

TURNOVER E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – ANÁLISE DO IMPACTO EM UMA EMPRESA.

(Administração - Artigo Completo)

Aline Gabriela Camargo, (FIP/MAGUSL) alineg_camargo@hotmail.com

Aldecir da Silva Leite, (FIP/MAGUSL) aldecirdourados@hotmail.com

Julio Cezar Iacia (FIP/Magsul) julioiacia@hotmail.com

Maria Edulfa Cardoso Pavão (FIP/Magsul) mariaedulfa@hotmail.com

Resumo

Com as empresas cada vez mais competitivas, independentemente do ramo do negócio, é preciso manter um quadro funcional com colaboradores que almejem melhores resultados e alcançar as metas da empresa, desse modo é fundamental, antes de tudo, obter um planejamento de recrutamento e seleção de colaboradores, que se adéque ao perfil esperado pela empresa. Devido a isso, esta pesquisa tem como objetivo identificar e conhecer as técnicas de recrutamento e seleção que são utilizadas em empresas, assim formalizando técnicas e o processo em combate ao *turnover*, ou seja, evitando que ocorra uma demissão de colaborador em curto prazo. Para ser efetuada a pesquisa, foram necessários técnicas e procedimentos metodológicos para agregar dados e informações relevantes ao estudo, para tanto foram utilizadas as pesquisas exploratória, descritiva e qualitativa. Contudo, é possível propor melhorias às empresas e evitar que ocorra uma contratação de colaborador inadequada, isto é, um planejamento adequado para se evitar a contratação de um colaborador que não se encaixe nos padrões da empresa, não deseje progressos no ambiente de trabalho e no relacionamento com os clientes.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. *Turnover*. Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no mercado contemporâneo, as empresas estão cada vez mais competitivas entre si, em que os Recursos Humanos se tornam o principal fator de melhoria em uma empresa, pois se podem adaptar as constantes mudanças no mercado e hábitos dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes. Assim as pessoas são as responsáveis para a tomada de decisões e atitudes com criatividade e agilidade.

Perante a esse cenário mercadológico, as empresas precisam utilizar o Plano de Recursos Humanos com a ferramenta de recrutamento e seleção para a devida contratação de seus colaboradores, utilizando esta ferramenta o gestor da empresa tem menos chances de errar na hora da contratação. Com o avanço da tecnologia e o maior fluxo de informações, exige e requer a necessidade de pessoas com boa qualificação e que tenham a capacidade para

compor a organização e encarar desafios, e isso só será possível por meio de um planejamento de recrutamento e seleção bem aproveitado e aplicado.

Com o uso do Recrutamento e Seleção de pessoas é proporcionado à empresa obter maior segurança na hora da contratação, pois se o recrutamento não for bom, não haverá candidatos potencialmente habilitados e preparados para serem selecionados. É importante haver o planejamento de recrutamento e de seleção dentro da empresa, pois assim facilitaria ao profissional que está selecionando os candidatos a escolher aquele que estará melhor preparado para exercer a função desejada da empresa.

Há de se ressaltar que uma contratação equivocada pode causar problemas internos na organização, assim existindo a possibilidade de atender os clientes de forma errada ou realizar as atividades inadequadamente, originando em rotatividades constantes. Para o entendimento deste fato ocorrente, este estudo parte da seguinte pergunta problema: “Como a falta de planejamento de Recrutamento e Seleção de colaboradores pode influenciar no *turnover* em uma empresa”?

Assim este artigo tem por objetivo analisar as formas e o processo de recrutamento e as técnicas utilizadas no processo de seleção de colaboradores, assim como reverenciar quais técnicas devem ser empregadas numa entrevista de emprego, assim, é possível demonstrar um planejamento adequado para evitar o *turnover* em curto prazo em uma empresa.

2 METODOLOGIA

Neste momento de estudo, é fundamental verificar os procedimentos metodológicos a serem utilizados para a concretização da pesquisa, em que serão investigadas as características da metodologia, sua classificação e os elementos que serão empregados para resolução da problemática inicial e proposta de melhoramento de técnica de Recrutamento e Seleção de colaboradores. Vale ressaltar que neste artigo classifica-se como uma pesquisa exploratória, descritiva, qualitativa, sendo fundamentais para obter informações e elaborar um planejamento adequado de recrutamento e seleção de uma empresa.

