chefe de Capacitação Analista Administrativo marketing Gerente Comercial Assi Adm Auxiliar de Secretária auxiliar de biblioteca Assistente Administrativo Analista de Sistemas BIÓLOGO Supervisor RH Estudante Auxiliar de Manutenção Técnico Auxiliar Auxiliar Adm Gerente de relacionamento repconista Coordenador de Pessoal Gerente de Projetos técnico de informática Supervisor Patrimonial AUXILIAR ADMINISTRATIVO Arquivista ESTAGIARIA Jornalista Gestão de Projetos, docencia, secretariado executivo e administrativo Estagiário Operador de Caixa ASSISTENTE COMERCIAL Inteligência de Marketing Supervisora de Logística ANALISTA BI Negociador Assistente Financeiro Desempregado Desempregada Publicitário Recepcionista Supervisor de Atendimento e Vendas Recepcionista promotora de eventos Analista CAIXA auxiliar administrativo supervisora de equipe Secretária Executiva Assistente de Administração e Finanças ASSISTENTE ADM Codenação Pedagógica Atendente de Lanchonete Coordenador de Desenvolvimento RECEPCIONISTA Analista de Infraestrutura ASSISTENTE SOCIAL ADMINISTRATIVO Nutricionista Aux. Administrativo Atendente Administrativo SUP. ADMINISTRATIVA Técnico Auxiliar de DP desenvolvedor

Sousa, Rodger Roberto Alves de. Para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente? Brasília-DF. Março. 2014.

Fonte: Autoria própria

QUADRO 3



Sousa, Rodger Roberto Alves de. Para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente? Brasília-DF. Março. 2014.

Fonte: Autoria própria



QUADRO 4



Sousa, Rodger Roberto Alves de. **Para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente?** Brasília-DF. Março. 2014.

Fonte: Autoria própria

Sumário

1.	INTRODUÇÃO .....	106
2.	TEMA .....	107
3.1.	OBJETIVO GERAL .....	107
3.2.	OBJETIVO ESPECÍFICO .....	107
4.	PROBLEMA .....	107
5.	JUSTIFICATIVA .....	108
6.	METODOLOGIA .....	108
7.	MÉTODO .....	108
8.	TÉCNICAS .....	108
9.	RECURSOS .....	109
10.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	109
11.	GESTÃO DE PESSOAS .....	112
12.	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	113
12.1.	CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	114
12.2.	Recrutamento .....	114
12.3.	Seleção .....	114
13.	PESQUISA .....	115
14.	ROTATIVIDADE .....	117
15.	EMPRESAS COM PREJUÍZOS EM RELAÇÃO AO TURNOVER .....	118
16.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	118
17.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	119

## 1. INTRODUÇÃO

O recrutamento e seleção é uma etapa fundamental em qualquer processo de gestão de pessoas. A contratação de um novo colaborador não é uma tarefa simples, pois envolve diversas variáveis que devem ser consideradas para que sejam escolhidos os candidatos mais adequados para a vaga em questão.

No entanto, o que muitas empresas não percebem é que o processo de recrutamento e seleção não deve ser encarado como um custo, mas sim como um investimento. Afinal, o sucesso de uma organização está diretamente ligado ao desempenho de seus colaboradores, e a contratação de profissionais inadequados pode gerar consequências graves e prejuízos financeiros significativos.

Uma das principais consequências da contratação de um colaborador inadequado é a rotatividade, também conhecida como turnover. A rotatividade se refere à saída voluntária ou involuntária de colaboradores de uma empresa em um determinado período de tempo.

O custo da rotatividade é alto para as empresas. Além de ter que arcar com os custos do processo de seleção e contratação de novos colaboradores, as empresas também sofrem com a perda de produtividade e atrasos nos projetos. Além disso, a rotatividade pode afetar negativamente a motivação e o engajamento dos colaboradores que permanecem na empresa, gerando um clima organizacional ruim e um ciclo vicioso de desmotivação.

Para evitar a rotatividade, é necessário investir em um processo de recrutamento e seleção que sejam bem estruturados. Isso inclui a definição clara do perfil do profissional desejado, a divulgação da vaga em canais adequados, a avaliação criteriosa dos candidatos, a realização de entrevistas e testes específicos, além da verificação de referências e histórico profissional.

É importante destacar que o processo de recrutamento e seleção deve ser transparente e ético, garantindo que todos os candidatos sejam avaliados de forma justa e imparcial. Além disso, a empresa deve oferecer um ambiente de trabalho saudável e condições adequadas para o desenvolvimento dos colaboradores.

Em resumo, o preço da rotatividade é alto para as empresas, tanto em termos financeiros quanto em termos de clima organizacional. Para evitar a rotatividade, é fundamental investir em um processo de recrutamento e seleção estruturados, que considere as habilidades e competências necessárias para a vaga em questão, bem como as características culturais e comportamentais da empresa. Dessa forma, a empresa pode atrair e reter os melhores profissionais, garantindo o sucesso do negócio a longo prazo.

A relação entre o colaborador e a empresa é central para a área de gestão de pessoas, particularmente para as pesquisas em Comportamento. Quando falamos da área de Gestão de Pessoas, tínhamos poucas pesquisas realizadas sobre o início dessa relação, ou seja, o processo de Recrutamento e Seleção.

