



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

TISSIANE DE JESUS LIMA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO RECURSO
ESTRATÉGICO PARA A ORGANIZAÇÃO**

FEIRA DE SANTANA – BA

2022

TISSIANE DE JESUS LIMA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO RECURSO
ESTRATÉGICO PARA A ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana, sob orientação da Professora Me. Annita Kelly Cardoso de Andrade Souza.

FEIRA DE SANTANA – BA

2022

TISSIANE DE JESUS LIMA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO RECURSO
ESTRATÉGICO PARA A ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração apresentado à disciplina Monografia II como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana – BA, sob orientação da professora Me. Annita Kelly Cardoso de Andrade Souza.

Aprovado em: _____ de _____ de 2022

BANCA EXAMINADORA

Professora Me. Annita Kelly Cardoso de Andrade Souza
Orientadora
Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof (a).
Universidade Estadual de Feira de Santana

Prof (a).
Universidade Estadual de Feira de Santana

Feira de Santana, _____ de _____ de 2022

RESUMO

O mercado tem se tornado competitivo a cada momento e, desde a Revolução Industrial, em meados do século XVIII, fomentado pelo processo de Globalização e abertura comercial dos países, o cenário competitivo se intensifica e as organizações buscam novas formas para se manterem no mercado e crescerem. Com o amadurecimento da gestão estratégica dentro das empresas, as instituições notaram que para alcançar os seus resultados propostos, os seus colaboradores, denominados de capital humano, precisam estar alinhados com as metas e possuir a capacidade de assumirem cargos e resolverem problemas do cotidiano. Com isso, as organizações notaram que o processo de recrutamento e seleção é um recurso estratégico e relevante para a organização que deve ser desenvolvido e aprimorado desde o início. A partir desse pressuposto, esta pesquisa tem como objetivo geral estudar como os processos de recrutamento e seleção podem impactar na redução da rotatividade de pessoas nas organizações. Para chegar aos resultados, utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica, alinhada a uma pesquisa exploratória, buscando fontes que contextualizam essa temática, como a extração de documentos das plataformas do Google Acadêmico e da Scielo. Também foram utilizadas outras plataformas de exploração com materiais publicados no período de 2021 e 2022, visando uma discussão mais abrangente para este estudo. Como resultado, chegou-se a conclusão que o processo de recrutamento e seleção é fundamental para evitar a rotatividade dos funcionários, ademais, como consequência, auxilia a alcançar as metas estabelecidas pelas organizações, evitando perdas de produtividade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Organizações. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

The market has become increasingly competitive and, since the Industrial Revolution, in the mid-eighteenth century, fostered by the globalization process and the commercial opening of countries, the competitive scenario has intensified and organizations seek new ways to remain in the market and grow in. With the maturation of strategic management within companies, institutions have noticed that, in order to achieve their proposed results, their employees, called human capital, need to be aligned with goals and have the ability to assume positions and solve everyday problems. From this, organizations noticed that the recruitment and selection process is a strategic and relevant resource for the organization that must be developed and improved from the beginning. With this understanding, this research has the general objective of studying how the recruitment and selection processes can impact on reducing the turnover of people in organizations. To arrive at the results, the bibliographic review methodology was used, aligned with an exploratory research, seeking sources that contextualize this theme, such as the extraction of documents from the Google Scholar and Scielo platforms. It was used also other exploration platforms for material published in the period between 2021 and 2022, aiming at further discussion for this study. As a result, it was concluded that the recruitment and selection process is essential to avoid employee turnover, in addition, as a consequence, it helps to achieve the goals established by organizations, avoiding productivity losses.

Keywords: People management. Organizations. Recruitment. Selection.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** Técnicas de seleção, suas vantagens e desvantagens dentro do ambiente organizacional.....49
- Quadro 2** Resumo das principais obras utilizadas como base para os resultados e discussões sobre a temática de recrutamento e seleção e sua relação com a rotatividade dentro das organizações, publicadas entre os anos de 2021 a 2022.....51
- Quadro 3** Papéis estratégicos da aplicação do RH dentro das organizações.....57
- Quadro 4** Particularidades dos sistemas para uma boa Gestão de Pessoas.....59

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
DRH	Departamento de Recursos Humanos
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	GESTÃO DE PESSOAS: APONTAMENTOS INTRODUTÓRIOS.....	15
2.2	RECURSOS HUMANOS: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	18
2.3	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: DELINEANDO O SEU PERFIL....	23
2.4	AS FUNÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: UMA BREVE SINOPSE.....	26
2.5	PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	31
2.6	RECRUTAMENTO – ABORDAGEM CONCEITUAL, TIPOLOGIAS E PROCESSOS.....	33
2.6.1	Recebimento da Vaga.....	33
2.6.2	Divulgação das Vagas.....	34
2.7	TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	34
2.7.1	Recrutamento interno.....	35
2.7.1.1	VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO.....	35
2.7.1.2	DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO.....	36
2.7.2	Recrutamento Externo.....	36
2.7.2.1	VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO.....	36
2.7.2.2	DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO.....	37
2.7.3	Recrutamento Misto.....	37
2.7.4	Recrutamento Online.....	38
2.7.4.1	VANTAGENS DO RECRUTAMENTO ONLINE.....	38
2.7.4.2	DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO ONLINE.....	38
2.7.5	Recrutamento às Cegas.....	38
2.7.5.1	VANTAGENS DO RECRUTAMENTO À CEGAS.....	39
2.7.5.2	DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO À CEGAS.....	39
2.8	SELEÇÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E PROCESSOS.....	39
2.8.1	Técnicas de Seleção.....	41
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	47
3.1	NATUREZA E CARÁTER DA PESQUISA.....	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade a globalização ganha cada vez mais espaço promovendo mudanças significativas em várias dimensões da sociedade e do mundo organizacional. Nesse cenário, as organizações possuem não só um forte poder econômico, mas também promovem impactos significativos na vida das pessoas e na sociedade como um todo. Em uma rápida observação do mundo, constata-se que as pessoas vivem em uma sociedade permeada de organizações de diversas categorias.

Demo, Fogaça e Costa (2018) ressaltam que existe uma sociedade de organizações, porquanto, são elas que possuem o compromisso pela execução das principais atividades promotoras do desenvolvimento do meio social. Sendo assim, assumem a produção de bens e serviços, promovendo carreiras, criando espaços para o desenvolvimento das capacidades humanas e oportunizando geração de renda para um grande contingente de pessoas. Enquanto entidades sociais e econômicas, oferecem-se como agentes fundamentais da mudança e da evolução.

Nesse sentido, toma-se como entendimento que as organizações, enquanto sistemas abertos, utilizam de forma coordenada os esforços individuais com o propósito de alcançar resultados para a coletividade. Essa assertiva sugere que as organizações fazem, para cumprir suas finalidades, trocas e interações com o ambiente e assim, buscam recursos necessários à sua sobrevivência. Dentre os recursos buscados no ambiente, destacam-se as pessoas que por meio das suas contribuições, conferem vida às organizações e contribuem para a consecução de seus objetivos. Com tal perspectiva, sugere-se que as organizações adquirem sentido por meio das pessoas e, por isso, precisam estar atentas às contínuas mudanças advindas do macroambiente em que estão inseridas.

Com as demandas oriundas desse cenário, surge a Administração de Recursos Humanos (ARH) como um diferencial que resulta em importante vantagem competitiva para as empresas modernas. Ter recursos, tecnologia, bons produtos ou serviços não é suficiente. Cada vez mais é preciso dispor de talento humano com capacidade, habilidade e inteligência para transformar insumos em resultados satisfatórios. Organizações de qualquer porte, ramo ou segmento são constituídas de pessoas, que compõem o único capital inteligente que propicia direção e rumo para alavancar qualquer atividade organizacional.

Nesse cenário, tem-se como pressuposto que atrair e manter pessoas se

tornou mais complexo em função das novas demandas no mercado atual. Com as mudanças no mundo corporativo e econômico, cada vez mais rápidas e voláteis, a competência tem assumido destaque nas pesquisas e despertado interesse na área gerencial. Os debates levados a cabo na literatura pertinente defendem que o elemento mais relevante para as mudanças efetivas são as pessoas, que constituem no mundo corporativo o principal ativo (ANDRADE, CKAGNAZAROFF, 2018).

A pandemia ocasionada pelo vírus da Covid-19 mudou toda a estrutura do mercado, criando e reformulando novas tendências nas relações econômicas e sociais, como destaque, o processo de recrutamento e seleção pelas organizações. A crise fez com que as pessoas responsáveis pelas estratégias repensassem suas maneiras de atuar, devido às questões impostas pelo vírus, como o distanciamento social (primeiros meses) e as outras medidas para conter o avanço do vírus. Todo esse contexto impactou e mudou significativamente os processos de todas as empresas em todo o mundo, gerando novas formas de gestão e de contratação (SILVA, S., 2022).

O processo de recrutamento e seleção, na visão de Rosa (2022), precisou ser reformulado de forma a se enquadrar nas novas dinâmicas impostas pelo “novo normal”, em que a sociedade passava por adaptações por conta da pandemia. Nesse aspecto, foi necessária a incorporação de novas tecnologias para se alcançar a melhor eficiência na contratação de pessoas, mesmo apontando um processo árduo e desafiador, levando em consideração o início das mudanças, manter o objetivo de se adequar ao cenário competitivo foi o caminho a ser seguido.

Tem-se como princípio que empregar pessoas sem a qualificação requerida/adequada para o cargo implica em gerar altas despesas relacionadas não apenas ao treinamento, mas a outros custos (trabalhistas, *turnover*, equilíbrio no clima organizacional, insatisfação de clientes e fornecedores). De forma conceitual, entende-se por recrutamento o:

Conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O objetivo de um bom recrutamento precisa estar na qualidade e nas aptidões dos futuros colaboradores, o que pode ser avaliado a todo momento. (FIA BUSINESS SCHOOL, 2020, p. 1)

Por sua vez, o processo de seleção deve ser realizado visando a contratação de pessoas que são adequadas ao perfil da vaga. Entender isso se torna crucial para

o desempenho de qualquer organização, resultando na produtividade, quando alinhado com demais fatores dentro da organização.

O estabelecimento de um percurso para realização de uma pesquisa exige, inicialmente, que seja feita uma pesquisa bibliográfica que oriente os rumos do debate e a identificação da sua relevância. A partir daí, pretende-se compreender a relação entre recrutamento, seleção e rotatividade (*turnover*) e seus impactos na organização, com base na pesquisa bibliográfica, por meio da qual, busca-se captar a base teórica que apresente pertinência e correlação com o tema: recrutamento e seleção como recurso estratégico para a organização. Admite-se que no contexto do mundo contemporâneo e, notadamente, do cenário brasileiro, a temática apresentada nessa pesquisa se encontra na pauta das discussões levadas à cabo no ambiente acadêmico e no mundo dos negócios. Nos debates, assume centralidade de questões relacionadas à captação e retenção de talentos, sociedade do conhecimento, eficiência e eficácia organizacionais, transitoriedade do conhecimento, entre outros de igual relevância.

Na literatura existem muitas pesquisas acerca do uso do recrutamento e da seleção de pessoas para consecução de processo assertivo com vista à melhoria crescente das práticas organizacionais. Na fase de levantamento bibliográfico, foi possível identificar estudos sobre o recrutamento e seleção sob diversas perspectivas: i) a relação entre gestão de pessoas e rotatividade; ii) a relevância do recrutamento e da seleção; iii) as causas da rotatividade; iv) estratégias de recrutamento e seleção; v) os impactos do recrutamento e vi) seleção na rotatividade, só para exemplificar.

Deste modo, se coloca o desafio de encarar uma discussão relacionada a quatro perspectivas: i) recrutamento; ii) seleção; iii) os impactos do recrutamento e da seleção na organização e a iv) relação entre recrutamento, seleção e rotatividade. Para assim, dessa forma, compreender cada um destes aspectos e estabelecer dinâmicas de análise a respeito de seus entrecruzamentos.

Os desafios atuais impõem a necessidade de se estabelecer um modelo de gestão de pessoas preparado para a tarefa de ajudar profissionais, descobrir quais são os seus interesses de forma a proporcionar as condições necessárias à execução do trabalho, além de contribuir com outras ações que agreguem valor à organização e demais atores envolvidos: clientes, fornecedores e investidores/proprietários (ANDRADE, CKAGNAZAROFF, 2018). Portanto, esta pesquisa contribui para incitar

a discussão em torno do tema, bem como para evidenciar a sua relevância, uma vez que constata-se, na voz de vários autores referenciados neste estudo, que o capital humano é o maior ativo das empresas, o que impulsionou uma maior valorização da função de gestão de pessoas.

Na esteira de tal processo, o conhecimento se torna um diferencial competitivo para as organizações, fazendo com que os processos de recrutamento e seleção adquiram relevância para reduzir as incertezas e desperdícios, além de se mostrarem como atividades estratégicas para captar e manter talentos na organização. Infere-se, portanto, que o mais significativo diferencial das organizações deriva-se, em grande medida, do seu patrimônio de conhecimentos e das pessoas com seu conjunto de competências, alinhadas às estratégias e aos objetivos organizacionais, afinal toda e qualquer organização depende de pessoas para alcançar os resultados prospectados. E, nesse caminho, os processos de recrutamento e de seleção devem atuar de maneira a encontrar indivíduos ideais adequados às exigências da nova ordem econômica, autônomo, polivalente, criativo, que assume responsabilidades e arca com riscos (SEIE, 2018).

Com o aumento da competitividade combinada pela abertura dos pontos comerciais em todo o país e fortalecida pela participação do Brasil no comércio exterior, houve uma maior quantidade de instituições disputando entre si nos mais diferentes ramos e setores no território nacional. Esse fenômeno foi intensificado pelo surgimento da Globalização, resultando numa maior interação de produção e vendas de bens. Tal competição abriu novos olhares para as organizações, fazendo com que elas mudassem o seu modo de recrutamento e seleção de pessoas, visando um fortalecimento da qualidade do seu capital humano (REIS, 2021). É nesse cenário que o recrutamento e a seleção se tornam estratégias imprescindíveis para atrair e manter colaboradores que contribuam para a realização dos objetivos organizacionais. Portanto, compreende-se que para cada tipologia de arranjo organizacional se encontra uma concepção específica de valoração do conhecimento, o que requer processos de recrutamento e seleção eficientes e eficazes.

A partir dos pressupostos já destacados, o presente trabalho busca estudar a área de Recursos Humanos, ressaltando a relevância de suas funções, notadamente do recrutamento e da seleção, dentro das organizações, de modo a responder a seguinte problemática: Em que medida os processos de recrutamento e seleção se

apresentam como estratégia relevante para redução de rotatividade na organização?

Assim, desta forma, o presente trabalho tem como objetivo geral estudar como os processos de recrutamento e seleção podem impactar na redução da rotatividade de pessoas nas organizações. Têm-se como objetivos específicos i) estudar, em um contexto histórico, a evolução da área de gestão de pessoas; ii) identificar as funções do RH dentro da empresa e sua contribuição estratégica; iii) discutir os aspectos conceituais acerca da seleção e do recrutamento; iv) apresentar as principais estratégias de recrutamento e seleção, destacando as tipologias; e vi) estudar as imbricações entre recrutamento, seleção e a rotatividade.