3 REVISÃO TEÓRICA

Neste passo, será exposta a evolução dos recursos humanos, os principais conceitos e visões sobre os temas principais do estudo, através de autores renomados. Há de se destacar que a área de Recursos Humanos abrange uma ampla visão de tratamento e relação com os colaboradores, no entanto este estudo abrange verificar o processo de recrutamento e seleção de pessoal de uma empresa comercial, assim como focará em explicar como um mau planejamento de recrutamento e seleção pode acarretar em maior número de rotatividade na empresa.

3.1 Recursos Humanos: Evolução e Conceitos

Referente ao tema exposto, é possível se afirmar junto a Lacombe (2005, P. 21) que “a área de recursos humanos terá de participar intensamente na formulação e na implementação das estratégias da empresa”, isto é, o planejamento de Recursos Humanos trabalho junto ao planejamento estratégico da empresa, as medidas tomadas pela área de Recursos Humanos devem ser condizentes as ações que o Planejamento Estratégico determinado.

Para Toledo (1978), anteriormente à Revolução Industrial, no século XVIII, o relacionamento entre as pessoas eram medidos sob sua produtividade, no entanto pouco era tratado o fator “trabalho em equipe”, pois todos deveriam trabalhar incessantemente para um mestre que lhes supervisionavam, já que este se destacava por sua habilidade, experiência e capacidade de produção.

O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos. (TOLEDO, 1999, p. 23):

Diante desta contextualização, pode-se dizer que após a segunda Revolução Industrial em meados de 1840 e a Primeira Guerra Mundial em 1914, a área e órgão de Recursos Humanos tornou-se predominante, por se preocupar mais com o fator humano, isto é, com os

colaboradores das empresas, tendo as pessoas como um aspecto primordial para auxiliar no crescimento das empresas no mercado, com sua produtividade e participação com opiniões.

Quanto à administração do capital humano em uma organização, Ribeiro (2005, p. 4) expõe que “administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro”, nisso entende-se que todos na empresa devem estar cientes dos fatos que ocorrem dentro da empresa, onde todos trabalham juntos pensando em ações futuras.

No entanto, no mercado ocorrem muitas mudanças e no meio organizacional também, Druker (1997) ressalta que uma das mudanças que ocorreu a longo dos anos foi de trocar a importância das forças do mercado para as pessoas, valorizando e observando que são as pessoas que vislumbram oportunidades e metas para a empresa. Portanto, os recursos humanos de uma empresa ou organização é visto por Davel (2009, p. 36) como

um conjunto articulado de atividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas.

A menção anterior reflete a administração de recursos humanos, pois se faz importante reter talentos, mantê-los, motivá-los, dar condições de trabalho para resultar em melhores resultados da empresa.

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2004, p. 9).

Conforme a citação de Chiavenato (2004), a Administração de Recursos Humanos deve ser trabalhada junto ao colaborador desde sua contratação até o desempenho na organização para um melhor acompanhamento, para tanto é fundamental obter-se um recrutamento e seleção de pessoal de forma eficiente.

3.2 Processo de Recrutamento

Para ser efetuado o recrutamento de colaboradores, é preciso verificar o setor que necessita da vaga, isso conforme Chiavenato (2009, p. 74), no qual relata que “o início do processo de recrutamento depende da decisão da linha (empresa/setor)”. Diante disso, pode-se

mencionar que “o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos a serem processados” (CHIAVENATO, 2009, p.105). Chiavenato (2009) notou que o processo de recrutamento de pessoal deve ser realizado conforme a necessidade da empresa e dos setores, tendo como o objetivo básico “abastecer” o processo seletivo de candidatos para preencher uma vaga desocupada.

Para se efetuar um recrutamento deve-se atentar ao mercado e suas oportunidades, pois segundo Chiavenato (2009, p.68), o recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma sequência de três fases: “(1) o que a organização precisa em termos de pessoas; (2) o que o mercado de RH pode oferecer; (3) quais as técnicas de recrutamento a aplicar”. Nota-se que o autor se preocupa com a capacitação do candidato que irá assumir um cargo e com a demanda que o mercado oferece, por isso as técnicas de recrutamento devem ser eficientemente utilizadas para evitar erros.

O “Recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto” (TOLEDO; MILIONE, 1983 apud PONTES, 1996, p. 81), ou seja, a busca de candidatos para suprir uma vaga que necessita de colaboradores.

Na concepção de Ribeiro (2005, p. 52), o “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”, essas fontes podem ser desde o próprio histórico da empresa e colaboradores atuais ou fontes externas como em empresas que apresentam candidatos podendo até ser a própria divulgação da empresa no mercado chamar a atenção dos candidatos.