Colocar em andamento um processo de R&S com eficácia se torna a cada dia mais complexo e estratégico. O mercado atual se torna cada vez mais competitivo, onde contratar pessoas é um critério base para o sucesso da organização, seja sua estrutura grande ou pequena. Para alcançar o sucesso desse processo tão importante, as organizações necessitam de pessoas certas em lugares certos.

"Na verdade, a segurança no emprego e o comprometimento do funcionário caminham lado a lado (...)" (Gary, 1996, p.115).

Mas atrair o correto, no momento e pelo custo correto, se torna o resultado almejado no desenvolver do recrutamento e seleção eficaz. Mas por outro ponto de vista, este processo se for mal estruturado e executado, irá trazer desgaste à empresa, tais como: gastos de dinheiro e tempo, tanto para setor de gestão de pessoas, quanto para os supervisores que precisam orientar o profissional desligado, devido à queda de produtividade e procedimentos de outros setores. Então o processo seletivo deve ser considerado pelos profissionais de gestão de pessoas, como uma ação estratégica da empresa, porque essas ações influenciam diretamente nos resultados esperados da empresa e até mesmo a sobrevivência da organização.

Chiavenato (2004) foca que o recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Seu principal desafio é agregar valor a organização e às pessoas, proporcionando resultados para ambas as partes.

## **2. TEMA**

O tema será "Recrutamento e Seleção: o preço da rotatividade".

## **3. OBJETIVO**

### **3.1. OBJETIVO GERAL**

Avaliar os métodos atuais de R&S de colaboradores pelas organizações e consultorias de Recrutamento, Seleção e Treinamento; salientando o preço alto que poderá se pagar caso ocorra à falha na seleção. Analisar o impacto da rotatividade no processo de recrutamento e seleção, identificando os custos financeiros e não financeiros envolvidos e propondo estratégias para reduzir a taxa de rotatividade e melhorar a eficiência do processo seletivo.

### **3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

Relacionar modelos de processos, métodos, captação e testes aplicados atualmente nos processos de seleção.

Mostrar os dados atualizados das constantes gafes que as empresas comentem quando não valorizam seus funcionários.

Realizar um levantamento dos problemas envolvendo a rotatividade de funcionários, incluindo custos de desligamento, treinamento e seleção de novos funcionários, para entender o impacto financeiro da rotatividade no processo de recrutamento e seleção.

## **4. PROBLEMA**

A alta taxa de rotatividade de funcionários em uma organização pode gerar impactos negativos no processo de recrutamento e seleção, aumentando os custos envolvidos na contratação e reduzindo a eficiência do processo seletivo. Além disso, a rotatividade pode gerar impactos negativos na motivação e engajamento dos funcionários que permanecem na empresa, afetando negativamente o clima organizacional e a cultura da organização.

## **5. JUSTIFICATIVA**

Observa-se a necessidade em ter um processo de R&S eficaz, evitando o máximo possível, falhas que causam uma alta rotatividade na organização. Profissionais bem capacitados e métodos eficientes decidirão qual o colaborador estará adequado à vaga disponível.

Observa-se nas organizações de pequeno e grande porte que o processo de R&S é feito de forma irregular, sendo na maioria das vezes realizada por auxiliares, assistentes, gestores de departamentos ou funcionários antigos da organização sem qualificação necessária. Com isso, virão erros, gastos desnecessários com admissão e demissão e eventualmente a perda de tempo em potencial.

Para os profissionais da área de gestão de pessoas, é interessante salienta como esse processo de Recrutamento e Seleção, pode ser rápido, simples e eficaz na contratação de um colaborador, independente dos métodos e técnicas utilizados e demonstrados neste projeto.

## **6. METODOLOGIA**

O presente trabalho consiste em um estudo que foca o R&S e o preço que a empresa paga caso não tenha uma estrutura e estratégia suficiente para recrutar e reter talentos, e assim, pegando por base algumas informações através de uma pesquisa de campo realizada por candidatos e funcionários, a qual avalia o funcionário e empregador, primeiro contato do candidato e o andamento do recrutamento.

## **7. MÉTODO**

Método de abordagem dedutiva. O método de procedimento utilizado é o comparativo. Uma pesquisa bibliográfica e documental, a partir da revisão de literatura sobre o tema de rotatividade e recrutamento e seleção, além da coleta e análise de dados financeiros e de recursos humanos da organização em questão. Também seria interessante conduzir entrevistas com funcionários e gestores para compreender os impactos da rotatividade na organização e identificar possíveis estratégias para reduzir a taxa de rotatividade e melhorar a eficiência do processo seletivo.

## **8. TÉCNICAS**

As técnicas utilizadas serão a observação sistemática participante, o depoimento, e o acompanhamento das atividades.

Revisão de literatura: pesquisa de artigos científicos, livros, teses e dissertações relacionados ao tema de rotatividade e recrutamento e seleção, a fim de obter uma base teórica sólida sobre o assunto.

Coleta de dados financeiros e de recursos humanos: análise de relatórios e dados financeiros e de recursos humanos da organização em questão, como folha de pagamento, custos de contratação e treinamento de novos funcionários, taxa de rotatividade, tempo médio de permanência dos funcionários na empresa, entre outros.

Entrevistas: realização de entrevistas com funcionários e gestores da organização para compreender os impactos da rotatividade na empresa, identificar possíveis problemas no processo de recrutamento e seleção e obter sugestões de estratégias para reduzir a taxa de rotatividade e melhorar a eficiência do processo seletivo.