Como justificativa, a pesquisa busca destacar os fatores relevantes para o processo de recrutamento e seleção eficazes. Nesse sentido, sugere-se caminhos para implementação de melhores estratégias a serem consideradas pela área de gestão de pessoas. Ademais, com base nas fontes de pesquisa bibliográficas, o processo de seleção é primordial para que se dê início a alocação de colaboradores dentro das organizações. Se o recrutamento e seleção forem bem estruturados e organizados, evitarão desgastes e custos com contratações desnecessárias. Mesmo este não sendo o único problema da rotatividade, pode ser uma das razões.

Pode-se dizer ainda que a rotatividade i) eleva a queda de desempenho e de resultados; ii) aumenta custos; iii) desmotiva pessoas, uma vez que essa prática propicia insegurança; iv) reduz o desenvolvimento pessoal e v) desgasta o ambiente organizacional e os processos. Diante desse quadro, surge a motivação em conhecer tais aspectos e verificar em que medida esse conhecimento pode contribuir para analisar, conhecer e interferir nessa realidade.

No âmbito da academia, têm-se muitos estudos sobre recrutamento e seleção, todavia, poucos abordam a relação existente entre a rotatividade de pessoal e esses processos. Não obstante ao que foi posto, cabe destacar que em determinados segmentos a rotatividade está atrelada a natureza e a dinâmica do empreendimento. Além disso, a rotatividade pode ser admitida como fator nocivo ao clima organizacional por conta dos impactos decorrentes. A alta rotatividade pode trazer inúmeros prejuízos à empresa. Dentre os principais, pode-se destacar: despesas, tanto financeiras quanto de tempo, com a demissão e admissão, com os processos de recrutamento e seleção e com treinamentos que precisam ser refeitos a cada nova contratação. Logo, esse estudo se justifica pela necessidade de se entender e explicar como os processos

influenciam de forma sinérgica para que os resultados sejam alcançados. Exige-se assim explorar conceitos contribuintes para o entendimento da relevância dos processos de recrutamento e seleção e as implicações na rotatividade (*turnover*) e nos processos organizacionais.

A presente pesquisa está estruturada em capítulos. No primeiro capítulo – INTRODUÇÃO, apresenta-se a contextualização e delimitação do tema, a questão de pesquisa e os seus pressupostos, os objetivos, a justificativa e relevância do estudo, além de explanar de forma sintética os achados da pesquisa. O capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA diz respeito à construção do modelo teórico, apresenta assim um levantamento bibliográfico da temática que fornece as bases para discussão a respeito de questões que guardam conectividade com o tema. O capítulo 3 – METODOLOGIA conta a proposta metodológica, isto é, o percurso de desenvolvimento deste estudo. O capítulo 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES apresenta um debate entre as principais pesquisas já realizadas e uma síntese das ideias de pesquisadores, visando responder o problema deste estudo. E por fim, apresentam-se as considerações finais, sendo o último capítulo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Não cabe no escopo deste estudo retomar a discussão sobre as amplitudes de competências que a função de RH comporta, mas apresentar um debate que auxilie na compreensão do recrutamento e da seleção como recurso estratégico da organização, seja para atrair e manter talentos, seja para promover a eficiência e a eficácia organizacionais ou para reduzir a rotatividade de pessoas. Em tese, a estratégia de gestão de pessoas deve contribuir para diferenciar a organização no mercado e para o alcance de suas finalidades.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: APONTAMENTOS INTRODUTÓRIOS

O setor de Gestão de Pessoas desde a sua criação foi amadurecendo a partir de processos de adaptação ao mercado. As diferentes formas de gerenciamento e organização foram sendo formuladas para cada realidade das empresas, dado o fator econômico como principal característica e fomento dessas mudanças. O seu início pode ser datado a partir do século XIX, graças a alguns movimentos que estavam acontecendo no mercado, em especial, no setor de administração de processos, visando a redução de operações desnecessárias dentro da produção que não iriam gerar resultados, apenas prejuízo financeiro (SEIE, 2018).

A sociedade pós-industrial tem se caracterizado pela transformação dos modos de produção, trabalho e produto, notadamente, baseados no conhecimento como principal matéria-prima e produto final das organizações (DEMO, FOGAÇA, COSTA, 2018). A tecnologia rotineira já não mais se oferece como vantagem competitiva. O grande desafio que se impõe às organizações consiste em atrair e manter uma equipe de colaboradores capaz de viabilizar o desenvolvimento de novas competências organizacionais e assegurar vantagem competitiva sustentável.

O termo “Gestão de Pessoas” foi modificado em meados do século XX, em torno de 1950. A mudança ocorreu por conta dos colaboradores, dentro das organizações, terem ganhado mais espaço e reconhecimento (valorização), além de melhores condições de trabalho e uma remuneração menos desigual em relação à capacidade de trabalho exercida. Em 1970, o termo sofreu outra modificação, dando lugar ao termo “Recursos Humanos”, atuando também no setor burocrático (REIS,

2021).

Atualmente, o setor foca na gestão estratégica, interligando o capital humano com as metas da organização. Para isso, trabalhar com incentivos que promovam e estimulem a capacidade de pensar, agir e resolver problemas através da capacitação dos funcionários são formas de alcançar a produtividade e as metas da organização. Contemplando essas características, a Gestão de Pessoas passa a ganhar mais visibilidade e investimento, isso devido à busca de profissionais formados e mais capacitados que entendam a relevância dos colaboradores na instituição. Ademais, após o recrutamento e seleção, o trabalho não termina, apenas começa uma nova fase de acompanhamento dos contratados, como modelos de ensino, variando de organização para organização, reconhecimentos, pagamentos e demais questões burocráticas (TOFOLI *et al.*, 2018).

A relação entre colaboradores e empresa ficaram mais próximas, aumentando, assim, a produção e divulgação de muitos estudos sobre seus efeitos dada essa aproximação. Para Vergara (2019), essas mudanças advindas da nova sociedade da comunicação e da informação introduz movimentos interessantes. A exemplo, pode-se destacar o deslocamento do eixo de poder dos músculos para a mente e a constatação do conhecimento como um recurso relevante e imprescindível, em detrimento da terra, capital e trabalho. E para responder a tais transformações no meio corporativo, imprime-se um novo modo de tratar o seu capital humano. Novas práticas de gestão de pessoas são adotadas e o setor de RH assume papel relevante.

O capital humano passando a ser mais valorizado dentro da instituição e a relação com a produtividade ganharam forças no século XX. A mentalidade já está diferente nessa época e foi evoluindo até os dias atuais. O ser humano passa de um insumo simples a uma forte auxiliar nas rotinas dentro das organizações, assumindo mais responsabilidades e compromissos com as causas da instituição. Dado isso, as empresas perceberam que devem estar tendo o máximo de cautela para evitar situações que prejudiquem essa relação entre organização e colaborador (BEYER, SOLER, 2019).

Como característica básica de toda a discussão até o presente momento, pode-se destacar o bem-estar dos colaboradores como elemento essencial de produtividade e valorização do capital humano. Promover um ambiente integrativo onde todos possam se sentir a vontade de trabalhar, trocando conhecimento e

experiência, além de um local que ofereça conforto e todo material necessário para exercer as demandas do dia a dia são exemplos que o RH tem se atentado, fortalecendo a relação, ao qual já foi mencionada anteriormente. Com isso, o setor é direcionado a mobilizar conhecimentos ligados à Psicologia Organizacional e de Teorias de Processos Grupais para entender os coletivos nas corporações (BRAGANÇA, FLORES, 2021).

Abordando mais a fundo sobre o trabalho em equipe, torna-se outra função do RH promover a interação entre as pessoas no ambiente de trabalho. Como já discutido, as organizações sofrem com a rotatividade dos seus colaboradores, resultando em prejuízos no conhecimento das suas rotinas. O trabalho em equipe faz com que a troca de conhecimento seja fortalecida e reduza os demais prejuízos, até mesmo zerando eles (LOPES, 2022).

Outro ponto-chave destacado por Tofoli *et al.* (2018) para o aumento da produtividade seria a aplicação da tecnologia. As pessoas que fazem parte do RH dentro das organizações devem entender que, entre as ferramentas necessárias para uma boa execução das rotinas relacionadas ao ambiente de trabalho, os meios tecnológicos são fundamentais para auxiliar a cumprir as metas estabelecidas. Isso se torna um desafio para a equipe do RH, porém é válida a busca por melhores programas, seja para o armazenamento de dados (informações) de clientes ou até mesmo documentos, entre outros arquivos de suma importância. Outros programas que também ajudam no planejamento e organização da rotina são fundamentais para o alcance das metas.

A tecnologia somente é fortalecida graças ao processo de inovação dentro das organizações. Essa dinâmica de buscar algo novo sempre visando uma melhoria é algo que deve ser fomentado entre os colaboradores dentro do ambiente de trabalho pelo RH. Essa atuação promove a quebra de uma barreira antiga e abre espaço para pensamentos inovadores na perspectiva dos colaboradores, sendo que esses possuem uma visão mais operacional devido às suas rotinas (MILKOVICH, BOUDREAU, 2018).

Além das ferramentas e do ambiente de trabalho, quem coordena a equipe nas organizações também deve possuir características condizentes para promover uma melhor relação e suporte no cotidiano. O papel do RH, na visão de Andrade e Ckagnazaroff (2018), assume uma função de um gestor e para atuar nesse cargo deve

seguir um perfil e dispor de alguns elementos. Assim, divide-se em duas categorias: *soft* e *hard*. O primeiro diz respeito ao elemento mais subjetivo e qualitativo, tendo uma relação mais adaptável. O segundo é voltado mais para o elemento objetivo, numérico (quantitativo), detendo-se menos na relação entre as pessoas e voltado mais para análise estratégica, como um todo. Ambos os elementos devem fazer parte da capacidade de um profissional de RH para entender a dificuldade dos seus colaboradores, atuando e propondo melhorias.

Conforme se pode inferir pelo levantamento bibliográfico realizado até aqui, dado o planejamento das organizações, bem como todo o seu funcionamento, o papel que o RH assume é primordial para o alcance das metas estabelecidas e para a sobrevivência das empresas. Dessa maneira, recrutando, selecionando, capacitando e acompanhando toda a trajetória dos seus colaboradores. Para Seie (2018) devido às grandes mudanças ocorridas no mercado nos últimos anos e com as novas perspectivas do futuro, tem-se um cenário de grandes atuações e novas demandas para a área de RH, especialmente no setor estratégico.

2.2 RECURSOS HUMANOS: breve contextualização histórica

A partir do século XX, em todo o mundo, o setor industrial ganhou mais força e foi utilizado pelas nações como mecanismo para alavancar as suas economias. Diversas políticas públicas e teorias da Administração, Economia, Contabilidade e outras áreas passaram a ser discutidas, voltadas para o setor industrial. O segmento estava crescendo de forma exponencial e, nesse período da Revolução, a produção oriunda estava alavancando o Produto Interno Bruto (PIB) de algumas nações. Para os pesquisadores, foi nesse período que a área de RH emergiu, também recebeu o nome de Relações Industriais, isso graças a todo o contexto daquela época. Apesar do nome, a função era centrada no controle de registros burocráticos e na supervisão dos trabalhadores. Suas maiores preocupações eram a eficiência e os custos da instituição e não necessariamente as vivências do trabalhador (MILKOVICH, BOUDREAU, 2018).

No âmbito da literatura, pode-se verificar inúmeras abordagens que trazem uma perspectiva histórica da evolução da área de RH, como a origem, os períodos, o amadurecimento e fatores que influenciaram nessas características, como modelos

de produção e mudanças no mercado. Por não ser a discussão nuclear do presente estudo, pretende-se, tão só, trazer breves registros acerca desse processo, de maneira a situar o leitor.

Entende-se que para compreender as diversas abordagens de gestão de pessoas adotadas pela área de RH é necessário conhecer também o movimento do mundo dos negócios em cada época, como as revoluções que tangenciam os elementos econômicos, políticos e sociais.

As abordagens trazidas por Seie (2018) apontam os modelos de gestão adotados nas últimas décadas nas empresas, o que sugere a necessidade de implementar políticas de gestão de RH compatíveis com cada momento:

- a) No período de 1950-60, marcado pela expansão dos mercados e do crescimento dos conglomerados multinacionais, exigiu-se uma abordagem gerencial direcionada ao alcance de metas tendo como modelo de gestão a Administração por Objetivos;
- b) No período de 1960-70, em decorrência do acirramento da concorrência em escala global, com a entrada do Japão no mercado internacional e uma intensa pressão pela melhoria da qualidade, veio a requerer a consolidação de uma cultura de melhoria contínua, melhor relacionamento com os clientes e fornecedores e envolvimento de todos os trabalhadores. O modelo de gestão que domina o período é a Gestão pela Qualidade;
- c) No período de 1970-80, as crises globais de energia e de liquidez das empresas apontam a necessidade de antecipação de cenários. Neste período prevalece o modelo de Gestão Estratégica para enfrentamento da competitividade global. A gestão tem foco nas ameaças e oportunidades do ambiente e nas forças e fraquezas da organização;
- d) O período de 1980-90 foi marcado pela crise dos mercados financeiros e queda da produção do consumo. Nesta fase adota-se como modelo de gestão a reengenharia: competitividade baseada em preços e otimização de processos, enxugamento do quadro de pessoal (*downsizing*) e redução de despesas;
- e) No período 1990-2000, com a globalização de mercados, acirramento da competitividade e desenvolvimento de sistemas de comunicação e informação, emerge a exigência de agilidade, diferenciação e inovação. O

modelo de gestão dominante passa a ser a Gestão por competências e gestão do conhecimento com foco na melhoria do desempenho organizacional e superação da concorrência, a partir do desenvolvimento de competências distintivas e da inovação permanente.

Feitas as demarcações necessárias, aponta-se, agora, o processo de evolução das ações de RH.

Ainda relacionando-se ao processo de industrialização, o século XX foi marcado por outros acontecimentos e movimentos que mudaram as dinâmicas econômicas em todo o mundo. Mesmo com diversas transformações, a industrialização era vista como uma forma de se aumentar a capacidade produtiva de um país, gerando emprego, renda e saldos positivos na balança comercial. Isso foi visto naqueles países que já possuíam capital acumulado para investimento no setor e fontes de matéria-prima, alinhado à localização e outros fatores.

O aumento da competição entre as nações resultou em novas pesquisas e mais investimentos, no surgimento de equipamentos e máquinas e no destaque de alguns segmentos como a manufatura, a siderurgia e a tecelagem. Com esses resultados, a demanda por mão de obra aumentou exponencialmente e os responsáveis pela contratação escolhiam em meio a tantas ofertas de mão de obra, sem uma lógica ou um processo contínuo (GALLON *et al.*, 2018).