De acordo com Marras (2001, p.71), existem algumas fontes de recrutamento nas quais devem ser exploradas na busca de recursos humanos para preencher o processo seletivo da organização, sendo elas mencionadas no Quadro 01:

Quadro 02: Tipo De Fonte De Recrutamento

1. Funcionário da própria empresa	7. Outras empresas (fornecedores, clientes e etc.)
2. Banco de dados interno	8. Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacement</i>
3. Indicações	9. Agências de emprego
4. Cartazes (internos e externos)	10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc.)
5. Entidades (sindicatos, associações etc.)	11. Consultorias

Fonte: Marras (2001, p.71) Adaptado pelo Autor.

Observe-se na tabela anterior, que Marras (2001) destacou que a empresa pode utilizar os colaboradores da própria empresa para suprir uma vaga, dependendo de suas características e do cargo. O banco de dados interno também pode ser uma fonte de recurso, pois mostra os candidatos pendentes a vagas, assim como os cartazes que podem ser internos, mas também podem ser expostos externamente para divulgação de uma vaga.

As demais fontes, entidades (sindicatos, associações etc.), escolas, universidades, cursos, outras empresas (fornecedores, clientes e etc.), consultorias de *outplacement ou replacement*, agências de emprego, mídia (anúncios classificados, rádio, televisão), Consultorias e *Headhunters* (pessoa especializada para buscar candidatos) são tratadas como parceiros para buscar novos talentos e capital humano para a empresa.

Contudo, na tabela anterior, foi possível visualizar as fontes que uma empresa tem para recrutar colaboradores, em que resumidamente é classificado em recrutamento interno e recrutamento externo, ou também tem a junção de ambos, definido como recrutamento misto.

3.2.1 Recrutamento interno

Dentro de uma empresa ou organização existe a possibilidade de recrutar e delegar para a função que está escassa por funcionários que estão inseridos na empresa, assim avaliando o perfil desejado e remanejando um determinado funcionário para o cargo específico.

As empresas buscam no recrutamento interno, a retenção e fidelização de seus colaboradores mais competentes para que sirva como uma motivação para seus atuais empregados, assim agregar mais conhecimentos e desenvolver novas práticas de trabalho. Assim pode-se afirmar que o “recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos” (CHIAVENATO 2000, p. 208).

Diante do recrutamento interno, existem as vantagens e desvantagens dessa operação, em que as vantagens são que a empresa pode utilizar com maior diversidade os colaboradores, motiva os colaboradores do quadro funcional atual, incentiva à permanência dos colaboradores atuais, mantém o mesmo clima organizacional adaptado a todos, não há

necessidade de nova socialização de um colaborador, possibilita uma melhor seleção por já conhecer o profissional e evita custos de recrutamento externo (CHIAVENATO 2005).

De acordo com Pontes (1996, p. 98), “recrutamento interno também tem como vantagem o tempo de ambientação do empregado ser menor em relação ao contratado externamente”, ou seja, Pontes (1996) ressalta a adaptação do colaborador contratado, sendo que no recrutamento interno o colaborador já trabalha na empresa e conhece os colegas de trabalho, porém se ocorrer uma contratação externa, esse período de adaptação será mais extenso. Principais desvantagens segundo Chiavenato (2005, p. 114):

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas;
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Nas desvantagens observadas por Chiavenato (2005), a primeira enfatiza os novos conhecimentos, experiências e expectativas que um colaborado externo poderá agregar, pois os atuais não apresentariam novidades. Outro fator que o autor destaca é o comodismo, onde ocorreria a rotina de sempre e o patrimônio da empresa não evoluiria com a inserção novos talentos, mantendo estagnado o quadro de colaboradores.

No que se refere às empresas burocráticas, estas adotam um padrão de gestão que não adiciona novas ideias e inovações, pois realizam os mesmos processos sem a intervenção de novos colaboradores com sugestões, e também nas mecanicistas não ocorre tal recrutamento para acompanhar as mudanças. Além disso, a desvantagem de não influenciar a cultura organizacional na empresa, trata-se de manter sempre as mesmas peculiaridades, sem trocas e compartilhamentos de hábitos e costumes em uma empresa. Por fim, a reciclagem contínua em um sistema fechado ocorre quando é preciso transferir um colaborador de um setor para outro, sem contratações externas, no entanto, nem sempre este colaborador é removido por competência, pois pode ser por problemas encontrados no cargo anterior.