Questionários: aplicação de questionários aos funcionários da organização para avaliar o grau de satisfação e engajamento dos funcionários, bem como identificar possíveis problemas no processo de recrutamento e seleção e obter sugestões de melhorias.

Análise documental: análise de documentos, como atas de reuniões, relatórios de desempenho e avaliações de funcionários, para compreender a dinâmica da organização e identificar possíveis problemas no processo de recrutamento e seleção.

## 9. RECURSOS

Os recursos utilizados serão dados levantados por meio de pesquisa e experiência diária de campo e dos profissionais da área.

Acesso a bases de dados científicos: para a revisão de literatura, pode ser necessário o acesso a bases de dados científicos, como *SciELO*, *PubMed*, *Google Scholar*, entre outros.

Acesso a dados financeiros e de recursos humanos: para análise dos dados financeiros e de recursos humanos da organização em questão, pode ser necessário o acesso aos sistemas de gerenciamento de recursos humanos e de contabilidade da empresa.

Ferramentas para coleta de dados: para a realização de entrevistas e aplicação de questionários, pode ser necessário o uso de ferramentas de comunicação, como *Skype* ou *Zoom*, e plataformas de pesquisa online, como o *Google Forms*.

Software para análise de dados: para a análise dos dados coletados, pode ser necessário o uso de software de análise de dados, como o *SPSS* ou *Excel*.

Recursos humanos: a realização da pesquisa pode exigir a contratação de profissionais especializados em recursos humanos e estatística para ajudar na análise e interpretação dos dados coletados.

## 10. REFERENCIAL TEÓRICO

O recrutamento e seleção são duas etapas importantes do processo de gestão de pessoas em uma organização. O recrutamento envolve a busca e atração de candidatos para um determinado cargo, enquanto a seleção é o processo de escolha dos melhores candidatos para preencher essa vaga. O referencial teórico para o recrutamento e seleção pode ser amplo, envolvendo diversas teorias e conceitos. Abaixo segue alguns pontos importantes:

- Conceitos e definições de recrutamento e seleção
- Modelos e estratégias de recrutamento e seleção
- Processo de recrutamento e seleção: etapas e técnicas
- Métodos de avaliação de candidatos: entrevistas, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entre outros
- Fatores que influenciam o processo de recrutamento e seleção: cultura organizacional, políticas internas, mercado de trabalho, entre outros
- Tendências e desafios do recrutamento e seleção: uso de tecnologias, diversidade e inclusão, entre outros
- Importância do recrutamento e seleção para o sucesso da organização e seus impactos nos resultados e na satisfação dos colaboradores
- Relação entre recrutamento e seleção e outras áreas da gestão de pessoas, como treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, entre outros.

#### Conceitos e definições de recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção de pessoas é uma das atividades mais importantes da área de gestão de pessoas em uma organização. Recrutamento é o processo de buscar e atrair candidatos para as vagas disponíveis na empresa, enquanto seleção é o processo de escolher e contratar os melhores candidatos para a posição. Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento é o processo de identificar e atrair candidatos qualificados para preencher uma vaga, enquanto a seleção é o processo de escolha dos melhores candidatos entre os recrutados. O autor ainda destaca a importância do recrutamento e seleção para o sucesso da empresa, visto que o desempenho dos colaboradores está diretamente relacionado ao processo seletivo.

#### Modelos e estratégias de recrutamento e seleção

Existem diversos modelos e estratégias de recrutamento e seleção, que variam de acordo com a empresa e a posição a ser preenchida. De acordo com Gil (2007), os modelos mais comuns são o recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto. O recrutamento interno é aquele em que a empresa busca candidatos dentro da própria organização, enquanto o recrutamento externo é aquele em que a empresa busca candidatos no mercado de trabalho. O recrutamento misto é uma combinação dos dois modelos anteriores.

As estratégias de recrutamento e seleção podem incluir a divulgação da vaga em redes sociais, sites de emprego, anúncios em jornais e revistas especializadas, além de feiras de emprego e programas de indicação. Para selecionar os candidatos, é possível utilizar técnicas como entrevistas, testes psicológicos, dinâmicas de grupo e simulações de situações reais de trabalho.

### Processo de recrutamento e seleção: etapas e técnicas

O processo de recrutamento e seleção pode ser dividido em várias etapas, que incluem desde a análise da necessidade de contratação até a escolha do candidato final. Segundo Dutra (2012), as etapas mais comuns do processo de recrutamento e seleção são:

- ✓ Análise da necessidade de contratação
- ✓ Definição do perfil do cargo e do candidato
- ✓ Divulgação da vaga e recebimento de currículos
- ✓ Triagem dos currículos e pré-seleção de candidatos
- ✓ Entrevistas individuais e coletivas
- ✓ Testes psicológicos e técnicos
- ✓ Dinâmicas de grupo
- ✓ Avaliação dos resultados e escolha do candidato

Cada uma dessas etapas pode envolver diversas técnicas específicas, como entrevistas comportamentais, testes de habilidades técnicas, testes de personalidade, entre outros.