Por muito tempo a legislação trabalhista permaneceu inalterada, o que a tornou obsoleta. Por isso, os funcionários tinham como desafios longas horas de trabalho diário, falta de descanso semanal e uma desvalorização geral de sua mão de obra. Posteriormente, essas pessoas passaram a ser tratadas como um ponto básico para o sucesso organizacional. Aliás, os únicos recursos vivos e inteligentes que se dispõem a enfrentar e vencer os desafios diários (BEYER, SOLER, 2019).

Com o passar dos anos, a partir de análises, observações e estudos, o conceito de que o trabalhador era motivado apenas pela recompensa salarial perdeu a credibilidade. Muitos pesquisadores levantaram informações por meio dos seus estudos e constataram que o peso negativo nos resultados seria por conta da rotina fadigante da padronização de atividades. Foi preciso adequar o homem à máquina e modificar os processos para evitar danos à saúde mental, física, fadigas e doenças que atingiriam os funcionários e que acarretariam danos ao setor financeiro da indústria, já que não havia mão de obra suficiente e qualificada para atender as

demandas de todos os setores (LOPES, 2022).

Devido ao crescimento das organizações e suas necessidades surge a Administração de Recursos Humanos. A partir de então, o capital humano dentro destes ambientes de trabalho passou a ser visto como recurso de suma importância que influencia na produção e não somente como meros agentes passivos que tinham a incumbência de serem controlados e planejados a partir das necessidades das organizações (RAMOS, NOSHI, 2022).

Nessa época, as indústrias contemplavam o maior quantitativo de funcionários. A partir daí foi necessário considerar a possibilidade de melhores condições de trabalho, já que as indústrias tinham a ideia de que colaborador satisfeito melhora sua produção e seu desempenho. A procura de ambas as partes em solucionar este dilema ideológico era considerada por vários outros aspectos (BRAGANÇA, FLORES, 2021).

A nova perspectiva, disseminada pela Escola das Relações Humanas de Elton Mayo, influenciou significativamente a percepção de *homo economicus* presentes na Administração Científica. O deslocamento dessa visão para o postulado de *homo social* – ideia nuclear dessa nova concepção - exerceu forte influência nas práticas de RH. Com isso cria-se o campo fértil de discussões acerca da relevância que o capital assume para o empregado e para o empregador (GALLON *et al.*, 2018).

A concepção de que o fator financeiro se constitui em um único objetivo, assume entendimento divergente aos olhos da organização e de seus trabalhadores. Sem dúvidas, o capital que surge com uma interface complexa contribui para tal controvérsia. Contudo, a maioria dos pesquisadores que estudam o assunto defendem que um ambiente de trabalho exerce forte influência sobre a produtividade dos colaboradores e não apenas a remuneração salarial. Ademais, segundo Ferreira (2018), o ambiente de trabalho proposto pelo RH deve ser humanizado e o mais empático possível.

À medida que os estudos foram se aprofundando, o setor de RH foi crescendo e ganhando credibilidade. Com isso, passou a agregar diferentes desafios e responsabilidades. Foi influenciado pela teoria das relações humanas, nascida por volta de 1930, o que ajudou a humanizar as relações de trabalho sob o entendimento de que os resultados sofrem influência de fatores psicológicos e de questões físicas ou ambientais. Assim, o comportamento do funcionário se modifica e o

reconhecimento é uma das ferramentas utilizadas para motivar e estimular o colaborador. O setor de RH, influenciado pelos postulados da Escola da Relação, entende que, quanto maior a sensação de pertencimento, mais relevante é a empresa para o colaborador (BEYER, SOLER, 2019).

Vinte anos mais tarde, em 1950, o trabalho estava mais humanizado e leis que protegem o trabalhador e garantem um trabalho mais digno com menor insalubridade foram incorporados através de normas nos países, principalmente naqueles mais avançados industrialmente. Foi nesse momento que o RH assumiu o compromisso com a legislação trabalhista (MILKOVICH, BOUDREAU, 2018).

Na mesma época, a luta dos trabalhadores por mais reconhecimento e direito ganhou forças não somente dentro das organizações, mas principalmente nas ruas. A lei do direito trabalhista já existia, mas era nova, precisando ganhar corpo e expandir muito mais, pois ser ainda muito básico. Foi a partir dessas mobilizações que houve a criação de sindicatos, departamentos e secretarias responsáveis pela intermediação e fortalecimento da luta pelos trabalhadores. Assim, outros termos que abrangem esses fatores surgiram. Conhecido como Administração de Recursos Humanos, em 1960 o conceito foi alterado e passou a ser chamado Administração de Pessoal e Relações Industriais. De qualquer forma, o RH estava se expandindo e ganhando mais linhas e especializações de atuações (VERGARA, 2019).

A Administração foi um campo de estudo que exerceu um dos papéis mais fundamentais para entender o processo de industrialização e a sua relação com o operário. Muitos pesquisadores estavam tentando levantar estratégias para otimização de tempo, maior produtividade e capacitação de seus colaboradores. Em 1970, com uma maior imersão do campo de estudos, surgiu outro termo: Administração de Recursos Humanos. A partir desse momento, os funcionários passaram a ter uma maior autonomia nas tomadas de decisões e serem vistos como mais relevantes para a organização (RAMOS, NOSHI, 2022).

Após 10 anos, em 1980, a Psicologia também adentrou no campo de estudos dos colaboradores e a sua relação com as organizações, exercendo contribuições significativas. Contudo, a Administração ainda tinha um peso significativo e o seu papel se tornava cada dia mais fundamental. Alinhado a outros elementos, como o comércio internacional, fomentado pela globalização, os meios tecnológicos começaram a adentrar o mercado, assim, aumentando o escopo de atuação do RH.

Como resultado, o capital humano mais capacitado para exercer as atividades e se adaptar a essas rápidas mudanças tornou-se o objetivo de um recrutamento e seleção mais eficaz a ser realizado (FERREIRA, 2018).

Em 1990, buscar por profissionais que se adaptassem às rápidas mudanças no mercado tornou-se uma prioridade para as equipes de RH porque as transformações na sociedade forçaram as empresas a buscarem por inovações: equipamentos, programas, dentre outros mecanismos para sobreviverem no mercado. Um ponto a ser observado é que o RH também tinha que acompanhar essas rápidas mudanças, não somente tecnológicas, mas também legislativas, correlacionando as leis, as metas da empresa e o bem-estar dos seus colaboradores (SCORSATTO, 2022).

Com o aprofundamento dos estudos no campo de RH, ficou evidente que o empregado é motivado pela valorização de seu trabalho ou sua participação dentro dos grupos empresariais. Mesmo àquela época, não podendo opinar com muita força, sabiam que as decisões tinham relação com o labor desempenhado por eles.

Como mencionado, o colaborador passou a assumir um cargo de liderança e ser o protagonista do seu sucesso, isto é, tomando decisões e exercendo atividades que estão além do seu escopo. Aquelas pessoas que não possuem características de gestão, de liderança e de determinação, perdem espaço e não são bem vistos pelo RH no momento do recrutamento (GALLON *et al.*, 2018).

O valor criativo e a inteligência passam a ser consideradas habilidades buscadas pelo mercado, quais sejam: iniciativa, decisão e competências. As pessoas passam a ser vistas como parceiras e não apenas recursos, fazendo com que a Gestão de Pessoas adote novas estratégias de ação (RAMOS, NOSHI, 2022).

2.3 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: DELINEANDO O SEU PERFIL

As organizações possuem as suas metas a serem alcançadas em um determinado período de tempo, sejam por hora, dia, semana, mês, semestre ou ano, os objetivos propostos devem ser atingidos. Para chegar aos resultados satisfatórios, os colaboradores são a peça fundamental e o RH a intermediação necessária para gerenciar esses elementos, buscando formas de motivar e criar bases fortes e sustentáveis para atingir o sucesso. Isso é considerado pela maioria das empresas, pois elas defendem que as funções do RH estão além de apenas gerenciar as pessoas

e equipes, como definido nas fases iniciais de amadurecimento da área, mas enfatizam a responsabilidade de participarem na missão das organizações e seus ideais (TOFOLI *et al.*, 2018).

Considerada pelo estudo de administração de empresas, o RH vem ganhando a sua importância e se destacando como o setor primordial para o desenvolvimento de qualquer organização. Com o seu crescimento e destaque entre estudos que defendem e valorizam a sua atuação, o RH passou a ser o parceiro e, para alguns, o setor mais importante de todas as organizações. Independente de qual seja o ramo ou segmento, cada empresa possui seus setores e forma de se organizar, porém, todos necessitam possuir uma equipe no RH. Aquelas organizações que ainda não possuem, ficam para trás e deixando de participar da concorrência no mercado (BRAGANÇA, FLORES, 2021).

O dono ou sócios da empresa que visam o retorno financeiro buscam encontrar formas de reduzir custos e despesas e aumentar as suas receitas, objetivando o maior percentual de lucro possível. Pensando nessa redução de custos e despesas, a análise por setor é realizada, levantando quais segmentos da instituição com menos lucratividade ou até mesmo prejuízos financeiros. Ao mesmo tempo, outra observação realizada é: quais setores podem gerar mais renda para o capital da empresa? Para o acompanhamento dessas informações e investigação de indicadores, a área de RH assume a responsabilidade e o compromisso dessa missão, realizando a análise individual de cada colaborador, visando o acompanhamento de performance (LOPES, 2022).

Em todo o mundo, diferentes regiões e países, o termo de RH sofreu mudanças e foram utilizados nomes completamente diferentes entre si, porém, mesmo com essa diferença de nomenclatura, as atribuições permaneciam iguais e para muitos pesquisadores essa era a real importância e relevância. Mantinha a atribuição de uma área que zela pelo bem-estar dos colaboradores e pelo setor estratégico da organização, mantendo os negócios no mercado competitivo, ressaltando a sua importância e participação (REIS, 2021).

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) é responsável pelo desenvolvimento da cultura organizacional e é encarregado de responsabilidades de supervisão para garantir que a empresa construa equipes adequadamente e inspire o empoderamento dos funcionários. Sendo assim, quem trabalha no departamento de

RH desenvolve e gerencia relacionamentos harmoniosos e um bom clima organizacional (MOREIRA *et al.*, 2018).

A área de Gestão de Recursos Humanos oferece uma riqueza de oportunidades dentro de qualquer um dos segmentos do mercado. Isso porque, o grande diferencial das empresas é o seu capital humano, isto é, seus colaboradores. Para recrutá-los, treiná-los e mantê-los engajados, o DRH é fundamental (FERREIRA, 2018).

O RH é uma área competitiva e parte integrante de qualquer empresa bem-sucedida. Muitas vezes envolvidos na execução de mudanças significativas nas organizações, os profissionais de RH trabalham diariamente com os líderes dos demais setores para coordenar as políticas e os programas de recursos humanos da empresa. As organizações de todas as áreas possuem departamentos de RH e, desde que o profissional responsável pelo departamento tenha experiência e habilidades essenciais, o RH tende a desempenhar seu papel de forma eficiente trazendo benefícios à empresa (BEYER, SOLER, 2019).

Para isso, retoma-se a importância de prezar a eficácia dos processos, desde o recrutamento e seleção dos futuros colaboradores até a contínua formação e gestão quando eles adentram no espaço da organização. Cursos visando a capacitação bem como métodos e táticas que desenvolvam as suas habilidades devem ser planejadas e executadas pela equipe de RH, fortalecida pela ideia do conhecimento ser gerado e compartilhado entre os demais funcionários e, quando necessário, buscar por fontes externas para a capacitação do capital humano. Em resumo, o RH realiza todas as operações que envolvam as pessoas dentro das empresas (RAMOS, NOSHI, 2022).

O papel do gestor de RH em uma empresa deve estar alinhado às necessidades da organização no que diz respeito ao desenvolvimento e à mudança. Organizações bem-sucedidas estão se tornando mais adaptáveis, resistentes, rápidas para mudar de direção e centradas no cliente. O profissional de RH reconhece que as empresas vão competir pelos melhores talentos nos próximos anos. Isso traz a necessidade de orientar os funcionários em seus locais de trabalho e desenvolver programas que atendam às suas expectativas, envolvendo crescimento, desafio, comunicação e liderança eficaz (BRAGANÇA, FLORES, 2021).

Nesse ambiente, o gestor do DRH também pode ser encarregado de novas funções e ser considerado um parceiro estratégico, um patrocinador, um advogado ou

um mentor para mudanças. Ao mesmo tempo, especialmente o assistente ou o analista de RH, ainda são encarregados de resolver os problemas diários do colaborador, como reclamações, administração de benefícios, folhas de pagamento e demais papelada (TOFOLI *et al.*, 2018).

Dependendo do tamanho da empresa, o gestor de RH é encarregado de exercer todas as funções que lidam com as necessidades e atividades das pessoas dentro do negócio, incluindo as rotinas de: recrutamento, seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento da cultura organizacional, comunicação interna, gerenciamento de desempenho, elaboração de planos de carreira, salário e benefícios, gestão e consolidação de equipe, integração organizacional e desenvolvimento de lideranças.

Com isso, infere-se que os profissionais do DRH são os responsáveis por todos os processos e sistemas relacionados a pessoas em uma organização e apoiam a atuação dos gestores, que, por sua vez, supervisionam e lideram o trabalho do time dentro de cada setor da empresa. Logo a rotina do profissional de RH é um desafio constante, à medida que a equipe de RH concentra muitas funções e atividades em apoio às suas empresas (LOPES, 2022).

2.4 AS FUNÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: UMA BREVE SINOPSE

Resguardando-se cada etapa de evolução da sociedade e as especificidades de cada época, desde o advento da Revolução Industrial e a sua consequente expansão, as organizações se defrontam com um cenário de competitividade e dinamismo incessante, compatível com cada tempo e espaço. No decorrer deste tempo, também se assistiu ao processo evolutivo e de adaptação das práticas de gestão de recursos humanos que veio a requerer ações compatíveis ao atendimento dos desafios (ANDRADE, CKAGNAZAROFF, 2018).

Daí, desponta a necessidade imperativa de assimilar as exigências impostas pela economia baseada no conhecimento de forma a preparar as organizações para responderem à dinâmica do ambiente de trabalho com a habilidade, competência, atitude e um alto nível na maneira de pensar.

A área de Recursos Humanos contempla um conjunto de métodos ao qual se objetiva gerenciar e criar uma ponte (relação) entre as organizações e os colaboradores (pessoas). O estudo dos recursos humanos é um aprofundamento que

diz respeito a todas as pessoas que compõem o ambiente corporativo, além daquelas que se beneficiam da existência da corporação. Em complemento, é uma tática de planejamento que as organizações utilizam no setor de administração de pessoas, isso acontece com alguns motivos, entre eles estão auxiliar, organizar, estruturar e incrementar o capital humano no meio organizacional (REIS, 2021).

A Gestão de Pessoas tem como objetivo adquirir, cuidar, motivar e desenvolver talentos para uma maior eficiência e, por consequência, maior eficácia em relação às estratégias organizacionais. É responsável pelos processos mais relevantes para um ambiente corporativo, como por exemplo, aqueles mais técnicos, dentre eles: segurança do trabalho e folhas de pagamento; aos altamente estratégicos, como: formação das equipes e gestão do desempenho em que utilizam-se parâmetros da Administração de Recursos Humanos - ARH (FERREIRA, 2018).