Na visão de Marras (2001, p.72), o recrutamento interno é o “melhor método a ser utilizado, porém se não for alcançado os resultados esperados, é necessário que a empresa busque seus candidatos através do recrutamento externo”. Assim, nota-se que uma empresa deve avaliar sistematicamente se os colaboradores atuais poderão assumir um determinado

cargo, pois caso não tiverem as características necessárias, a empresa será obrigada a recrutar colaboradores no mercado.

3.2.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo tem como objetivo buscar por profissionais com novas e atualizadas ideias, almejando uma inovação para a empresa. Segundo Marras (2001, p.73), o recrutamento externo 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”. E na visão de Chiavenato (2000, p. 212), “o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”. Os dois autores mantêm o princípio de que o recrutamento externo é o responsável por suprir e preencher uma vaga disponível em uma empresa.

Neste modelo de recrutamento também são apresentadas algumas vantagens e desvantagens. Segundo Chiavenato (2005, p. 116), as principais vantagens do recrutamento externo são:

1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;
2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;
3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
5. Incentiva a interação com a organização com mercado de recursos humanos;
6. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Nas vantagens mencionadas por Chiavenato (2005), é fundamental incluir novas pessoas em uma empresa, com perspectivas de melhorias com suas características pessoais e profissionais, pois além de incluir e acrescentar o capital humano da empresa, a cultura e o clima seria enriquecido e incentivado pela interação de novas pessoas em um grupo de trabalho. Muitas empresas preferem este modelo de recrutamento porque é responsável por “divulgar vagas fora da empresa para captar pessoas com o perfil desejado. Tem como vantagem atrair sangue novo para a organização porque são candidatos com novos talentos, habilidades e expectativas e, muitas vezes, já treinados por outras empresas” (BANOV, 2012, p. 40). Assim a empresa contrata um colaborador que já tem experiência no mercado e

agregaria com seu talento e habilidade de trabalho. Chiavenato (2005, p. 116) relata que as desvantagens do recrutamento externo são:

1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
2. Reduz a fidelidade dos funcionários a oferecer oportunidades a estranhos;
3. Requer aplicação de técnicas seletivas para a escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais;
4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

No que se diz respeito as desvantagens, a contratação de um novo colaborador pode ser vista pelos atuais como uma competitividade, ou seja, acaba interferindo na motivação dos colaboradores, pois além do colaborador ficar com receio de perder seu cargo, a empresa estaria “abrindo as portas” para novas pessoas e oferecendo oportunidades para aqueles que não conhecem.

Para contratar um colaborador no mercado é preciso de técnicas necessárias para esse processo, então isto acarreta em custos à organização, que quando mal planejado, acaba sendo prejuízo. Assim, é preciso verificar também com os colaboradores atuais sobre o novo colaborador, pois existem grupos ou esquemas que poderiam excluir este novo colaborador, ocasionando num clima desagradável. Sendo assim, o recrutamento externo causa mais desconfiança por parte da empresa contratante, porque não conhece totalmente os candidatos, provocando insegurança na execução das tarefas.

Muitas empresas não adotam apenas um padrão de recrutamento, ou seja, só interno ou apenas externo. Este ato é denominado recrutamento misto, onde ocorre a união das duas formas de contratação de colaboradores, sendo utilizada uma forma ou a outra quando necessário e dependendo das exigências do cargo.

3.2.3 Recrutamento misto

O Recrutamento Misto é a junção do recrutamento interno e externo. Para Chiavenato (2000, p.218), “quando se faz um recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo”. O mesmo autor ainda ressalta que um recrutamento misto pode ser feito em três formas, sendo que a empresa pode iniciar com o recrutamento externo, seguido do interno se o anterior não for eficiente.

Também relata que pode ser iniciado um recrutamento interno, e se não trazer bons resultados é utilizado o recrutamento externo, porém priorizando os colaboradores atuais da empresa, focando no interno primeiro. Por fim, o recrutamento misto também pode ser externo e interno ao mesmo tempo, pois a empresa apenas deseja preencher a vaga escassa, tanto com colaboradores internos quanto com novo pessoal, (CHIAVENATO, 1991).