Métodos de avaliação de candidatos: entrevistas, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entre outros

Os métodos de avaliação de candidatos são fundamentais para garantir que a empresa está escolhendo os profissionais mais adequados para a posição. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2007), os métodos mais comuns são:

- Entrevistas: as entrevistas são uma das técnicas mais utilizadas no processo de seleção. Elas podem ser individuais, coletivas, estruturadas, não estruturadas, comportamentais, entre outras. A entrevista permite que o entrevistador avalie as habilidades técnicas e comportamentais do candidato, além de conhecer suas experiências e motivações.
- Testes psicológicos: os testes psicológicos são utilizados para avaliar aspectos emocionais e comportamentais dos candidatos, como personalidade, inteligência emocional, entre outros. Eles são importantes para identificar traços de personalidade que possam ser relevantes para a posição, como liderança, capacidade de trabalhar em equipe, entre outros.
- Dinâmicas de grupo: as dinâmicas de grupo são técnicas utilizadas para avaliar o comportamento do candidato em situações reais de trabalho. Elas podem ser utilizadas para avaliar habilidades como liderança, trabalho em equipe, capacidade de comunicação, entre outras. As dinâmicas podem incluir simulações de situações de trabalho, jogos de role-play, entre outras atividades.
- Testes técnicos: os testes técnicos são utilizados para avaliar as habilidades técnicas do candidato em relação à posição a ser preenchida. Eles podem incluir testes de conhecimento específico, de resolução de problemas, entre outros.

Além dessas técnicas, é importante que a empresa realize uma avaliação completa do candidato, levando em consideração seus antecedentes criminais, referências profissionais e verificação de suas informações acadêmicas.



### Desafios e tendências no processo de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção tem passado por diversas mudanças e desafios nos últimos anos. Um dos principais desafios é a escassez de mão de obra qualificada, que tem dificultado a contratação de profissionais para determinadas posições. Além disso, a transformação digital tem influenciado as estratégias de recrutamento e seleção, com o uso de novas tecnologias para a divulgação de vagas, seleção e avaliação de candidatos.

Outra tendência importante é o uso de inteligência artificial e *machine learning* para a seleção de candidatos. Essas tecnologias permitem que a empresa analise grandes volumes de dados para identificar padrões e características relevantes para a posição, além de reduzir a margem de erro nas decisões de seleção.

### Importância do processo de recrutamento e seleção para a empresa

O processo de recrutamento e seleção é fundamental para o sucesso da empresa, pois permite que ela contrate os profissionais mais adequados para cada posição. Uma seleção bem-feita pode aumentar a produtividade, reduzir o turnover, melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, entre outros benefícios. Além disso, um processo de recrutamento e seleção justo e transparente pode melhorar a imagem da empresa no mercado e atrair novos talentos.

Em resumo, o recrutamento e seleção de pessoas é uma das atividades mais importantes da área de gestão de pessoas em uma organização. É necessário definir o perfil do candidato e utilizar técnicas adequadas para avaliar suas habilidades e competências. Além disso, é importante que o processo seja justo e transparente, garantindo igualdade de oportunidades para todos os candidatos.

A empresa deve estar atenta às tendências e desafios do mercado de trabalho, buscando constantemente aprimorar suas estratégias de recrutamento e seleção. Isso inclui o uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e *machine learning*, além de uma comunicação efetiva com os candidatos durante todo o processo.

Por fim, é importante lembrar que o processo de recrutamento e seleção não termina após a contratação do candidato. A empresa deve investir em programas de integração e desenvolvimento, garantindo que o novo colaborador esteja alinhado aos valores e cultura da organização, além de oferecer oportunidades de crescimento e aprendizado ao longo de sua carreira.

Em resumo, o sucesso de uma empresa depende, em grande parte, da qualidade de sua equipe de colaboradores. Por isso, é fundamental investir em um processo de recrutamento e seleção efetivo, que garanta a contratação dos melhores profissionais para cada posição e contribua para o crescimento e sucesso da organização.

## 11. GESTÃO DE PESSOAS

Quando falamos de gestão de pessoas ou rh, salientamos o quão é necessário valorizar as pessoas nas organizações. Um setor importante na estratégia da empresa e que necessita ser levado muito a sério. Quando se trata de pessoas, a gestão de pessoas trabalha para pessoas e com pessoas.

Mostrando que é necessário valorizar primeiro o cliente interno, porque será através dos colaboradores que a organização será bem mais vista.

A Gestão de Pessoas acontece através de participações, envolvimento, capacitações e o desenvolvimento de colaboradores na organização, e essa é a área que tem por função, humanizar as empresas.

A gestão de pessoas atual envolve cinco setores distintos, assim conforme o organograma abaixo:



Fonte: Autoria própria

Quando o foco é pessoas a empresa precisa ser estratégica e tem que dar autonomia para a gestão de pessoas – para triar, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver os colaboradores.

## 12. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e seleção são processos fundamentais para a gestão de pessoas em uma organização. Chiavenato (2014) define recrutamento como o processo de atrair candidatos potencialmente qualificados para ocupar uma posição na empresa. O autor destaca que o recrutamento pode ser interno, quando a empresa busca preencher uma vaga com um colaborador já existente na organização, ou externo, quando a empresa busca novos profissionais no mercado.

Já a seleção, segundo Gil (2007), é o processo de escolha do candidato mais adequado para a posição. Nesse processo, é preciso avaliar as habilidades, conhecimentos, competências e valores do candidato, buscando identificar aquele que melhor se enquadra no perfil desejado pela empresa.

Dutra (2012) destaca que, para garantir o sucesso do processo de recrutamento e seleção, é preciso que a empresa defina claramente o perfil do candidato, levando em consideração tanto as habilidades técnicas necessárias para a posição quanto as competências comportamentais desejadas. Além disso, é importante que a empresa utilize técnicas adequadas para avaliar as competências dos candidatos, tais como testes psicológicos, dinâmicas de grupo e entrevistas.