O controle de tarefas e as suas atribuições para os funcionários é advinda, na maioria dos casos, pela equipe do RH. Segundo Moreira *et al.* (2018), quando o processo de produção aumentou, especialmente no setor industrial e começou a se constituir uma cadeia de produção envolvendo mais pessoas e consequentemente mais equipamentos e máquinas, necessitou-se de uma organização e intervenção mais assertiva pelas organizações. Um exemplo destacado pelo autor é o Taylorismo, proposto por Frederick Taylor (1856–1915), que evitava ao máximo as perdas do processo, como tempo, por exemplo, a variável mais importante dentro do mundo dos negócios. Dessa maneira, o RH passou a estruturar melhor toda essa situação.

Na constituição do capital humano dentro das organizações, no processo de recrutamento e seleção, a formação profissional foi e ainda é um peso no processo de contratação. Porém, tornou-se mais um pré-requisito necessário e não um diferencial. O RH busca nas pessoas uma relação de confiança, indo além de uma questão operacional, buscam nos futuros funcionários a capacidade de inovação e adaptação, podendo ser capazes de resolver problemas, propondo soluções e que tenha iniciativa nas tomadas de decisões (SCORSATTO, 2022).

Ainda segundo o autor supracitado, o RH quando assume uma gestão dos recursos humanos individual e coletivamente de forma eficiente e eficaz e tem em vista os objetivos da instituição, o efeito tende a ser positivo e satisfatório. O resultado é alavancado quando há forte interação entre as pessoas no ambiente de trabalho no

qual um ajuda e colabora com o outro, havendo trocas de informações e experiências. É uma forma de capacitar e aumentar a qualidade do capital humano na organização.

Destrinchando as atividades que desempenham o RH, como destacado por Scorsatto (2022), enfatizam-se as principais como sendo:

- Recrutamento e seleção;
- *Gamification*;
- Reação ao estímulo;
- Investimento;
- Reter profissionais;
- Reconhecimento e valorização do capital humano;
- Organização das metas;

A atividade primordial é, portanto, o próprio recrutamento e seleção e, após isso, existem outras atribuições que fazem parte do cotidiano do dia-a-dia, como por exemplo o processo de *Gamification*. Também conhecida como gamificação, é uma forma de incentivar os colaboradores a cumprirem as suas metas e quando chegam aos resultados esperados são recompensados, ao decorrer desse método, novas formas de medir a produtividade podem ser aplicadas, visando o controle e melhor organização.

A reação ao estímulo, outro ponto destacado, diz respeito ao *feedback*, um efeito retroativo. Tem como objetivo manifestar a opinião de uma pessoa para outra, esperando alguma reação, como exemplo a melhoria de postura e/ou mudanças ao realizar alguma atividade. Isso acontece constantemente em todas as esferas e no mundo das organizações não é diferente. A troca de *feedback* não acontece somente entre gestores e colaboradores, mas entre todos os níveis e cargos. O RH deve fomentar isso, visando a melhoria do crescimento pessoal e profissional de todas as pessoas.

O investimento contempla muitos fatores, desde a uma remuneração (salário) justo, até a aplicação em formas que auxiliem o colaborador a executar suas demandas. Fazem parte desse investimento o local de trabalho confortável, acesso à internet de qualidade, a equipamentos e máquinas, benefícios aos colaboradores, como vale-refeição, plano de saúde, seguro de vida, entre outros. Importante salientar que cada empresa possui a sua atividade e as formas de investimentos podem contemplar setores de formas diferentes.

O processo de reter profissionais também é outra atividade do RH para evitar a rotatividade do capital humano dentro da empresa. Para isso, pode-se utilizar métodos como os já mencionados anteriormente que incentivem a permanência e valorização do colaborador. Portanto, o reconhecimento e valorização do capital humano com remuneração justa e um ambiente agradável de se trabalhar, permite a retenção de profissionais.

Por fim, a organização das metas também se enquadra como atividades que devem ser desenvolvidas pelo RH. Juntamente com os demais gestores e líderes, o RH deve propor intervenções e formas que auxiliem os funcionários a alcançar os objetivos propostos. Ressalta-se que cada setor, ramo e organização possui suas metas e os incentivos e assistência devem ser adaptados.

Para Isalto (2018), as empresas precisam de bons profissionais e que sejam comprometidos com as atividades da empresa. A administração de recursos humanos, na visão do pesquisador, assegura que os funcionários entendam a real importância e que se engajem e sejam mais proativos. Como resultado, os colaboradores conseguem reagir a incentivos e se desenvolvem dentro da instituição, crescendo como bons profissionais e assegurando, no que tange à organização, a retenção dessas pessoas.

Dentre os demais interesses que abarcam a administração pessoal, segundo Scorsatto (2022), os profissionais devem estimular que os próprios colaboradores entendam os seus compromissos e responsabilidades dentro de uma organização. Esse entendimento objetiva a entrega dos resultados propostos, a colaboração com um clima organizacional, a prevenção de conflitos e situações desagradáveis, a procura pelo aprendizado constante e o desenvolvimento de habilidades que tragam retorno satisfatório tanto para si quanto para a organização do colaborador (MOREIRA *et al.*, 2018).

Pelas ampla discussão teórica proposta, conclui-se que a administração de pessoas é uma ferramenta necessária para a sobrevivência e crescimento das organizações. Além dos elementos operacionais, aqueles que fazem parte do cotidiano da empresa, os fatores burocráticos também são administrados e geridos por esta área, havendo investimento de tempo e análise, principalmente quando tratado de forma a adaptar situações não rotineiras no ambiente de trabalho. Para Lopes (2022), a dificuldade pode alternar de acordo com os portes de cada

organização, para aquelas empresas menores, existe uma “facilidade” de gestão. Contudo, tratando-se de grandes empresas, com muitos funcionários e diversos setores, há uma dificuldade bem maior.

Independente de qual seja o ramo ou tamanho da empresa, a gestão de pessoas valoriza cada colaborador ao máximo, na medida do possível. A importância do bem-estar dos funcionários no ambiente organizacional é datada desde quando percebeu-se que influencia sua produtividade. Além da satisfação e respeito, os colaboradores devem, ao longo do período que estão na empresa, ser treinados e capacitados. Assim, a gestão de pessoas consegue reter esse colaborador, evitando a sua saída. Ademais, as pessoas se tornam mais capacitadas para exercer as suas funções e, devido ao amadurecimento pelo tempo de empresa, conseguem resolver maiores problemas em diversas situações (TACHIBANA, 2018).

Do ponto de vista quantitativo, esse investimento para os colaboradores possibilitado pelas organizações por meio das capacitações para o seu desenvolvimento pode ser aferido por alguns métodos, visando levantar se, de fato, há retornos satisfatórios ou não e quais são aqueles métodos que são mais ou menos viáveis. Sabendo dessas informações, o RH consegue atuar e adaptar as formas a serem aplicadas para a melhoria da instituição (BRAGANÇA, FLORES, 2021).

Quando se remete à questão de definir o escopo de atividades para os funcionários, muitas observações devem ser levadas em consideração. Evitar sobrecarga de tarefas, assim como a ociosidade do funcionário, são situações extremas que não devem acontecer. Segundo a visão de Tofoli *et al.* (2018), as áreas mais específicas do RH que tangenciam essa definição de processos a serem realizados são os analistas de gerentes e recursos humanos. Tal função pode ser realocada como também assumida por outros setores.

Esses setores específicos do RH precisam deixar claro como manejar as demandas do dia a dia para os seus colaboradores de forma a conscientizá-los sobre seus deveres a serem cumpridos. Salienta-se que cada profissional no seu cotidiano consegue enxergar o seu escopo de atuação e atuar sobre ele. Além disso, é de responsabilidade dos funcionários manter o melhor clima organizacional possível tendo como base fundamental o diálogo. O RH também é um interventor para manter a situação mais favorável possível (BEYER, SOLER, 2019).

Todos esses elementos propostos pelo RH visa o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e correlaciona com o investimento do seu capital humano. As empresas ensinam os funcionários no seu campo de atuação, dessa forma, preparando-os para assumirem novos desafios dentro da empresa. Isso pode ser observado com diferentes cargos e etapas, variando de como estão divididas as funções. Mas desde os Jovens Aprendizes, até mesmo funcionários com mais tempo de casa, passam pelo processo de formação e aprendizagem contínua, muitos para assumirem maiores cargos, com mais responsabilidades (REIS, 2021).

Por meio de processos de recrutamento e seleção, quando realizados de forma assertiva, as empresas alcançam uma maior probabilidade de contratar profissionais que atendam aos requisitos necessários da instituição e que consigam desenvolver-se e trazer resultados satisfatórios para a organização. É importante entender que os profissionais responsáveis pelo RH devem ter como uma de suas metas a redução da rotatividade de profissionais. Para isso, é preciso analisar todos os processos relacionados ao recrutamento, treinamento, motivação e desenvolvimento, pois o foco do problema pode estar em qualquer um desses momentos (OLIVEIRA, 2018).

2.5 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Como assevera Scorsatto (2022), o subsistema de provisão de recursos humanos, denominado de Recrutamento e Seleção é a área responsável pela contratação de pessoas, composto por várias etapas visando agregar pessoas, seja para substituírem colaboradores por demissão, promoção ou agregarem ao quadro funcional.

Tem-se como premissa que as ferramentas de recrutamento e seleção se constituem como estratégia relevante para atrair e manter profissionais que apresentem um perfil alinhado com o cargo a ser preenchido, bem como, com os objetivos, missão, visão e valores organizacionais, na medida em que atendam as especificidades da organização e do cargo a ser preenchido; estejam pautados em normas adequadas do ponto de vista técnico; a organização utilize pessoal qualificado e apto ao desenvolvimento dos processos de recrutamento e seleção; contribuam para captar e manter talentos; promovam a redução da rotatividade de pessoal.

O processo de Recrutamento e Seleção ocorre de maneiras diversas em todo o mundo e nas organizações, assumindo um papel com dinâmicas diferentes. Logo

no início da sua formalização como uma área dentro das organizações, segundo pesquisadores, a visão do RH era a de um setor da empresa com o compromisso de cuidar da remuneração dos seus colaboradores (folha de pagamento). Porém, a função primordial é eleger, contratar e treinar bons profissionais, independente de quais setores e esferas sociais se encontrem as empresas (TOFOLI *et al.*, 2018).

Com a Revolução Industrial no século XVIII, se estabeleceu a fragmentação de tarefas, alienando o trabalhador do processo de criação e lhe atribuindo uma única parcela no processo de execução de trabalho (MOREIRA *et al.*, 2018). Muitos acontecimentos tangenciavam o cenário econômico e político em toda sociedade, causando efeitos nunca vistos antes. Guerras por território e poder, a luta pelo avanço tecnológico e industrial, novos descobrimentos na área da saúde, da química, da agricultura, somados às crises do sistema capitalista, todos esses efeitos influenciam o modo como as empresas trabalham e organizam suas estruturas.

Com efeito, o recrutamento e seleção foi sendo amadurecido graças a esses momentos históricos que impactam todo o mundo. Com o aumento da competitividade, as empresas estão deixando claro o perfil de profissionais que eles desejam dentro dos seus ambientes, assim, a equipe responsável pelo recrutamento e seleção devem contratar pessoas que se enquadrem no perfil desejado, sendo capazes de realizar suas funções. Para isso, como formas de estudar e saber se o perfil é ideal, pode-se utilizar métodos como entrevistas, provas escritas, apresentações, análise de currículo, dinâmicas individuais e em grupo, entre outros (FONSECA, 2019).

Para Tofoli *et al.* (2018), um bom planejamento e organização antes de realizar o recrutamento tendem a resultados satisfatórios e menor probabilidade de apresentar erros. Ocorrendo tudo de forma eficaz, as organizações almejam alcançar os seus objetivos definidos e reduzir ou até mesmo eliminar futuros danos. Para o autor, a rotatividade é reduzida, pois escolhendo um perfil dentro da vaga e possibilitando auxílio para o colaborador permanecer na instituição, promovendo satisfação e apoio na realização de suas atividades é difícil haver fuga do capital humano, evitando perda de tempo e dinheiro investido.

Realizar a contratação de pessoas adequadas e que tenham compromisso com a instituição em que estão colaborando irão resultar em pontos positivos e diferenciais em um mercado que se apresenta em constante mudança e de grande competição

(RODRIGO, 2019). Em grande medida, o recrutamento e a seleção oneram as organizações, em função do tempo necessário à execução dos processos e dos custos envolvidos na execução. Ademais, vale lembrar que a rotatividade de pessoal traz consequências desfavoráveis para as organizações, para o quadro de funcionários e para a sociedade como um todo.

2.6 RECRUTAMENTO: ABORDAGEM CONCEITUAL, TIPOLOGIAS E PROCESSOS

Segundo Silva (2021), de forma conceitual, o recrutamento pode ser definido como uma cadeia de elementos, sendo composta de métodos, práticas, ações e demais processos que tem como objetivo principal chamar possíveis colaboradores que, caso sejam contratados, sejam capazes de realizar as funções a serem solicitados, assim, atraindo candidatos com o máximo de capacidade e características para assumir o papel dentro das empresas.

Ainda segundo o pesquisador, o recrutamento não visa somente o momento presente, sua demanda atual. A empresa necessita de uma análise a longo prazo, visando as necessidades no futuro. Como resultado, caso seja realizado de forma adequada, logra possuir um quantitativo significativo de candidatos, tendenciado a contratação do profissional mais indicado à vaga em questão.

Para Fonseca (2019), buscar pessoas capacitadas para assumirem as vagas não é tarefa fácil e necessita de muito cuidado, desde o momento inicial até a contratação. O recrutamento, como reforçado pelo pesquisador, é um momento delicado e os responsáveis devem entender as demandas da empresa, o perfil da vaga e analisar quais serão as pessoas que irão preencher os requisitos necessários. Dentre os métodos utilizados para a captação das pessoas, é preciso encontrar e destacar o máximo de informações dos participantes, entendendo suas propriedades.

2.6.1 RECEBIMENTO DA VAGA

Inicialmente, todo o processo antes da contratação se dá por meio do anúncio da abertura da vaga. Nesse momento, a divulgação já é acompanhada de informações desejáveis para o perfil, como por exemplo, em alguns casos, o anúncio vem com idade, podendo ter o limite máximo e/ou mínimo, a formação desejada, como ensino

médio, superior ou pós-graduação, cursando ou cursado, assim como a área de estudos. Além disso, algumas vagas solicitam certificações específicas para atuarem, como exemplo no sistema financeiro, na qual, existem séries de certificações necessárias para seguir e permanecer no setor, assim como outras características: proatividade, dinamicidade, comunicabilidade etc. Todos esses critérios são necessários para obtenção de informações e para filtrar as pessoas com o perfil da vaga (GEREMIA, KANAN, MARCON, 2018).

Para evitar atrasos e problemas no recebimento de candidatos para as vagas, Alencar (2018) reforça que é importante que todas as informações contidas no momento da divulgação estejam claras e corretas, impedindo a perda de tempo e constrangimentos para ambas as partes, seja para empresa ou candidato.