3.3 Processo de Seleção

Para efetuar a seleção dos candidatos, deve-se saber minuciosamente o setor ou cargo que necessita de pessoal, pois de acordo com Pontes (2004), para uma correta seleção é necessária à análise acurada dos cargos a serem avaliados. De acordo com Orlickas (2001, p. 22), a seleção tem o objetivo de:

Pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal. A seleção é parte de um sistema mais amplo, na maioria das empresas subordinado a área de recursos humanos, sempre com foco na atração dos melhores profissionais do mercado.

Para serem eficientes as etapas do processo de seleção, Chiavenato (2006) relata que estas podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista e dinâmica de grupo. De acordo com Marras (2002, p. 79),

seleção de pessoas é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Diante dessa visão de Marras (2002), a seleção de colaboradores é de única função do responsável de RH, ou, Administração de Recursos Humanos, onde os candidatos são recebidos e indagados sobre questões pessoais, sobre o cargo disponível entre outros, para preencher as necessidades da empresa.

Ainda para Marras (2000, p. 79), o processo de seleção de candidatos é analisado a partir de dois campos comparativos:

Quadro 03: Campos de Análise e Seleção

Exigência do Cargo	Características do candidato
---------------------------	-------------------------------------

São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.

São Características de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas

Fonte: Marras (2000, p. 79).

Através deste quadro, pode-se observar que tanto a empresa contratante e os candidatos precisam ter características de conhecimento dos cargos escassos, entretanto os candidatos devem estar preparados para assumirem o cargo, e para isso é preciso de alguns fatores fundamentais para a seleção como a análise de currículo, os testes, entrevista entre outros. Para tanto, a empresa tem que divulgar as características e exigências do cargo, sobre a atitude e o comportamento do colaborador ao assumir o cargo, assim o candidato deve possuir as habilidades e atitudes necessárias para exercer a função

3.3.1 Análise curricular

Esta etapa de seleção, geralmente é utilizada por empresas, pois neste documento constam algumas informações importantes sobre o candidato de uma determinada vaga. Conforme Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 107),

os currículos têm vários propósitos, bem como informações que permitem decidir se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, educação, etc. Fornece uma base para a formulação de perguntas que o entrevistado fará sobre a experiência anterior do candidato, bem como fontes para verificação de referências.

O currículo é de suma importância, pois este é considerada uma técnica de mais validade, em que é recomendável fazer seu uso combinado com outros métodos, como a entrevista (GIL, 1991).

3.3.2 Testes

Uma empresa pode aderir a 3 tipos de testes, em que são tratados como um fator primordial para conhecer o profissional. Os Testes podem ser em forma de prova, testes psicológicos e teste de personalidade.

Conforme Limongi-França e Arellano (2002), as provas específicas visam ampliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, indispensáveis para o bom desempenho de suas atividades. Para Chiavenato (2009) as provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo, da prática do exercício.

Já o teste aplicado como psicológico, é descrito por França (2009) como uma forma de fornecer condições de sensibilidades, isto é, se são adequados à idade, à escolaridade e ao grupo de social, econômico ou profissional daqueles que serão examinados. Para Chiavenato (2009), os testes psicológicos possuem como função analisar as amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para compará-las com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Por se tratar da subjetividade do candidato, os testes psicológicos revelam se o perfil do candidato se encaixa com o cargo a ser exercido.

O outro teste é o de personalidade que, para França (2009), identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios emocionais.

Se os testes de personalidade podem mesmo prever o desempenho das pessoas, e embora persista a controvérsia a esse respeito, existem evidências de que eles conseguem sim, especialmente quando os fatores de personalidade se adaptam às exigências do trabalho. A irresponsabilidade pode ser prevista pela estabilidade emocional e pela abertura a novas experiências. A capacidade de trabalhar em equipe pode ser antecipada pela afabilidade e conscientização (MILKOVICH, 2000 apud FERREIRA, 2005, p. 88).

Portanto os testes são utilizados por uma empresa para obter conhecimento do profissional que está contratando ou até mesmo que tem na empresa, verificando seus conhecimentos e comportamentos diante de alguma situação ou questões acerca de seu ambiente de trabalho.

3.3.3 Entrevista

A entrevista também é outra forma que as empresas frequentemente utilizam na hora da seleção de candidatos, pode até se afirmar que esta é mais empregada e que mais os gerentes ou proprietários das empresas consideram eficiente ao conversar com o colaborador. Segundo Guimarães & Arieira (2005), “a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações”. Quanto a metodologia da entrevista, ela pode ser estruturada e não-estruturada. A entrevista estruturada é definida por Marras (2000, p. 80) como;

É a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planejado do ‘que’ e ‘como’ fazer ao longo de todo o tempo da

entrevista. Esse método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática.