Os métodos de avaliação de candidatos são fundamentais para garantir que a empresa está escolhendo os profissionais mais adequados para a posição. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2007, p. 246), os métodos mais comuns de avaliação de candidatos incluem "entrevistas estruturadas, testes de personalidade e capacidade, avaliação de desempenho em empregos anteriores e referências profissionais".

Em resumo, o recrutamento e seleção de pessoas é uma das atividades mais importantes da área de gestão de pessoas em uma organização. É necessário definir o perfil do candidato e utilizar

técnicas adequadas para avaliar suas habilidades e competências. Além disso, é importante que o processo seja justo e transparente, garantindo igualdade de oportunidades para todos os candidatos.

### 12.1. CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

**Recrutamento:** Um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego que pretende preencher.

**Seleção:** Atrair/ Separar.

As áreas de recrutamento necessitam atrair um conjunto de candidatos qualificados para a organização, uma vez que o sucesso do recrutamento é medido pelo ajuste do novo funcionário ao cargo mediante a um desempenho satisfatório (CHIAVENATO, 1999).

As fontes do recrutamento e seleção podem vir de dentro da organização ou de fora, neste caso, correspondendo à pesquisa interna e externa.

Tipos de recrutamentos

- **Interno:** Recrutamento dentro da organização;
  - **Externo:** Recrutamento visando novos colaboradores;
  - **Misto:** Recrutamento que oferece a vaga para colaboradores e novos interessados;
- Online:** Recrutamento eletrônico.

### 12.2. Recrutamento

O termo “recrutamento” é ter atitude em recrutar. Seu significado teve origem inicialmente nos exércitos, onde captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha era habitual. Rapidamente o termo, bem como seu objetivo (captação de pessoas) foi incorporado e chamado Recursos Humanos (RH), em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal (GIL, 2001).

Quando falamos de “recrutamento” consideramos à atitude de recrutar. Esse significado teve sua origem nos exércitos, onde captar pessoas “recrutas” para vagas de soldados ou postos de guerrilha. Então este termo e seu objetivo (captação de pessoal) foram adicionados à atual gestão de pessoas (RH) (GIL, 2001).

“O recrutador “caça talentos” aborda inúmeras modalidades, buscando encontrar profissionais com destaque em determinadas funções exigidas pelo contratante ou empresa (CHIAVENATO, 2002)”.

O recrutamento ocorre como um processo de comunicação, podemos dizer que é um processo de duas mãos: o recrutador comunica e divulga a vaga, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para a seleção. Se o recrutamento apenas comunicar e divulgar a vaga, não irar atingir o objetivo. A base é que atraia e traga candidatos para serem selecionados. O recrutamento se torna uma atividade desenhada para atrair candidatos qualificados para a organização.

### 12.3. Seleção

A seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis a organização, possam ingressar na mesma (CHIAVENATO, 2005).

Entendemos que a seleção é a escolha do homem certo para o cargo certo, salientando a importância de manter e aumentar a eficiência. A seleção consiste em utilizar técnicas para escolher as pessoas competentes para determinados cargos. O selecionador conhecendo as habilidades necessárias de cada cargo, buscará encontrar pessoas capacitadas atribuídas as mesmas habilidades exigidas para o cargo.

A seleção é a escolha dos (as) candidatos (as) para a organização que foram àqueles que responderam positivamente aos vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (França 2007 apud Oliveira 2008).

As ferramentas que utilizadas nas seleções são o psicodiagnóstico, dinâmicas e testes situacionais, essas são as mais utilizadas em processos de seleções.

### 13. PESQUISA

A rotatividade nas organizações continua alta e muito ocorre por falta de bons profissionais na hora de selecionar. Realizamos uma pesquisa pelo Grupo de Empregos em Brasília para conhecer a realidade das seleções, a pesquisa segue com os dados quadros abaixo:

QUADRO 1

Cidade/ Estado
Gama/df Goiás Novo Gama -GO DF/ Brasília Distrito Federal/Sobradinho Ceilândia Distrito Feeral Brasília-DF Brasília / DF DF GO Novo Gama df/aguas claras Brasília/DF Brasília df Distrito Federal/ Samambá Taguatinga/DF Palmas Brasília Brasília BRASÍLIA DF SAMAMBÁ DISTRITO FEDERAL Brasília/DF Samambá Distrito Federal Guar-DF Brasília/DF Itapua/DF GOIANIA DF/SANTA MARIA DF/ Brasília df Aguas Claras -DF SAO SEBASTIAO DF Novo gama -GO DF Ceilândia DF/Samambá Norte Ceilândia-DF Brasília DF-Brasília BRASÍLIA-DF São Sebastião Bto Brasília DF df/brasilía BRASÍLIA Distrito Federal/ BSB Distrito Federal/ Guara DF/Recanto das Emas df/brasilía DF/Dourás Goiás ocidental cidade ocidental go BRASÍLIA DF/Brasília DF-Taguatinga Distrito Federal DF/Brasília Brasília Brasília /DF DF/BRASÍLIA DF-Brasília BRASÍLIA DF So- Catóias Novas Brasília -DF Brasília df/ DISTRITO FEDERAL/ PLANALTINA DF/Brasília Recanto das Emas DF/BRASÍLIA BRASILEIRO/BRASILEIRO DF/Brasília Brasília-DF Brasília DF Brasília df/Taguatinga GO/Vilarejo de Goiás go Aguas Lindas Distrito Federal /Gama Brasília/DF Brasília/DF Santa Maria DF/CELÂNDIA Brasília/DF DF/SOBRADINHO Gama/DF Ceilândia DF Distrito federal Brasília DF/RIACHO FUNDO Brasília - Ceilândia DF/BRASÍLIA Brasília -DF Brasília DF Brasília Brasília DF DF BRASÍLIA BRASÍLIA DF Elton Brasília/DF df/brasilía Taguatinga /DF Distrito Federal/ Brasília Brasília/DF Brasília/Santa Maria DISTRITO FEDERAL DF / Ceilândia Brasília/DF Brasília DF Distrito Federal Distrito Federal/Brasília gama DF/ Ceilândia distrito federal Distrito Federal / Brasília