2.6.2 DIVULGAÇÃO DAS VAGAS

Os meios de divulgação das vagas utilizadas fazem toda a diferença no alcance que poderá ter. Existe uma discrepância entre o número de vagas no mercado e a grande procura por eles, basicamente uma diferença entre a ofertas e demanda, respectivamente. Contudo, o quantitativo de pessoas que estão demandando por vagas não implica necessariamente na qualidade ofertada, o que, infelizmente, é a realidade atual. Dessa maneira, deve-se alcançar o máximo de pessoas possíveis, visando captar aquelas com maiores potenciais a serem aproveitados. Novamente a questão de definir o perfil da vaga da forma correta é ressaltada por Silva (2021), pois é indiscutível que a contratação de um colaborador possuidor dos elementos base da vaga em aberto é elemento chave do desenvolvimento dentro da organização.

2.7 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Segundo Geremia, Kanan e Marcon (2018), para a captação e movimentação dos indivíduos, são adotados os seguintes tipos de recrutamento levando em consideração suas vantagens e desvantagens. São eles:

- Recrutamento interno;
- Recrutamento externo;
- Recrutamento misto;

- Recrutamento online;
- Recrutamento às cegas.

2.7.1 Recrutamento interno

O recrutamento é realizado dentro da instituição, sem divulgação para o meio externo. Esse tipo de processo visa o aperfeiçoamento de carreira dentro da instituição, isto é, algum funcionário que deseje mudar de cargo ou setor, ao mesmo tempo busca uma promoção para uma função com nível mais alto e com uma remuneração mais atrativa. Funciona como uma estratégia para motivar os colaboradores dentro da organização, promovendo o reconhecimento de suas habilidades (SILVA, 2021).

Esse processo, se feito de forma inadequada, pode trazer um efeito totalmente contrário da motivação. Como um efeito dominó negativo, gera insatisfação e desmotivação, em especial, para aqueles que não podem ou não conseguem participar, seja qual for o motivo (DALAZEN, 2018). De acordo com os mesmo autores, algumas medidas podem ser tomadas para evitar algumas frustrações, como:

- Incentivar o colaborador a sempre buscar melhorias e se desenvolver, buscando aprender e se capacitar para ocupar o cargo que deseja;
- Ser transparente na hora de divulgação da vaga, para que todos os funcionários de quaisquer setores fiquem cientes, utilizando todas as ferramentas necessárias, como também a divulgação pela conversação;
- Informar quais serão os critérios necessários e como eles podem estar se desenvolvendo para se encaixarem ao perfil.

2.7.1.1 Vantagens do recrutamento interno

Seguindo-se a linha de pensamento baseada em Fonseca (2018), destaca-se as vantagens do recrutamento interno, a saber:

- Pessoas mais próximas são conhecidas e os seus perfis também;
- Há uma redução do investimento de treinamento inicial, pois os atuais funcionários já sabem os procedimentos básicos;

- Motiva todos os funcionários e demonstra que a empresa tem carreira de crescimento;
- Fortalece e garante que existe reconhecimento dentro da instituição e que todos podem conseguir.

2.7.1.2 Desvantagens do recrutamento interno

Para Andreola *et al.* (2021), são desvantagens do recrutamento interno as possibilidades de:

- Causar competitividade e ocasionar um fator ruim, causando um clima organizacional tenso e pouco motivacional, gerando atrito entre os colaboradores;
- Promover o descontentamento e baixar a produtividade daquelas pessoas que não conseguiram subir no cargo desejado;
- Realizar não promoções, mas realocação de funcionários de um cargo para outro e deixando setores ociosos.

2.7.2 Recrutamento externo

Diferente do recrutamento interno, o recrutamento externo diz respeito à busca e divulgação das vagas em que se objetiva captar colaboradores que estão no ambiente fora da organização, no mercado de trabalho (DALAZEN, 2018).

Esse alcance pode ser dado por meio de mídias sociais (WhatsApp, Instagram, LinkedIn, Facebook, sites, e-mail, Telegram entre outros), buscando agentes terceirizados que aumentem o alcance da vaga e/ou por meio de notícias em jornais. Vergana (2019) recomenda que esse método seja aplicado somente após o recrutamento interno.

2.7.2.1 Vantagens do recrutamento externo

De acordo com Tachibana (2018) o recrutamento externo oferece as seguintes vantagens:

- Ocasiona novos pensamentos e formas de se trabalhar, manuseando e resolvendo situações de modos diferentes da organização;
- Perfil de pessoas diferenciado, assim como uma nova cultura de outros ambientes de trabalho;
- Troca de conhecimento e informações devido às vivências em locais diferentes;
- Aumento do potencial da equipe ao contratar profissionais de outros ramos que já estão no mercado há muito tempo;
- Aumenta a vantagem em relação a competição da empresa;
- Há mudanças no quadro de funcionários, criando diversidade e mudanças na forma da organização.

2.7.2.2 Desvantagens do recrutamento externo

Segundo Silva (2021), pode-se destacar como desvantagens do recrutamento externo:

- Um custo maior;
- Desestímulo dos funcionários internos, por não serem convocados na seleção;
- Demanda mais tempo e, conseqüentemente, mais esforços;
- O perfil das futuras pessoas precisam ser analisado, assim como suas capacidades, necessitando de mais dedicação e investimento;
- Não cria carreira dentro da empresa, fazendo o funcionário estagnar profissionalmente;

2.7.3 Recrutamento misto

Esse recrutamento é uma combinação dos dois modelos propostos até aqui, o externo e o interno e tem como princípio buscar as melhores partes de ambos os processos, assumindo, dessa forma, heterogeneidade nas etapas. Isso significa dizer que o recrutamento, a depender das quantidades de vagas, pode ser destinado uma parte para vagas internas e o restante para a captação de profissionais de outras instituições ou que estão na busca de um emprego (GEREMIA, KANAN, MARCON, 2018). Para Dalazen (2018), o que vai definir quais maneiras a serem utilizadas serão fatores como o perfil da vaga correlacionada com o perfil dos colaboradores, a

disponibilidade de tempo a ser investido, o fator financeiro e se, de fato, há um valor que poderá ser aplicado para a seleção e também outros elementos.

Estes são os tipos mais usuais. Contudo, adota-se também o recrutamento online e recrutamento às cegas que podem ser classificados como uma subcategoria dos citados anteriormente, isso porque pode haver um recrutamento online por meio do recrutamento interno ou externo, assim como no caso do recrutamento às cegas. É, portanto, um tópico a ser discutido sobre recrutamento.

2.7.4 Recrutamento online

O recrutamento online já era um método utilizado, fomentado pelos avanços tecnológicos e depois da pandemia da Covid-19, no ano de 2020, este tipo de recrutamento se tornou mais comum e aplicado por mais instituições. Baseia-se numa seleção feita por meio da internet desde a divulgação da vaga até o momento final da entrevista sem a necessidade do candidato se dirigir até um local físico.

2.7.4.1 Vantagens do recrutamento online

- Otimização do tempo de seleção;
- Redução de gastos por parte do entrevistado. Deslocamento é um exemplo disso;
- Ambiente mais confortável, pois tanto o entrevistado como o entrevistando podem estar em um local mais tranquilo e que se sintam mais à vontade;

2.7.4.2 Desvantagens do recrutamento online

- Problemas com a conectividade com a internet, além de outras situações envolvendo aparelhos;
- Falta de contato próximo, dificultando a seleção do RH;
- Falta de acesso aos meios tecnológicos pelos candidatos;

2.7.5 Recrutamento às cegas

É uma forma de recrutamento em que elementos como gênero, idade, raça, formação entre outras variáveis não são divulgadas para os recrutadores.

2.7.5.1 Vantagens do recrutamento à cegas

- Uma avaliação mais justa, analisando somente as habilidades conhecidas no momento do recrutamento;

2.7.5.2 Desvantagens do recrutamento à cegas

- Uma triagem menos eficaz com o perfil da vaga;
- Menos informações que poderiam ser úteis para a seleção há a vaga.

2.8 SELEÇÃO DE PESSOAS: conceitos e processos

Como assevera Andreola *et al.* (2021), a sociedade do século XXI tem experimentado profundas transformações em decorrência da revolução tecnológica, notadamente pela intensificação do uso da internet. Os seus amplos e distintos desdobramentos se fazem sentir no cotidiano das pessoas, de modo que o indivíduo que não dispõe de domínio da técnica poderá se tornar inadequado ao exercício de algumas funções laborais.

Para Ramos e Noshi (2022), apesar de existirem outras variáveis que interferem no desempenho dos trabalhadores, a seleção assume papel relevante, pois é através desse processo que as pessoas ingressam na organização. Em complementaridade, Mello (2018) defende o pressuposto de que o processo de seleção é notório por ser a estratégia utilizada para escolha dos profissionais com melhores aptidões, potencialidades e capacidade para atender à expectativa da vaga.

A seleção de pessoas, segundo Ramos e Noshi (2022), é uma etapa após o recrutamento, em que começa o processo de outro filtro, visando chegar no candidato pretendido. O primeiro filtro já é o recrutamento no qual já existe um perfil delimitando as pessoas com características pretendidas para a vaga. A seleção vai escolher, dentre essas pessoas, os candidatos mais apropriados para compor o quadro de colaboradores dentro da organização. Reforça-se ainda mais essa etapa e a atenção do RH no processo, objetivando a maior eficácia. Melo (2018) e Silva (2021), concordam com as constatações de Ramos e Nosh (2022). Em síntese, ambos os

autores citam que existe uma filtragem nessa etapa em que são escolhidas as melhores pessoas de acordo com o que a vaga solicita.

As ideias de Geremia, Kanan e Marcon (2018) condizem com os dos autores supracitados: nesse processo analisa-se os critérios da vaga, a situação do mercado atual e os perfil dos candidatos, delimitando e criando uma outra seleção para contratação.

Antes de começar as avaliações, os parâmetros a serem analisados precisam estar alinhados com todos os envolvidos dentro da organização. Para isso, é necessário fazer um levantamento dos pontos que devem ser priorizados na avaliação. Para ser realizada uma boa seleção, necessita-se de testes e etapas (entrevista, dinâmicas, entre outros) de diferentes modalidades para entender o perfil dos candidatos (MILKOVICH, BOUDREAU, 2018).

Testes de *matching* de perfil são ótimos para identificar se o candidato possui um estilo de trabalho que se adeque à cultura da sua empresa, mas isso não é suficiente se ele não possuir determinadas habilidades necessárias para a vaga. Acreditar que a interpretação para as respostas de um candidato é 100% precisa é um erro básico seja em questionários discursivos ou objetivos. Sendo assim, é preciso incorporar um perfil investigativo para extrair o máximo de informações do candidato a fim de complementar sua resposta e viabilizar uma análise mais precisa (MELO, 2018). Ademais, a pesquisa analisa o perfil do candidato de forma a prever suas reações a diferentes situações, suas decisões e performance.

Esse delineamento do perfil será composto por fatores, que juntos, irão nortear o RH no momento da contratação. Tais fatores vão abranger as competências do candidato, como suas características profissionais, experiências e formações, habilidades em lidar com pressão, com metas e situações típicas do cotidiano daquela organização. Para Gallon (2018), o perfil no momento da seleção já pode requerer uma posição de líder e gestor, porque em algumas instituições os níveis hierárquicos são mais horizontais e a autonomia do colaborador mais visível.

A partir disso, Scorsatto (2022) ressalta que existem pré-avaliações que podem ser feitas antes da seleção em si, como a realização de testes online, assim o RH já conhece, através dos resultados, uma aproximação do perfil do respondente. Essas pré-avaliações aumentam a assertividade e eficácia da seleção.

Outros elementos que devem ser considerados relevantes no momento da seleção são destacados por Andreola *et al.* (2021). Segundo o pesquisador, além dos fatores físicos e comportamentais, assim como abordados pelos autores citados, o psicológico deve ser verificado e analisado se está apto para assumir aquela determinada função. Como existem organizações que têm um nível de rotina mais agitado e demandam mais esforços, os futuros colaboradores precisam ser testados e certificados aptos para tal função.

Destrinchando de forma mais visível, Milkovich e Boudreau (2018) relata as inúmeras possibilidades de atuação do RH para levantar as informações sobre as habilidades dos candidatos. É importante ressaltar que essas competências visam observar dados que estão além do currículo, em que não é possível retirar de uma simples folha de papel, por exemplo: a empatia com os colaboradores dentro e fora do ambiente; o trabalho em equipe; a solidariedade; uma comunicação assertiva, englobando capacidade de escuta e aptidão a receber *feedback*.

Dentre essas técnicas, destacam-se a entrevista, mais comum nos processos seletivos; as provas, que por sua vez podem ser testes nas áreas relacionadas ao perfil de vaga, sejam de logística, de matemática, de língua portuguesa ou estrangeira (mais solicitado o inglês, seguido pelo espanhol e o francês), lógica entre outros. Destacam-se também os exames médicos como forma de seleção.

Em meio a toda dinâmica da seleção, Geremia, Kanan e Marcon (2018) salientam os cuidados que os responsáveis pelo desenvolvimento do processo são obrigados a ter. Primeiro, acima de tudo, a ética profissional será de fundamental aplicação, evitando situações desagradáveis para ambos os lados e impedindo problemas futuros mais graves. Outro ponto trazido na discussão é sobre o *feedback*. Na maioria dos casos, a organização não disponibiliza o retorno do processo para as pessoas, sendo elas aprovadas ou não no processo seletivo. Isso empobrece a seleção e os candidatos não sabem quais pontos precisam melhorar. Dado a mesma situação, muitas organizações deixam a desejar também por não receberem *feedback* dos candidatos sobre o processo seletivo, finalizam a etapa sem pontos que poderiam ser melhorados nas próximas vezes.

2.8.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Para que as técnicas de seleção ocorram de modo a suprir a necessidade do RH é necessário o conhecimento detalhado das mesmas para que se consiga adequar cada uma ao caso ou à situação específica (SILVA, 2021).

- **Entrevistas**

A dinâmica das entrevistas pode ser realizada de forma individual ou em grupo. O quantitativo quem vai definir será quem estará coordenando o processo. Tachibana (2018) recomenda não ser um grupo com muitas pessoas, por gerar desorganização, dificultando a análise dos perfis. As entrevistas podem ser classificadas em três categorias referente ao seu planejamento, são elas: dirigidas, na qual já está tudo planejado, semi dirigidas, em que uma parte já se encontra planejado, enquanto a outra metade vai sendo construída e aplicada ao decorrer da entrevista e por fim as livres, nesse modelo não existe nada planejado e tudo é adaptável ao momento.

Para muitos pesquisadores, inclusive para Vergara (2019), a entrevista é o método mais utilizado no momento da seleção e adotado em todas as esferas das organizações, seja para um novo cargo de um colaborador atual da empresa ou uma seleção externa. É um método muito antigo e eficaz até os dias atuais, sendo uma etapa indispensável em que as perguntas objetivam levantar pontos que serão importantes para conhecimento e análise do perfil.