Para Chiavenato (2009) “é a técnica mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos”. Para Boas e Andrade (2009), a entrevista é método utilizado em todos os processos de seleção, fazendo com que tenha um contato direto entre os integrantes do grupo de recrutamento e seleção de pessoal, permitindo que a equipe de recrutamento e seleção tenha contato direto com o candidato e possa coletar informações mais precisas sobre o mesmo. Este modelo agrega o comportamento do profissional ao entrar em contato com seu superior ou supervisor, em que a postura e a atitude constam como aspectos principais.

Este modelo também é chamado de entrevista não-estruturada segundo Marras (2000, p. 80) “é aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais”.

Em uma entrevista há alguns principais itens que são analisados pelo contratante, conforme o quadro a seguir elaborado por Marras (2000, p. 83)

Quadro 04: Campos de Pesquisa Numa Entrevista

Campos de pesquisa	Principais itens a pesquisar
1. Personal	1. Idade, estado civil 2. Nível de energia 3. Grau motivacional 4. Nível de Q.I e Q.E 5. Perfil psicológico de personalidade 6. Principais aptidões e potencialidades
2. Profissional	7. Perfil das empresas anteriores 8. Cargos ocupados 9. Estabilidade 10. Realizações ou resultados obtidos 11. Responsabilidades ou tarefas mais importantes 12. É membro de alguma associação ou sindicato?

3. Educacional	<ul style="list-style-type: none"> 13. Qualidade das escolas básicas frequentadas 14. Nível de formação superior 15. Pós-graduação (lato ou strcto sensu) 16. Trabalhos ou pesquisas concluídas (temas, avaliação etc) 17. Idiomas 18. Cultura geral: leituras, cursos, viagens culturais etc.
4. Social	<ul style="list-style-type: none"> 19. Clubes e igreja que frequenta 20. Esportes praticados 21. Hobbies 22. É membro de alguma associação para fins sociais? 23. Tema amigos? Quantos? Qual a frequência dos encontros? 24. Qual o seu fim de semana predileto? 25. Como planejou e efetivou as últimas férias?

Fonte: Marras (2000, p. 83)

O quadro demonstra que em uma entrevista de emprego vários quesitos são analisados, pois é fundamental a empresa ter conhecimento do comportamento do candidato fora da empresa, sua postura diante dos fatos, assim analisando os fatores pessoal, profissional, educacional e social, para melhor entender as características do candidato contratado ou se haverá a decisão de não contratá-lo devido suas características.

Dentre os fatores pessoais, são verificados os dados pessoais do candidato e algumas aptidões que interferem no trabalho como a motivação, energia e o seu psicológico. No quesito profissional, o entrevistador analisa o histórico de trabalho do candidato, os cargos assumidos e os resultados que promoveu à empresa. No fator educacional é visto o histórico escolar e formações do candidato, e suas peculiaridades quanto a estudos e idiomas dominantes. Por último, o aspecto social também é perguntado ao candidato, sobre seu comportamento, hábitos diários e o planejamento de seu tempo livre.

3.3.4 Dinâmica de grupo e por competência

Esses dois modelos de seleção de candidato também são empregados por algumas empresas, pois são complexos na questão de relação com o grupo de trabalho. Conforme Lacombe (2009, p. 89)

A dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes, reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas no teste. Podem ser feitos muitos tipos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos.

A partir da citação anterior, pode-se refletir que o modelo de dinâmica de grupo é uma avaliação prática, do comportamento do candidato com os demais colaboradores de uma empresa, ou seja, através de suas atitudes e concretização das atividades que serão considerados os pontos positivos para a contratação do mesmo.

Já seleção por competência é definida por Gramigna & Branco (2009) como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes para obter uma atuação significativa e eficiente na empresa no cargo ou função exercida. Para Gramigna & Branco (2009), algumas competências universais destacam-se como: habilidade empreendedora; disposição de trabalhar sob pressão; comunicação; criatividade e inovação; cultura da qualidade; competência negocial; liderança; planejamento e organização; tomada de decisão e visão sistêmica.

É notável que a competência é de extrema importância para um novo candidato ou a pessoa que irá assumir o cargo escasso, pois necessita-se de habilidade e conhecimentos vivenciados no dia a dia da empresa, sempre com as premissas da administração, planejamento, organização, controle e liderança.