Sousa, Rodger Roberto Alves de. Para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente? Brasília-DF, Março, 2014.

Fonte: Autoria própria

O quadro 1 mostra as cidades dos participantes da pesquisa realizada.

QUADRO 2

Função que Exerce
Auxiliar Administrativo SUPERVISOR operador de logística Analista de DF Agente Recepção Vigilante Assistente Social Supervisor de Tecnologia Analista de teste assistente administrativo Gerente Projetos autonomo vendedora Servente/Executiva Analista de Compras SECRETARIA DO LAR analista de contas Analista Tributário Analista de Suporte suporte técnico Técnico de Monitoração em TI CONSULTOR DE VENDAS DESENVOLVEDOR Analista de processos/qualidade analista BI Assistente Financeiro SECRETARIA Chefe de Núcleo Aux. Administrativo financeiro supervisor Analista de Governança de TI Testador de Software responsista Auxiliar Administrativo vigilante Monitora Assistente de RH Disponível ao mercado de trabalho CONTADOR Administrador Auxiliar de serviços Gerais ASSISTENTE ANALISTA FISCAL TECN ENFERMAGEM Futurista Técnico Informático aux. Administrativo Designer de Interfaces Atendimento Secretária de Curo Gestora de Eventos Analista TI Analista Financeiro AUTONOMO Promotora de Eventos Técnico em Informática Operadora de teleatendimento AUXILIAR ADM Contador Analista de suporte Pleno Analista Linux SR Técnico de informática Técnico em informática Assistente de Crédito Secretária ANALISTA DE DF Secretária Psicóloga Atendente Adm ANALISTA CONTABIL operador de mico Analista de RH Oper Auxiliar Administrativo Representante Regional Técnico em Telecomunicações ADMINISTRADOR desempregado no momento Desenvolvedor Coordenação administrativo INSTRUTOR ANALISTA Gestora de TI militarsaúde/administrativo Visitador de Imóveis administrativa Administrativo Assistente Comercial Gestora Pública Analista de TI coordenador Analista de Departamento Pessoal GERENTE DE RH Motorista Vendedora ASSISTENTE DE INFORMAÇÃO gerente Agente de negócios operador de telemarketing Web Designer Técnico de Informática aux. adm faturamento ASSISTENTE DE FINANCAS Auxiliar de Escritório assistente administrativo Auxiliar Administrativo analista de requisitos Programador bonfiteira Servicos Gerais tecnico de segurança do trabalho Suporte técnico gerente de TI Revisor Analista Fiscal Analista de Suporte Técnico Diretora Executiva Analista de Suporte Técnico ASSISTENTE SUPORTE TECNICO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO sistema de Informação Autonomo Consultor Coordenador de Depto Pessoal Técnico de Suporte tecnico informatica Analista de Infraestrutura Jr desempregada Autonomo ASSISTENTE ADMINISTRATIVA Analista AUX ADM Técnica de Suporte aux adm Chefe de Capacitação Analista Administrativo marketing Gerente Comercial Assit Adm Auxiliar de Secretaria auxiliar de biblioteca Assistente Administrativo Analista de Sistemas BIÓLOGO Supervisor RH Estudante Auxiliar de Manutenção Técnico Auxiliar Auxiliar Adm Gerente de relacionamento recepcionista Coordenador de Pessoal Gerente de Projetos tecnico de informatica Supervisor Patrimonial AUXILIAR ADMINISTRATIVO Arquivista ESTAGIARIA Jornalista Gestão de Projetos, doçencia, secretariado executivo e administradora Estagiário Operador de Caixa ASSISTENTE COMERCIAL Inteligência de Marketing Supervisora de Logística ANALISTA BI Negociador Assilente Financeiro Desempregado Desempregada Publicitário Recepcionista Supervisor de Atendimento e Vendas Recepcionista promotora de eventos Analista CAXA auxiliar administrativo supervisora de equipe Secretária Executiva Assistente de Administração e Finanças ASSISTENTE ADM Coodenação Pedagógica Atendente de Lanchonete Coordenador de Desenvolvimento RECEPCIONISTA Analista de Infraestrutura ASSISTENTE SOCIAL ADMINISTRATIVO Nutricionista Aux. Administrativo Atendente Administrativo SUP. ADMINISTRATIVA Técnico Auxiliar de DP desenvolvedor

Sousa, Rodger Roberto Alves de. Para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente? Brasília-DF, Março, 2014.