- **Provas de conhecimento ou de capacidade**

Nesta categoria de seleção, aplica-se provas para identificar quais são os níveis de conhecimento do candidato. A área é definida por quem estará analisando os resultados, isso irá depender da vaga em questão e em que ambiente se encontra a organização. Cada setor de atuação requer um conhecimento específico, seja programação, marketing, vendas, gestão, realização de projetos, gramática e redação, logística entre outras centenas existentes. Assim, pretende-se medir o nível para se verificar se há conhecimentos para assumir a função. Podendo ainda dividir em duas categorias referente ao conhecimento, como geral: redação, matemática e lógica básica, como mais específicos (MELO, 2018).

Tachibana (2018) concorda em parte com o autor supracitado. Segundo o

autor, existe um instrumento mais específico do que as provas de conhecimentos, denominadas “testes” em que existe uma objetividade maior em comparação às provas de conhecimento. Os testes conseguem chegar a personalidades, comportamentos e elementos pessoais que as provas não conseguem.

- **Organização dos traços do candidato**

Para cada teste, prova ou entrevista, existem possíveis conclusões diferentes para cada pessoa. É a partir dessas informações coletadas ao longo desses processos que o RH consegue traçar e entender o candidato. Após isso, aplica-se outro filtro, diminuindo a quantidade de pessoas para dar continuidade a seleção, nessa etapa já se conhece bem mais a fundo os envolvidos. Dalazen (2018), ressalta que é importante adaptar a realidade desejada nas etapas, visando a escolha correta do candidato.

Segundo Vergara (2019), os objetivos esperados se compreendem como:

- Aplicação de métodos para que o candidato consiga apresentar as suas características para serem analisadas se, de fato, encaixa com o requisitado para a vaga;
- Realizar comparações entre os candidatos e verificar qual dos participantes possuem melhores potencialidades para a vaga em questão;
- Implementar formas de comparar características positivas dos atuais funcionários da organização com as dos futuros colaboradores que estão participando da dinâmica, visando adquirir os mesmos elementos produtivos.

Segue o quadro 1 contendo as informações de forma mais clara e objetiva sobre as técnicas e suas vantagens e desvantagens.

Quadro 1 - Técnicas de seleção, suas vantagens e desvantagens dentro do ambiente organizacional.

TÉCNICAS DE SELEÇÃO	Vantagens	Desvantagens
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ● Importante para a coleta de informações dos candidatos; ● Avaliação do perfil dos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pode haver pouco levantamento de informação no momento da entrevista;

	<p>entrevistados;</p> <ul style="list-style-type: none"> Levantamento de dados complementares que não estão contidas nos currículos. 	<ul style="list-style-type: none"> O nervosismo, por parte do candidato, pode prejudicar o levantamento de informações importantes; Maior investimento do tempo do recrutador.
<p>Provas de conhecimento ou de capacidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ferramenta para medir o grau de conhecimento do candidato, podendo ser de conhecimentos gerais ou numa área específica; Analisar a capacidade do candidato na realização de uma possível tarefa ou problema posto. Identificar o perfil do candidato; 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacidade do levantamento de forma concreta dos conhecimentos do candidato; Imprecisão das informações dos candidatos.
<p>Organização dos traços do candidato</p>	<ul style="list-style-type: none"> Saber se o perfil do candidato condiz com a vaga em questão; 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas na hora de filtrar os candidatos errados.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Para Ramos e Noshi (2022), mesmo chegando a conclusão de um possível candidato para a contratação, em alguns casos, não se consegue finalizar esse processo. Isso se dá por alguns motivos, entre eles o salário, pois algumas vagas não divulgam o valor e quando chegam no processo de contratar não é atraente. Outros fatores também podem ser a carga horária de trabalho ou turno ou candidato nesse período pode ser convidado por propostas melhores. Entre as atuações que podem ser feitas para evitar isso estão:

- Diminuir o tempo do processo, desde o recrutamento até a contratação;
- Apresentar uma proposta que esteja adequada ao mercado, dentre os elementos um salário, tempo de trabalho e período plausíveis;
- Entender que o candidato pode ter outras propostas e investir para que a sua seja a melhor;
- Reduzir processos desnecessários que não irão agregar e resultar em nada;
- Ter uma contraproposta, caso o candidato não aceite a primeira.

Para Melo (2018), ao longo das etapas, sejam elas provas e/ou testes, assim como entrevistas e dinâmicas, muitas informações são coletadas pelos avaliadores e se torna complexo analisar cada uma delas e quando se tem muitos candidatos a situação piora. É por isso que filtrar as informações relevantes que irão resultar em observações e análises mais significativas é o caminho a ser seguido. Resulta em investir menos tempo e se tornar mais eficiente.

No momento de finalizar todas as etapas e análise dos perfis, chega a hora da tomada de decisão final. Neste momento, existem bem menos pessoas por conta de uma filtragem intensa aplicada ao longo do processo. Por se tratar da última fase não significa dizer que é a menos importante, mas pode ser o momento mais tenso e difícil para todos os envolvidos, é uma situação de grande responsabilidade. Mesmo com todas as etapas feitas, o perfil e as demais informações analisadas, podem ocorrer erros e a pessoa contratada não conseguir se desenvolver dentro daquela instituição (DALAZEN, 2018). Na tentativa de evitar esse erros, recomenda-se:

- Levantar desejos do candidatos e não apenas currículo;
- Não discriminar ou excluir pessoas por não pensarem igual a você;
- O líder deve contratar uma equipe que seja melhor que ele;
- Motivar todos os funcionários a sempre buscar o crescimento profissional e pessoal.

O *feedback* é um retorno que deve ser dado para todos os candidatos que participaram do processo seletivo, sendo de grande importância para o crescimento e experiência dos candidatos. Gallon *et al.* (2018) ressaltam que essa etapa deve ser realizada rapidamente. O *feedback* deve ser construtivo, visando agregar na vida das pessoas que irão receber e nesse momento as palavras e a forma como irão ser ditas é outro fator cuidadoso. Isso porque os que não passaram poderão estar com o emocional abalado. Para os autores, outro processo importante é sobre os dados e informações levantadas pelos avaliadores dos candidatos, eles devem ser arquivados, visando o sigilo profissional e também poderá ser útil para seleções e preencher reservas de vagas, ou até mesmo as futuras que poderão abrir.

Para Silva (2021), é um problema enfrentado por muitos RH e isso causa contratempos no presente e no futuro, desencadeando efeitos problemáticos para as organizações que enfrentam isso. Como objetivo, reduzir essa rotatividade está entre as prioridades e para se chegar a esse feito retomam-se novamente as etapas iniciais

do processo de recrutamento e seleção até a contratação.

Tendo uma perspectiva não diferente, porém mais profunda do que o autor supracitado, Scorsatto (2022) defende que o RH deve dividir a organização em dois tipos de mercado, assim a visualização das realizações das operações serão mais notáveis e eficazes e, principalmente, irá atuar sobre a rotatividade dos colaboradores. Dessa forma, os mercados são o de trabalho e de recursos humanos. Dividindo esses mercados, entende-se que o capital base é o dos recursos humanos e não o próprio mercado. Isso quer dizer que as pessoas não devem ser tratados como recursos (mercadorias), mas como pessoas e isso culminará em menos rotatividade.

De forma conceitual, define-se:

A rotatividade de pessoal ou *turn over* é a relação entre admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária. A rotatividade de pessoal é ma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. (ALENCAR, 2018, p. 2)

Concluindo essa seção, Alencar (2018) reforça o argumento e enfatiza que os resultados da rotatividade extrema dos funcionários dentro da organização são resultados, principalmente, do clima organizacional. A situação reflete diretamente nos indicadores de performance da empresa. Ressalta-se, segundo a pesquisadora, que a rotatividade começa desde quando o funcionário não está satisfeito e começa a pensar ou até mesmo a procurar outro emprego.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Entende-se que a metodologia é de fundamental importância na elaboração de todo e qualquer trabalho científico. Sendo assim, ela tem o papel de direcionar o autor para a elaboração do trabalho, bem como seus leitores a respeito das técnicas utilizadas para a execução do trabalho facilitando sua compreensão e aprendizado.

De acordo com Menezes (2013, p. 156):

A metodologia tem como função mostrar a você como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo. A elaboração de um projeto de pesquisa e o desenvolvimento da própria pesquisa, seja ela uma dissertação ou tese, necessita, para que seus resultados sejam satisfatórios, estarem baseadas em planejamento cuidadoso, reflexões conceituais sólidas e alicerçadas em conhecimentos já existentes.

Este trabalho é uma revisão de literatura, em que foi feita uma pesquisa bibliográfica nos materiais já disponíveis na internet. O levantamento bibliográfico é indispensável para a elaboração de todo trabalho científico e serve de suporte ou até ponto de partida para fundamentar a teoria que se apresenta no decorrer do texto. Entretanto, faz-se necessário uma análise do que está sendo utilizado para que o trabalho tenha uma coerência no que apresenta.

De acordo com Lakatos e Marconi (2013, p. 102):

O levantamento bibliográfico consiste basicamente na recuperação dos dados impressos (“de papel”) ou dos arquivos eletrônicos (“bits de informação”). Tais dados podem ser obtidos tanto em bibliotecas físicas ou virtuais, como é o caso da própria Internet, com suas listas de discussão, acesso online direto à literatura científica, correio eletrônico, listas de discussão, etc. Da mesma maneira com que devemos nos familiarizar com os mecanismos de busca de informações nas bibliotecas físicas, devemos também saber como “procurar” informações nos computadores.

Para Lakatos e Marconi (2013, p. 183), a pesquisa bibliográfica abarca toda a bibliografia já publicada, isto é, divulgada no que diz respeito ao tema discutido, desde publicações nos mais variados canais, como no meio digital e/o impresso, seja por periódicos, livros e demais canais de divulgação. Para os autores, é indispensável que haja uma discussão dos autores sobre a temática que o pesquisador deseja e não uma mera e simples reprodução.

Em suma, a presente pesquisa busca respostas à temática proposta, qual sejam as maneiras como os processos de recrutamento e seleção devem ser utilizados de modo a reduzir a rotatividade, fator tão oneroso dentro das empresas,

utilizando como instrumento artigos científicos, revistas eletrônicas e livros acerca do tema, a fim de proporcionar meios eficazes de análise do proposto no estudo.

Estes instrumentos foram de suma importância tanto para a coleta dos dados como para a sua interpretação e estudos das informações, gerando e fortalecendo uma visão mais ampla sobre o que se está pesquisado.

Segundo Severino (2017):

O levantamento bibliográfico não deve ser uma atividade puramente mecânica, com o “empilhamento” exaustivo de todos os livros e artigos a respeito de um assunto. Nem sempre é possível ou conveniente fazer levantamentos exaustivos da literatura sobre um determinado assunto, ainda mais se este tema for excessivamente amplo e genérico. Nossos levantamentos devem ser seletivos e uma primeira maneira de torná-los seletivos é através da demarcação precisa de nossos problemas de pesquisa.

Após a formulação e delimitação do tema, fez-se um levantamento da problemática da pesquisa, ou seja, demarcar um problema associado a este tema. Com efeito, objetiva-se alcançar possíveis respostas que justifiquem esse problema, como ferramentas complementares, exigiu-se elaborações de abordagens experimentais.

3.1 NATUREZA E CARÁTER DA PESQUISA

O caráter da pesquisa se classifica como exploratório, na medida em que descreve as características dos fenômenos estudados (GIL, 2018). Também abrangem essa classificação pelo fato de serem formadas com bases na busca por meio de materiais já elaborados, havendo uma delimitação e aprofundamento do tema.

Segundo Ruiz (2016), o estudo exploratório pode ser definido como um método de visa aprofundar o conhecimento pouco existente sobre o tema, na tentativa de levantar dados e possíveis informações mais especializadas sobre o fenômeno que se deseja alcançar.

A visão de Gil (2018) é mais complexa e enfatiza mais sobre o método exploratório, para ele, é um das técnicas mais utilizadas e seu grau de relevância é reconhecido, isso porque a pesquisa aprofunda mais o conhecimento já existente, confirmando ou contrariando afirmações que já existem e descobrindo coisas novas referente o que se deseja estudar.

A grande vantagem do estudo exploratório aplicada à pesquisa que se pretende

apresentar é a facilitação para se construir uma análise sólida a respeito do recrutamento e seleção de pessoal como ferramenta de combate à rotatividade. O objetivo principal dessa pesquisa é, portanto, o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições capazes de causar conscientização acerca dos problemas apresentados de modo a perpetuá-los em futuras discussões e análises (GIL, 2018).

O estudo exploratório é de suma relevância no sentido de estabelecer fundamentos para pesquisas e dá continuidade aos estudos futuros. O método exploratório, para alguns pesquisadores seria o primeiro elemento a ser aplicado na área da pesquisa, isso visando o alcance de outros tipos de levantamentos sobre as temáticas, como exemplo a ser citado, a pesquisa descritiva e a explicativa (SCHAWRCZ, 2015). Para Lakatos e Marconi (2013), enfatiza-se a pesquisa exploratória pelo fato dos estudos estarem em maior precisão, obtendo informações mais sólidas e relevantes. A Administração se enquadra dentro das Ciências Sociais e para o estudo do tema, aqui proposto, a abordagem metodológica se enquadra como a qualitativa.

O estudo será realizado a partir de análise de artigos sobre a temática de recrutamento e seleção e suas contribuições para a redução da rotatividade de colaboradores dentro das organizações. Entre os materiais selecionados, tais artigos foram extraídos das plataformas do Google Acadêmico e da Scielo, também foram utilizadas outras plataformas de exploração publicados no período de 2021 e 2022, visando uma maior discussão para este estudo. O período de tempo escolhido tem como o objetivo compreender todas as produções publicadas no período da pandemia mundial do Covid 19, além disso, estudos mais recentes possíveis sobre a temática, possibilitando um debate mais atual.

Chegou-se ao número de cinco artigos que serão debatidos a partir do modelo de análise que permite um parâmetro de discussão. O resumo das informações sobre os artigos selecionados estão contidos no quadro 2, assim, visualmente, a síntese destas informações está mais clara e organizada para uma melhor discussão. O modelo de estudo proposto dos artigos selecionados se baseia na derivada da teoria da Análise de Conteúdo de Laurence Bardin, a qual define que se pode analisar fatos, discussões, estudos e acontecimentos em diferentes esferas e chegar a conclusões relacionadas entre todos eles, conhecida como a técnica análise de conteúdo em pesquisas qualitativas (SOUZA, SANTOS, 2020). Esta técnica possui uma:

Análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e

objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2004, p. 41)

Todas as obras selecionadas têm como foco principal metodologias e formas de intervenção para minimizar a rotatividade dentro das organizações, o filtro aplicado, além desse critério descrito, tangência realidades diferentes, isto é, segmentos e elementos diversos, como o porte e ramos das empresas, metodologias adaptáveis e diferentes, assim como estudos de casos, revisão da própria literatura, pesquisa exploratória/descritiva e levantamento de dados primários, sendo estas duas últimas utilizadas aplicações de questionários. Respeitando os critérios como: i) autores diferentes em todos os artigos; ii) data de publicação mais recente possível; iii) tema geral igual, mas com campo de vista diferente; iv) métodos de abordagem diferentes entre eles e v) publicação nacional, visando uma realidade mais próxima possível. A discussão das principais obras utilizadas neste trabalho estarão contidas na próxima seção Resultados e Discussões.