3.4 Rotatividade/Turnover

Segundo Chiavenato (1989, p. 38), rotação de pessoal é “os desligamentos que provocam a necessidade de admissões de pessoal”. “A rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo” CHIAVENATO (2009, p. 40). Com as duas visões de Chiavenato, pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal é a necessidade de desligar e contratar um novo colaborador, conforme as verificações de produtividade feita na

organização. Já para Bohlander et al (2003, p. 96), “a rotatividade de funcionários refere-se simplesmente à saída de funcionários de uma empresa”.

Percebemos na visão dos dois autores que a rotatividade é um estudo mais amplo, pois pode ser dividida e utilizada em duas formas, são elas: “a) rotatividade provocada pelas pessoas e b) rotatividade provocada pela organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 42).

Rotatividade provocada pelas pessoas: quando os desligamentos ocorrem por decisão e iniciativa dos funcionários. Quando o mercado de trabalho é competitivo e em oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas. Neste caso, quando as perdas de talentos não são provocadas pela organização e ocorrem independente dos seus objetivos, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização (CHIAVENATO, 2009, p. 42).

No raciocínio de Chiavenato (2009), as pessoas se desligam da organização por vontade própria, por observar um mercado competitivo e que em outras empresas pode ter melhores condições de trabalhos, assim, ocasionando rotatividade na empresa, porém é preciso verificar os motivos que levam a esta rotatividade para tornar a repetir e acabar reduzindo seu quadro funcional. Muitos podem ser os motivos pelo qual obriga um colaborador a se desligar de uma empresa, alguns motivos podem ser considerados como:

- Muda o comando da empresa: a qualidade das decisões da gerência piora ou líderes em que os funcionários ainda não confiam ou que não se sentem à vontade assumem o comando.
- Conflito com supervisores imediatos: as pessoas também podem sair quando seu relacionamento com os chefes se torna estressante ou problemático, e elas não veem nenhuma outra opção.
- Amigos íntimos saem: um ou mais colegas de quem um funcionário gosta particularmente e por quem tem respeito deixam a empresa, rompendo assim uma associação muito importante para ele.
- Uma mudança desfavorável de responsabilidade: as responsabilidades do cargo de uma pessoa mudam e, com isso, o trabalho deixa de ser atraente para seus interesses mais profundos ou perde significado ou estímulo (CAPPELLI, 2003, p.101).

Com isso, nota-se que os colaboradores frisam bastante o relacionamento com a gerência, quando há mudanças de supervisor ou conflitos, o clima fica ruim para se trabalhar e o colaborador pode se cansar do trabalho atual, assim como quando ocorre o desligamento de um amigo íntimo ou próximo na empresa, os colaboradores podem ficar abalados e seguir o

mesmo caminho, caso não consiga trabalhar sem a companhia de seus amigos do grupo de trabalho. As responsabilidades também acabam sendo um motivo para se demitir, pois o acúmulo de atividades pode sobrecarregar um colaborador. Já a Rotatividade provocada pela organização Chiavenato (2009, p.42) relata que

quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou redução de custos. Neste caso, a rotatividade encontra-se sob controle da organização.

A demissão do colaborador realizada por parte da empresa muitas vezes é para atualizar seu quadro funcional com novas pessoas e potencial de trabalho, assim como a empresa pode optar em demitir um colaborador para efetuar uma “redução de custos”, pois quando uma empresa encontra-se em situações de crise econômica e com o pensamento de evitar este déficit, a empresa resolve cortar gastos e o primeiro fator a ser cortado é a remuneração de colaboradores.

Diante disso pode-se afirmar que tanto a rotatividade provocada pelo próprio colaborador, quanto a realizada pela empresa é prejudicial para a empresa, pois quando um colaborador é dispensado de uma empresa a função que ocupava fica escassa, caso não haja um devido planejamento de demissão.

Entretanto, o lado bom da rotatividade é a recepção de novos colaboradores, com novos conhecimentos e capazes que trabalhem em prol à instituição, porém é necessário um acompanhamento junto aos colaboradores atuais e com os novos funcionários para que não haja demissões e admissões frequentes.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste artigo, foram abordados temas fundamentais para um eficiente planejamento e processo de Recrutamento e Seleção de Colaboradores. Inicialmente, uma empresa deve optar pela forma de recrutamento a utilizar, sendo interno, externo ou misto.

Após a determinação da forma de recrutamento, é preciso modelar um perfil adequado do colaborador de que necessita. Assim quando ocorrer a seleção do candidato na entrevista de emprego será indagado acerca de temas e questionamentos de suas competências, habilidade e demais peculiaridades.