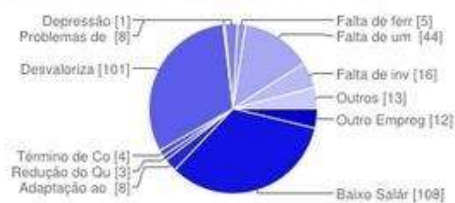
Fonte: Autoria própria

O quadro 2 mostra os níveis dos profissionais participantes, podemos observar que a pesquisa explorou respostas desde estudantes, auxiliares, assistentes, analistas aos mais altos postos profissionais.

QUADRO 3

28 de Março de 2014.

Para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente?



323 respostas

Outro Emprego	12	4%
Baixo Salário	108	33%
Adaptação ao Serviço	8	2%
Redução do Quadro	3	1%
Término de Contrato	4	1%
Desvalorização	101	31%
Depressão	1	0%
Problemas de comunicação	8	2%
Falta de ferramentas e recursos	5	2%
Falta de um plano de carreira	44	14%
Falta de investimentos em capacitação	16	5%
Outros	13	4%

Sousa, Rodger Roberto Alves de. Para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente? Brasília-DF. Março. 2014.

Fonte: Autoria própria

O quadro 3 é a maior referência sobre a pesquisa realizada. A pergunta: para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente? Nos mostra que de 323 respostas, 33% (108) relatam que é o baixo salário. Logo atrás vem a desvalorização com 31% (101) enfatizam que é a desvalorização, seguidos do demais em forma decrescente: a falta de um plano de carreira 14% (44), falta de investimentos em capacitação 5% (16), outros que não souberam ou não quiseram opinar 4% (13), outro emprego 4% (12), problemas de comunicação 2% (8) empatando com a adaptação ao serviço 2% (8), falta de ferramentas e recursos 2% (5), término de contrato 1% (4), redução do quadro 1% (3) e o último foi a depressão com 0% (1).

Acredito que se a pesquisa se estendesse por mais alguns dias, a desvalorização poderia até ultrapassar o baixo salário. Isso porque as pessoas começam a entender que para se estar bem, precisará de uma qualidade de vida profissional, social e familiar.

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2002 p.156):

*Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.*

No quadro 4 mostra o pouco período que a pesquisa foi realizada, segue:

QUADRO 4



Sousa, Rodger Roberto Alves de. *Para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente?* Brasília-DF. Março. 2014.

Fonte: Autoria própria

#### 14. ROTATIVIDADE

Infelizmente, muitas empresas pecam no processo de recrutamento e seleção. As vezes por não ter pessoal qualificado, e outras, por colocarem pessoas desqualificadas numa tarefa tão importante. Conseqüentemente, a rotatividade estará sempre perseguindo a organização, trazendo indignações entre seus funcionários, isso por não terem oportunidades. Conhecido no inglês por Turnover, é definido como algo que se alterna ou que está em constante movimento.

Aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra (CHIAVENATO, 1999).

Lucena (2011) diz que as organizações têm enfrentado grandes problemas para reter seus talentos.

É um problema que empresas de vários ramos de atividade vem batalhando, porque a rotatividade segue bem alta. No mesmo texto a autora fala:

“Esse movimento é explicado por uma conjunção de dois fatores: aquecimento do mercado e falta de mão-de-obra qualificada” (LUCENA, 2011).

O nome conhecido para o entra e sai de funcionários em uma organização é Turnover. Lais (2012) a grande rotatividade de colaboradores em um mesmo cargo ou função dentro das organizações caracteriza um fenômeno que gera preocupação em gestores de equipes de todo o mundo. Turnover é o nome dado para este “entra e sai” de colaboradores.

“(…) O moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho e geralmente em paralelo a uma diminuição dos problemas de supervisão e de disciplina”. (Chiavenato, 1993, p.170).

Os principais fatores da rotatividade são: mau recrutamento, desmotivação do público interno, ausência de necessidades básicas no trabalho, flerte de concorrência e projetos pessoais. Robbins (2005, p.22) enfatiza que “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, com gastos de admissões e demissões, o elevado índice de turnover, remete que algo não está indo bem e precisa ser melhorado.

Para diagnosticar os problemas internos será essencial uma ferramenta para este fim, é o que chamamos de clima organizacional, gerando assim mais conhecimento do nível de satisfação no colaborador.

Quando lidamos com o R&S o grande desafio é direcionar meios ou formas de captar candidatos que atendam às características da organização, porque um dos fatores que mais geram a alta rotatividade atualmente é o mau recrutamento. Para isso o candidato precisará se adequar a cultura, missão e objetivos da organização. Depois de o candidato entender alguns aspectos culturais da empresa, chega a hora de agir de acordo com sua percepção.

## **15. EMPRESAS COM PREJUÍZOS EM RELAÇÃO AO TURNOVER**

Prejuízos com a auto rotatividade (turnover) precisam ser considerados pelas empresas, segue alguns exemplos de prejuízos:

A empresa XYZ, do setor de tecnologia, teve despesas de mais de R\$ 1 milhão com a rotatividade de funcionários em 2020 (GONÇALVES, 2021, p. 15).

E não para por aí, de acordo com um estudo realizado pela empresa ABC, do setor de varejo, a rotatividade de funcionários gerou um custo de R\$ 500 mil no último ano (SILVA, 2019, p. 27).

A empresa DEF, do setor de serviços financeiros, teve um aumento significativo nos custos com contratação e treinamento de novos funcionários devido à rotatividade, o que impactou negativamente sua lucratividade (RODRIGUES, 2020, p. 8).