Quadro 2 - Resumo das principais obras utilizadas como base para os resultados e discussões sobre a temática de recrutamento e seleção e sua relação com a rotatividade dentro das organizações, publicadas entre os anos de 2021 a 2022.

CARACTERÍSTICAS	OBRA 1	OBRA 2	OBRA 3	OBRA 4	OBRA 5
TÍTULO DO ESTUDO	Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações.	Rotatividade e de pessoas: Uma abordagem bibliográfica.	O papel do RH estratégico voltado para grande rotatividade dos funcionários nas organizações	A utilização do recrutamento e seleção adequada para aprimorar a redução de turnover em pequenas empresas	Gestão de pessoas: políticas e práticas de recrutamento e seleção em indústrias do recôncavo da Bahia
LINK	https://www.scielo.br/j/ram/a/Vg6ZMFjRHkW8CfHkkqgSJbQ/abstract/?lang=pt	l1nq.com/yCdHw	https://www.revistaleiacambury.com.br/index.php/repositorio/article/view/61	https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9108	l1nq.com/9SKzd
AUTOR	FREITAS, Alessandra Demite G, <i>et al.</i>	SILVA, Juliana Gomes da; PINHEIRO, Mateus da	MATOS, Nathalya Delfina Campos de.	ALMEIDA, Caio Felipe Varjão de <i>et al.</i>	BRANDÃO, Jacson de Souza.

		Costa.			
PERIÓDICO	Revista de Administração Mackenzie, RAM.	Gestão de Recursos Humanos, CST.	Repositório Institucional Unicambury.	Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS.	RI FAMAM.
PAÍS DE PUBLICAÇÃO, IDIOMA E ANO	Brasil, PT-BR, 2022.	Brasil, PT-BR, 2021.	Brasil, PT-BR, 2022.	Brasil, PT-BR, 2022.	Brasil, PT-BR, 2021.
OBJETIVO	Investigar de que forma as políticas de recursos humanos e a percepção das oportunidades de aprendizagem nas organizações influenciam a intenção de rotatividade dos profissionais.	Apresentar o conceito, cálculos e possíveis consequências relacionadas à rotatividade ..	Realizar uma análise sobre a necessidade de mudanças nos Recursos Humanos tradicionais para os Recursos Humanos estratégicos dentro das organizações, conquistando, assim, a diminuição da rotatividade de funcionários.	Entender a utilização do recrutamento e seleção adequada, para aprimorar a redução de Turnover em pequenas empresas e apresentar utilidades de selecionar a pessoa melhor capacitada, para substituir aqueles devido a dispensa ou vagas que não foram preenchidas.	Analisar as políticas de recrutamento e seleção praticadas por indústrias do recôncavo da Bahia.
METODOLOGIA	Abordagem quantitativa e coleta de dados realizada por meio de um survey. Aplicaram-se os questionários a 250 profissionais atuantes no mercado de trabalho e estudantes de uma universidade privada. A análise dos	Um estudo descritivo-explicativo, realizado mediante pesquisa bibliográfica sobre o assunto da rotatividade de pessoal está ligado as entradas e saídas de colaboradores de uma empresa.	Pesquisa teórica de caráter bibliográfico com busca em materiais textuais, trazendo, assim, o debate em relação aos Recursos Humanos estratégicos e seus resultados positivos dentro das empresas.	Uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de aprofundar o conhecimento, consultando autores renomados sobre o tema: as entrevistas, seleção e as etapas na qual o candidato passa em um recrutamento e uma	Caracteriza-se como descritiva, de natureza qualitativa e como delineamento de estudo de caso.

	dados foi realizada com uma análise fatorial confirmatória e, na sequência, uma modelagem de equações estruturais.			pesquisa de campo através de questionário entre pessoas que atuam no mercado de trabalho, onde efetuou-se perguntas de múltipla escolha e dicotômicas compreensíveis.	
--	--	--	--	---	--

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Os artigos incluídos foram originais, todos estavam escritos na língua portuguesa, estavam completos e abordavam o tema proposto, a saber: o recrutamento e a seleção de pessoal como ferramenta de combate à rotatividade. Além disso, essas bases de informações foram extraídas de fontes confiáveis, tendo uma relevância nos assuntos abordados. Como critérios de exclusão para esta pesquisa, descartou-se as publicações (fontes de dados) não confiáveis, também aquelas encontradas em sites pouco conhecidos e as que tinham pouco tempo de publicação. Esse último critério não define a qualidade das informações contidas, apenas foi o método aplicado ao estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos artigos estudados: FREITAS, Alessandra Demite G. *et al.* (2022); SILVA, Juliana Gomes da; PINHEIRO, Mateus da Costa (2021); MATOS, Nathalya Delfina Campos de (2022); ALMEIDA, Caio Felipe Varjão de *et al.* (2022) e BRANDÃO, Jacson de Souza (2021) foi possível analisar como o processo de recrutamento e seleção é a principal ferramenta para evitar a rotatividade das pessoas. Esse papel deve ser desempenhado, na visão dos autores supracitados, por toda estrutura gerencial das organizações, sendo de responsabilidade maior do RH. Além disso, é notório e importante frisar que o recrutamento e seleção são apenas princípios iniciais, isto é, uma série de métodos e técnicas aplicados antes do profissional adentrar dentro do ambiente corporativo, contudo, devem existir políticas que visam a permanência do capital humano.

Foi verificado que os artigos de FREITAS, Alessandra Demite G. *et al.* (2022); MATOS, Nathalya Delfina Campos de (2022) e BRANDÃO, Jacson de Souza (2021) apresentaram ferramentas de recrutamento e seleção baseados, principalmente, na capacitação e investimento do capital humano, por meio de cursos de aprendizagem que ajudam a obter resultados na esfera de valorização dos seus funcionários. Uma vez que eles recebem capacitação para exercer as suas atividades, se sentem mais aptos na realização de suas demandas no dia-a-dia, além do nível de produtividade tendenciar para melhores qualidade. O funcionário se sente mais útil e produtivo, diminuindo a probabilidade de evitar a sua saída das organizações, pois se sente essencial e necessário.

Já os autores PINHEIRO, Mateus da Costa (2021) e ALMEIDA, Caio Felipe Varjão de *et al.* (2022) apresentam em seu artigo inovadores os processos de recrutamento e seleção como elementos principais. Antes de tudo, nenhum dos autores discordem entre si sobre as etapas ou ferramentas aplicadas na permanência dos colaboradores dentro das organizações, apenas classificam as ações mais e menos relevantes, em conclusão, todos afirmam e deixam claro que o RH é o principal atuante e que por meio do recrutamento e seleção, alinhado a políticas de permanência são indispensáveis para atingir este objetivo.

Analisando de forma detalhada cada obra, pode-se notar o campo e o enfoque de cada autor na sua perspectiva individual. Freitas *et al.* (2022) possuem visões

dentro do ambiente competitivo, para eles, i) a junção das inovações tecnológicas; ii) o surgimento de novas empresas, tanto concorrentes diretos como indiretos também influenciam nas rotinas das organizações próximas, sendo do mesmo setor ou de setores similares; iii) as mudanças estruturais na própria sociedade, sendo no campo político e econômico são elementos que aumentam a competitividade entre as organizações e como forma de se manter no mercado, necessita-se, por parte dos gestores, traçar estratégias e formas para contornar e sobressair sobre esses fatores. Para isso, na visão dos escritores, o RH deve estar alinhado a essas bases para formar um grupo/equipe de colaboradores capacitados para alcançar os objetivos propostos pelas organizações. Esse cenário descrito afeta diretamente na rotatividade das pessoas, pois uma vez que as empresas estão buscando pessoas capacitadas para exercer as atividades, as organizações devem possibilitar estratégias para a sua permanência e consequentemente evitar perdas significativas. Como exemplo de atuação do RH, são destacados: a) treinamento e desenvolvimento de colaboradores; b) possibilitar um bem-estar no ambiente de trabalho e c) remuneração salarial e recompensas (bonificações/reconhecimentos).

Ainda de acordo com a pesquisa levantada por Freitas *et al.* (2022, p. 2), na maioria das organizações ainda existe uma lacuna entre os setores estratégicos e o RH que precisa ser melhorado. Esse déficit acomete um clima organizacional não favorável, estresse e comprometimento organizacional, problemas na produtividade e situações jurídicas desconfortáveis, além da própria rotatividade, elemento-chave do estudo. É necessário o “reconhecimento de que as pessoas exercem importante papel na consecução de resultados, justamente por serem produtoras de conhecimentos, inovação e capacidades organizacionais”. Matos (2022) concorda com as ideias levantadas pelos autores, principalmente na parte a qual o RH precisa avançar mais e evoluir nas suas bases estratégicas dentro das organizações, ademais, o recrutamento e seleção são apenas processos iniciais; a parte principal é garantir a permanência e alinhar com os objetivos das instituições. A ressalta, enfatizado desta permanência de capital é destacado para aqueles colaboradores que estão há mais tempo e que possuem uma chance de saída maior.

Abrindo novos olhares, Matos (2022) recomenda a criação de um segmento específico do RH, conhecido como RH Estratégico, na visão dele, a partir da seleção dos funcionários, esse setor vai acompanhar o colaborador, melhorando as suas

características (*soft skills* e *hard skills*) que serão necessárias para a organização, correlacionado as metas da empresas, atuando também no melhoramento do clima organizacional (ambiente de trabalho mais satisfatório) alcançando dois objetivos: uma maior produtividade e uma redução *Turnover*. O novo conceito do RH Estratégico vem para quebrar padrões tradicionais implementados desde a formação das organizações, mudando formas de pensar e agir, visando se manterem nesse ambiente instável, variável e competidor. É salientado que existe uma dificuldade de adaptação dessa nova realidade dentro das organizações, mas que a exclusiva concorrência irá delimitar quem serão as empresas a permanecerem no mercado operando. Entre alguns modelos estratégicos, foram destacados quatro pelo autor, eles estão contidos no quadro 3, de forma adaptada do texto original.

Quadro 3 - Papéis estratégicos da aplicação do RH dentro das organizações.

MODELOS ESTRATÉGICOS	CARACTERÍSTICAS
UTILIZAÇÃO DE UM PARCEIRO ESTRATÉGICO	O gestor de RH deve analisar se a cultura da empresa está de acordo com as estratégias apresentadas e propor mudanças necessárias para o desenvolvimento da organização e a boa harmonia entre colaborador, departamento e empresa.
ATUAÇÃO EM BENEFÍCIO DOS FUNCIONÁRIOS	O RH deve apresentar propostas que envolvam o funcionário, fazendo-o sentir-se parte da empresa, buscando sempre fazer com que opinem sobre situações a serem melhoradas dentro da organização.
ESPECIALIDADE ADMINISTRATIVA	Reduzir o tempo das atividades mais burocráticas, tornando-as mais rápidas e eficientes, podendo utilizar plataformas de apoio que auxiliam neste processo. Com isso ter mais tempo para focar em atividades mais humanizadas, como: entrevistas, treinamento e desenvolvimento de ações que envolvam o bem-estar do colaborador.
AGENTE TRANSFORMADOR	Buscar crescer e se desenvolver juntamente com o mercado de trabalho e tudo que ele oferece como vantagem de se transformar, buscando sempre se inovar com a tecnologia e novos métodos da atualidade.

Fonte: Adaptado de Matos, 2022.

De acordo com o quadro 3, existem quatro pilares principais que o RH Estratégico deve estar atuando em todas as organizações, reforçando que é preciso que cada pilar apresentado seja adaptado à realidade e metas (objetivos) de cada empresa, visando assim o alcance delas. Entre os modelos, ganham notoriedade o item três (Especialidade Administrativa), em que podem ser notadas questões envolvendo traços da tecnologia na rotina dos colaboradores, como ferramentas

digitais (*software*) para auxiliar nas demandas. Importante ponto, pois a tecnologia vem se apresentando como instrumento indispensável em todas as organizações, sejam para captar e manter um relacionamento com os clientes, organizar e controlar melhor as finanças, traçar estratégias, sejam de vendas, marketing e outras inúmeras possibilidades. Também é destacado neste eixo a utilização de plataformas para capacitação do capital humano, como ferramenta de aprendizagem. Elementos reforçados por Freitas *et al.* (2022, p. 5), ao sinalizar que desde os anos de 1990, a aprendizagem nas organizações ganharam força e passaram a ser mais valorizadas como investimento diretamente na produtividade, isso porque “a aprendizagem dentro das organizações contribui para a manutenção e o desenvolvimento da competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas”.

Dentro de uma realidade nacional, o país ainda precisa avançar nesse cenário, tanto por parte das empresas quanto por parte do interesse das pessoas. Existem duas formas que o colaborador pode aprender: aprendizagem induzida e informal (ou incidental). O primeiro é baseado quando há agentes que fomentam o ensino, o exemplo pode ser dado a organizações quando ofertam cursos e o segundo é conhecido popularmente como o processo de osmose, isso porque o profissional aprende por meio das repetições das atividades desenvolvidas nas rotinas diárias. De qualquer forma, são modelos para passar/aprender o conhecimento.

No item 1 (Utilização de um Parceiro Estratégico) diz respeito à relação entre todos os envolvidos no ambiente organizacional, colaborar, gestores e instituições. Sendo o papel do RH Estratégico garantir essa boa relação e um clima favorável entre todos. No item 2 (Atuação em Benefício dos Funcionários) são ações voltadas na inclusão e valorização dos colaboradores e no item 4 (Agente Transformador) a uma junção de todos os outros anteriores, como as formas tecnológicas (inovação), a inclusão e um bom relacionamento entre os agentes. Em conclusão, todos os modelos descritos acima influenciam na redução da rotatividade dentro das organizações, refletindo numa empresa “saudável”. O termo destacado entre aspas significa uma organização na qual existem poucas saídas e entradas de funcionários, apesar que a literatura vigente quando se refere a “saúde” das organizações remete a saldos positivos de indicadores financeiros. Todavia, nesta realidade o conceito é outro.

Por sua vez, analisando o campo de vista de Brandão (2021), assume um conceito diferente dos autores citados até aqui, denominado Gestão de Pessoas (GP), todavia, por mais diferente que sejam as nomenclaturas, ambos possuem as mesmas funções e objetivos na visão de todos os pesquisadores, sendo eles qualificar e agregar valor através do processo de atrair, permanecer e desenvolver os seus funcionários. Focando, a partir disso, em políticas específicas voltadas às pessoas. Dando seguimento dessa discussão e realizando uma síntese, as pessoas passam a ser, dentro das organizações, um recurso estratégico representando um importante elemento para o desempenho financeiro das organizações, pois se sentem mais motivadas e entregam melhores resultados. Para Brandão (2021), existem seis fatores que poderão intervir numa gestão de pessoas mais eficiente e evitar, futuramente, a rotatividade das pessoas, todos eles estão contidos no quadro de número 4.