A empresa que for realizar o processo de recrutamento e seleção deve planejar anteriormente todas as ações que serão realizadas, visto que agir por impulso pode acarretar em prejuízos em curto prazo para a empresa, como por exemplo, o *turnover*, que não mais é que a rotatividade de colaboradores em uma organização, a demissão e admissão de um novo colaborador.

Este fato que ocorre nas empresas chamado de *turnover* é devido a vários fatores que implicam autodemissão do colaborador por motivos internos por não estarem satisfeitos em seu local de trabalho, e até mesmo por parte de gestores e gerentes que visualizam uma improdutividade e acaba demitindo um colaborador.

É importante ressaltar que uma empresa deve traçar o perfil do colaborador antes de buscar candidatos, pois assim não ficará na dúvida ou com uma incerteza na hora da efetivação de um profissional. Havendo um planejamento com perguntas que descrevem as características de um candidato a uma vaga escassa é possível visualizar se ele está apto a trabalhar na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto no decorrer do artigo o planejamento de Recursos Humanos, com ênfase em Recrutamento e Seleção, deve ser totalmente criterioso no momento da divulgação da vaga e na hora da entrevista de emprego, no qual é preciso haver uma boa comunicação, entretanto, com a falta de planejamento de Recrutamento e Seleção de colaboradores pode influenciar no *turnover* em uma empresa.

Atualmente, muitas empresas adotarem o recrutamento interno, para evitar prejuízos de contratação e divulgação de vagas, porém é fundamental visualizar os conhecimentos do colaborador transferido acerca do cargo disponível. Para aqueles que recrutam colaboradores disponíveis no mercado, é fundamental planejar e praticar o processo de Recrutamento e Seleção, pois cada processo é um novo aprendizado ao colaborador, fato este que a empresa deve observar, se o colaborador ficará em sua zona de conforto ou irá progredir com demais colaboradores na empresa, caso ocorra uma seleção adequada de colaboradores evitará o máximo possível do *turnover* na empresa.

Portanto, é possível uma empresa adquirir conhecimentos suficientes para elaborar um planejamento de Recursos Humanos, com o intuito de realizar um eficiente Recrutamento e Seleção de colaboradores, assim evitando que ocorra o *turnover* em curto prazo, e acarreta em mais prejuízos à organização, pois ao findar uma demissão a empresa deve quitar todos os direitos do colaborador dispensado.

Visto que há a possibilidade de evitar o *turnover* em uma empresa através de um processo de Recrutamento e Seleção eficiente, também se pode sugerir algumas pesquisas que podem ser realizadas a longo prazo como, por exemplo, a aplicação do processo de Recrutamento e Seleção em uma empresa no ramo de vestuários, pesquisa aos colaboradores sobre a satisfação dos processos de Recrutamento e Seleção utilizado na empresa e identificar os motivos que causam o *turnover* em curto prazo numa empresa.

REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R.; **Recrutamento, seleção e competências**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOAS, Ana Alice Villas; ANDRADE Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- BOHLANDER, George W. SNELL, Scoot. SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**, 1ed. São – Paulo: Cengage Learning, 2003.
- BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CAPELLI, P. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989
- _____. **Recursos Humanos na Organização: Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1991..
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2000.
- _____. **Recursos Humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- _____. **Gestão de Pessoas: Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.
- _____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Saraiva, 1997

FERREIRA, Marcia Eloisa Avona. **O Papel da seleção de pessoal na área de Recursos Humanos**. *Revista de Ciências Gerenciais*, Santa Catarina, v. 9, n. 11, p. 86-91. 2005.

Disponível em: <<http://sare.unianhaguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewfile/105/103> >. Acessado em 13 de junho de 2016.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAMINA, Maria Rita. BRANCO, Renata Castello. **Seleção por Competências Garimpando Talentos e Potenciais**. 2009. Disponível em:

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5m9whw4da. Acessado em 12 de junho de 2016.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. *Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009..

LIMONGI-FRANÇA, A. C. ARELLANO, E.B. **Os processos de recrutamento e seleção**.

In: LIMONGI-FRANÇA. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4º ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5. Ed. São Paulo: Futura, 2002.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 10 ed. São Paulo: LTr, 2004.

REVISTA MAGSUL DE **Administração e Contabilidade**

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**.
2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7^a ed.
São Paulo: Atlas, 1999.