A empresa GHI, do setor de telecomunicações, teve um prejuízo de R\$ 2 milhões em 2020 devido à rotatividade de funcionários (SOUZA, 2021, p. 20).

Segundo um relatório da empresa JKL, do setor de alimentos, a rotatividade de funcionários foi responsável por um aumento de 20% nos custos com folha de pagamento no último ano (MORAES, 2019, p. 12).

## **16. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em conclusão, o processo de recrutamento e seleção é um investimento importante para as empresas, pois a contratação de colaboradores inadequados pode gerar custos significativos em termos de rotatividade e perda de produtividade. Por isso, é fundamental que as empresas invistam em um processo de recrutamento e seleção bem estruturados, que considere não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também suas características comportamentais e culturais. Ao fazer isso,

as empresas podem atrair e reter os melhores profissionais, garantindo o sucesso do negócio a longo prazo e um ambiente de trabalho saudável e produtivo para todos os colaboradores.

Considerarei sistematizar este estudo focando a rotatividade nas empresas, porque o Recrutamento e Seleção é a chave importante para diminuir o alto índice de rotatividades na organização, mostrando o mercado de trabalho em seu cenário atual e o papel fundamental do R&S e sua finalidade.

Profissionais de gestão de pessoas precisam conhecer e abraçar a missão, visão, valores e cultura da empresa, caso isso não aconteça, afetará as contratações de novos colaboradores, causando um efeito rotatório e estagnado de pessoal.

O recrutamento e seleção de pessoal requer um cuidadoso planejamento, pois é uma chave importante para diminuir o alto índice de rotatividades na organização. Quando se gera pessoas, precisará construir formas de desenvolvimento e crescimento profissional. Se isso não existe, a baixo estima virá e indignações salariais maiores na empresa.

Tendo como foco a tomada de decisão, o profissional de R&S precisa tomar precauções quanto às decisões em que deverá lidar, focando e sempre considerando alguns fatores, tais como: ética pessoal, profissional e respeito à diversidade de pessoas que são inseridos na organização.

## 17. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOHLANDER, G., SNELL, S., & SHERMAN, A. (2007). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- CHIAVENATO, I. (1993). Introdução à teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (1999). Gestão de Pessoas; Rio de Janeiro; Editora Campus.
- CHIAVENATO, I. (1999). Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2002). Recursos Humanos. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2005). Gestão de Pessoas. 4ª ed. São Paulo: Campos.
- CHIAVENATO, I. (2007). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DESSLER, G. (1996). Conquistando comprometimento. São Paulo: Makron Books.
- DUTRA, J. S. (2012). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- FRANÇA, A. C. L. (2007). Práticas de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2001). Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2007). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2008). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas.



- Gonçalves, J. G. (2021). Impactos da rotatividade de funcionários na empresa XYZ: estudo de caso [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais].
- Lais, F. R. (2012, setembro 18). Turnover: um dos grandes pesadelos das empresas [Entrevista exclusiva ao RH Mais]. LG. <http://www.lg.com.br/canais/rh-mais/entrevistas/turnover-um-dos-grandes-pesadelos-das-empresas>
- Limongi-França, A. C., & Arellano B., E. (2002). As Pessoas na Organização. Qualidade Vida no Trabalho: o comportamento das pessoas na organização. Editora Gente.
- Lucena, P. (2011, maio 18). Alta rotatividade preocupa empresas. Economia.ig. <http://economia.ig.com.br/carreiras/alta-rotatividade-preocupa-empresas/n1596960864383.html>. Acesso em 01/05/2023.
- Moraes, J. A. (2019). Análise dos custos com folha de pagamento decorrentes da rotatividade de funcionários na empresa JKL: um estudo de caso [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Minas Gerais].
- Oliveira, J. A. de, & Medeiros, M. P. M. de. (2008). Módulo Gestão de Pessoas. Sistema Universidade Aberta do Brasil.
- Pearson Hall. (2005). Robbins, S. P. (s.d.). Comportamento Organizacional (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, L. A. (2020). Análise dos custos da rotatividade de funcionários na empresa DEF: estudo de caso [Monografia de especialização, Universidade Federal do Rio de Janeiro].
- Saint-Exupéry, A. de. (1943). O Pequeno Príncipe: Le Petit Prince. Agir.
- Silva, M. A. (2019). Análise do impacto da rotatividade de funcionários na empresa ABC: um estudo de caso [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Estadual de São Paulo].
- Sousa, R. R. A. de. (2014a). Pesquisa: para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente? [Relatório].
- Sousa, R. R. A. de. (2014b). Recrutamento e Seleção: O Preço da Rotatividade [TCC, não publicado].
- Sousa, R. R. A. de. (2014c). Pesquisa: para você: o que mais causa a alta rotatividade nas empresas atualmente? [Relatório].
- Souza, F. A. (2021). Análise dos impactos financeiros da rotatividade de funcionários na empresa GHI: estudo de caso [Monografia de especialização, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Vaz, R. R. (s.d.). Diminuição do índice de absenteísmo e rotatividade da empresa [Artigo]. Sato Consultoria. [http://www.sato.adm.br/artigos/espaco\\_rh\\_diminuicao\\_do\\_indice\\_de\\_absent\\_rotatividade.htm](http://www.sato.adm.br/artigos/espaco_rh_diminuicao_do_indice_de_absent_rotatividade.htm). Acesso em 01/05/2023.