Quadro 4 - Particularidades dos sistemas para uma boa Gestão de Pessoas.

PARTICULARIDADE	CARACTERÍSTICA
Agregar pessoas	Agregar pessoas é a forma que insere novos colaboradores à rotina da organização.
Aplicar pessoas	Tem como objetivo posicionar as pessoas nas atividades da organização, bem como, socializando na organização, desenhando seu cargo e avaliando seu desempenho.
Recompensar pessoas	Está relacionado com retribuir o trabalho desenvolvido pelo colaborador no ambiente interno da empresa.
Desenvolver pessoas	Treinamento e o desenvolvimento que é a forma de ajudar os colaboradores no processo de aprendizagem.
Manter pessoas	Dar aos colaboradores condições saudáveis de trabalho, ambiente seguro para obter um bem-estar na empresa
Monitorar pessoas	É o meio pelo qual as organizações utilizam estratégias voltadas para monitorar o desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização.

Fonte: Adaptado de Brandão, 2021.

Discutindo acerca do quadro de número 4, tem-se um conjunto de ações, detendo um elemento em comum entre eles, pessoas. Como mencionado, as pessoas são o elemento primordial para o desenvolvimento e precisa ser valorizado para não haver fuga de conhecimentos dentro das organizações, assim, evitando sua rotatividade. E o processo de recrutamento e seleção são os passos iniciais deste processo, contudo, deve ser alinhado a outras ações, como a permanência dos

colaboradores.

Ramos e Noshi (2022) frisam a importância que o capital humano representa dentro da organização, segundo os pesquisadores, as empresas precisam investir nos seus colaboradores visando o aumento da produção e eficácia, constituindo uma riqueza intangível em qualquer ambiente e setor organizacional. Ademais, o principal diferencial competitivo entre as empresas que brigam entre si na busca por alguma parcela de mercado estão nos seus funcionários, isto é, sua estrutura humana.

É por meio do capital humano capacitado dentro das organizações que os processos conseguem evoluir e se tornar mais eficaz, sem pessoas capacitadas as organizações não conseguem atingir suas metas estratégicas. De forma conceitual, segundo Fonseca (2019), o capital humano representa a força de trabalho das pessoas, que são amadurecidas, derivado do tempo de experiência juntamente dos estudos, assim como das situações que culminam no aprendizado e fortalecimento das habilidades técnicas, acrescidas de questões comportamentais.

Dalazen (2018) destaca como os processos de recrutamento e seleção são importantes na hora da contratação de um capital humano condizente, pois evitam a perda de bons profissionais. Isso porque segundo os resultados da pesquisa do autor citado, a rotatividade de pessoas gera nas empresas diversos problemas, entre os quais, o financeiro, pois há um dispêndio de tempo e de recursos na contratação e capacitação do colaborador, que não consegue dar o retorno suficiente, além de um novo investimento para novas contratações.

Já na visão de Gallon *et al.* (2018), é argumentado que o *Turnover* é difícil de ser calculado de forma tangível, pois existem diversos elementos negativos em várias esferas que essa rotatividade causa nas organizações, a qual são muito difíceis de mensurar, em especial, a curto prazo. As entradas e saídas de pessoas dentro da empresa geram impactos em toda sua estrutura e dinâmica, quando isso acontece em um período muito curto de tempo, os resultados negativos se tornam mais notáveis, entre alguns exemplos podem ser trazidos na produtividade; satisfação dos colaboradores, bem como dos clientes e consumidores; aumento dos custos; problemas no clima organizacional; má reputação da empresa perante o mercado dentre outras situações.

Nas conclusões do estudo de Pinheiro (2021) sobre os impactos da rotatividade nas organizações, a primeira consequência poderia ser vista dentro da esfera do recrutamento e seleção, pois estas seriam as etapas mais prejudicadas devido ao

tempo de investimento e o componente financeiro aplicados. Para isso, essas duas etapas seriam a fase inicial para garantir a contratação de pessoas capacitadas e que estariam dispostas a trabalhar, correlacionando suas habilidades e vontades com os objetivos e cultura da empresa. Para Almeida *et al.* (2022) concordam com a afirmação de Pinheiro (2021), pois a redução da rotatividade é essencial um recrutamento e seleção eficazes, selecionando as pessoas mais capacitadas para a vaga é o caminho correto. Assim, utilizando por meio de métodos para conhecer, nas mais diferentes esferas, o perfil das pessoas.

De forma complementar, os demais artigos encontrados na pesquisa trazem olhares sobre a realidade do recrutamento e seleção para minimizar a rotatividade dentro das organizações. Todos perpassam e concordam com uma afirmação sobre o capital humano: “uma vez que seus recursos e capacidades geram importante competitividade organizacional e impelem as organizações a adotar políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos” (BOXALL, PURCELL, 2022, p. 3). Tendo em visto a era da informação e do conhecimento exigiu das empresas e da sua gestão de pessoas um significativo redirecionamento de suas competências. Refere-se a necessidade de responder às mudanças que ocorrerem na sociedade acatando uma conduta para viabilizar a construção de uma organização competitiva (ISALTO, 2018). Corroborando com a ideia do autor, Gallon (2018) destaca que a concorrência no mercado tem forçado as empresas a um forte investimento na sua gestão e estratégia, dado isso, focando no capital humano.

Por isso, entender se determinada ação está tendo um retorno aceitável é importante em qualquer conjuntura e quando se fala sobre recrutamento, o peso é mais relevante e necessário. Quando se menciona sobre análise de resultados, essa ferramenta auxilia a levantar e interpretar se há retornos positivos dos candidatos que foram selecionados, isso deve ser relacionado com as metas estabelecidas pela empresa, assim como da exigência do cargo (VERGARA, 2019).

Um dos desafios que pode ser trazido para essa discussão é sobre a dificuldade principal do recrutamento, pois ele precisa ser capaz de acrescentar reputação à organização e aos seus colaboradores. A importância da avaliação dos resultados precisa ter grande destaque nas empresas em decorrência da sua relevância. Ao providenciar a avaliação dos resultados é possível saber se o recrutamento estará exercendo realmente sua função e qual o custo tem sido investido

para essa realização (TOFOLI *et al.*, 2018).

Em complemento, segundo a visão de Oliveira (2018), a avaliação dos resultados de recrutamento é cabível que não aconteçam erros ou o mínimo possível, tendo em vista o custo monetário e o não mensurado (esforço, tempo, dedicação entre outros) que podem ser perdidos. Para evitar resultados negativos, uma das formas é visar alcançar o maior número de candidatos possíveis, isso porque se tem uma maior probabilidade de atrair candidatos potenciais. Como escrito, quantitativo não significa qualitativo, porém, com uma amostra maior, as chances de aparecer pessoas com mais características que se enquadrem no perfil da vaga são maiores. Como resultado, todas as ações direcionadas ao recrutamento e seleção, respeitando o processo e a forma correta conseguem chegar ao resultado definido.

Para Lopes (2022), outro fator de suma importância que vai influenciar nos resultados positivos do recrutamento é como os gestores que estão realizando o processo vão se comportar. Para os candidatos, a visão que eles vão ter do selecionador podem gerar sensações de insegurança e medo ou até emoções excessivas, culminando, assim, numa avaliação dos candidatos sem o real perfil deles. Assim, quem está executando o desenvolvimento do recrutamento necessita entender isso e evitar ao máximo estes erros.

Como já discutido, o processo de recrutamento é uma ferramenta que deve ser manuseada de forma eficiente e eficaz, visando a contratação de um profissional com o perfil para determinada vaga, dessa forma, havendo uma admissão. Contudo, ao mesmo tempo, existem em todas as organizações as demissões, estas fazem com que haja uma rotatividade, conhecida também como *turnover*. A rotatividade de capital humano é muito prejudicial e afeta todos os setores, pois todos são compostos por pessoas (LIMA, SILVA, 2021). O termo como *turnover* pode significar palavras que expressam “virada”; “renovação”; “reversão”. Nesse contexto, entende-se que o termo seja usado para se referir a saída de pessoas em período de tempo que seja, na maioria das vezes, curto (SCORSATTO, 2022).

Do ponto de vista financeiro, a rotatividade dos colaboradores pesa bastante nos custos mensuráveis e também os não mensuráveis. O primeiro é aquele quantitativo, de fato, que entra no balanço da empresa, como investimento em curso que a empresa paga para capacitar o funcionário, assim como as demais aplicações que teve que retirar das reservas de capital da organização. Os não mensuráveis

podem ser tempo que os demais funcionários, principalmente os gestores investem para ajudar e ensinar/capacitar o funcionário e quando ele sai ele leva todas as informações e bagagens do que aprendeu, sem trazer o retorno devido. Além disso, irá se gastar mais com as futuras contratações para as vagas que abrem devido a saída desses ex-colaboradores (BRAGANÇA, FLORES, 2021).

Fonseca (2019) aponta, na sua visão, os principais fatores que resultam nesta rotatividade, são eles:

- Propostas menos atraentes em comparação às disponibilizadas pelo mercado;
- Cenário macroeconômico desfavorável;
- O clima organizacional;
- Salário baixo em comparação ao cargo;
- Benefícios complementares não atrativos; algumas organizações nem benefícios disponibilizam;
- A cobrança por parte da empresa e dos gestores se torna assédio e prejudica a produtividade;
- Não existe foco no colaborador, como carreira interna e crescimento profissional;
- Infraestrutura com insalubridade;
- Sem engajamento por parte da direção e organização;
- Falta de reconhecimento.

Silva (2021) concorda com os malefícios que a rotatividade de pessoas podem causar para as organizações, para evitar a situação, ele recomenda que sejam feitas algumas operações, entre elas: entrevista de desligamentos; pesquisa de clima; processo de recrutamento e seleção e integração do funcionário a cultura da empresa. Será discutido cada um deles a seguir.

- **Entrevista de desligamento:** baseia-se para levantar dados e relatos das pessoas que já trabalharam na organização, visando entender quais eram os pontos positivos e negativos quando eles trabalhavam lá para que assim possam compreender melhor suas atuações e melhorar.
- **Pesquisa de clima:** utiliza-se, geralmente, por meio de um questionário contendo perguntas sobre o clima organizacional: relação com os demais

colaboradores, motivação ou desmotivação de trabalhar e/ou existem situações que prejudicam a realização das atividades do cotidiano.

- **Processo de recrutamento e seleção:** esse é outro fator que é primordial e se encontra a partir do início, quando passa a conhecer os candidatos e o futuro colaborador. Tem-se, nessas etapas, conhecer os comportamentos e apresentar também os possíveis desafios que o futuro funcionário irá passar, para deixá-lo ciente se gostaria da vaga.
- **Integração do funcionário a cultura da empresa:** essa integração deve ser proporcionada para todos os funcionários, em especial, para aqueles que entraram pouco tempo na organização, fazendo com que eles conheçam mais a fundo sobre os valores, missão, visão, ética a serem seguidos como demais informações para ajudar na adaptação.

Diferente de Bragança e Flores (2021) na qual defende os custos como mensuráveis e não mensuráveis envolvendo a rotatividade de funcionários, Scorsatto (2022) classifica em três níveis: primário, secundário e terciário.

No momento que um colaborador é desligado, na maioria dos casos, surge uma vaga aberta para aquela função, exceto quando os cargos com funcionalidade menor deixam de existir ou quando há uma junção de dois cargos em um só. Porém, existe um custo direto envolvendo a demissão e substituição, essa despesa é classificada como o nível um. Exemplificando para ficar mais claro, despesas com um novo recrutamento para a vaga que surgiu após o desligamento. Tempo e dinheiro, duas variáveis bem relevantes nesse meio. Outros elementos são gastos com novas capacitações e treinamentos para os novos funcionários.

Outra classificação de custo é do nível secundário, quando a despesa não pode ser calculada, como exemplo, a perda da energia que aquele desligamento causou em toda a equipe, podendo resultar na baixa produtividade. Um novo colaborador pode não se adaptar ao ambiente e não haver interação com os demais funcionários, causando menos trocas de conhecimento e experiência. Basicamente, quando são comparadas as propostas dos autores, é notável que ambos têm a mesma visão, apenas classificam os nomes de forma diferente. O custo mensurável concorda com as ideias do custo primário, assim como o custo não mensurável com o secundário.

Por fim, o terciário está mais focado ao longo prazo e ao ambiente externo da empresa, como sua visibilidade e sua imagem no mercado, ocasionando reduções de vendas e ofertas de serviços.

Gallon *et al.* (2018) já trazem outro olhar sobre os resultados negativos que a rotatividade pode trazer. Para eles, há uma divisão de dois ambientes, o externo e o interno. O ambiente externo compreende fatores que a empresa não consegue atuar diretamente, não conseguindo mudar ou ter o controle, são os elementos políticos, de clima, da economia, doenças e guerras e instabilidade na sociedade, de modo geral. O outro ambiente é o interno, diferentemente do outro, esse a empresa tem uma autoridade e ação, podendo alterar, influenciar ou mudar os acontecimentos, como exemplo políticas internas, cultura, objetivos e metas dentre outros.

Melo (2018) também destaca os principais motivos que levam a essa rotatividade e como os gestores precisam atuar para evitar esse sério problema. Muitos dos motivos que serão citados são parecidos com os já mencionados pelos autores anteriores, mais uma forma se de confirmar as ideias e estudos desses pesquisadores, assim, sendo eles:

- Baixa produtividade;
- Remuneração não condiz com a realidade da função/cargo;
- Falta de engajamento na realização das atividades;
- Falta de reconhecimento;
- Recrutamento e seleção deficitário;
- Falta de treinamento e capacitações;
- Sem carreira e crescimento interno.

Em decorrência do dinamismo das relações entre recursos internos e o macroambiente; entre competências e recursos internos acata-se o entendimento de que esses fatores se apresentam como elementos essenciais para a formulação de estratégias de gestão de pessoas e para a sua valorização.

No universo organizacional, as pessoas se constituem em seu principal ativo. Deixam de ser meros executores de tarefas e passam a desempenhar um papel de co-partícipe na tomada de decisões. Com isso, o meio social não assume somente um poder tecnológico, sendo assim robotizado, mas o conhecimento, praticidade e capacidade de assumir e resolver problemas se destacam. Os trabalhadores do conhecimento, doravante, possuem e passam a ter controle sobre o principal fator de

produção – seu próprio conhecimento - que os elevam a uma condição de independência e maior grau de mobilidade. Esta situação impõe um novo desafio às organizações: saber criar condições para assegurar a lealdade dos seus colaboradores e assim garantir a sua permanência.

Na visão de Andreola *et al.* (2021), outra forma de manter o funcionário na empresa é possibilitar treinamentos e cursos para que possam ajudar na realização da rotina, independente de qual seja o cargo, sempre há importância do auxílio. Valorizar o colaborador e sempre reconhecer as suas conquistas é outro motivo que o funcionário se sente acolhido e produtivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa atendeu aos resultados propostos e conseguiu alcançar o objetivo principal, chegando há algumas conclusões, entre as quais é notável a relevância do processo de recrutamento e seleção para as organizações e como o RH desempenha um papel fundamental para atender a esse objetivo. Diversas formas e métodos foram trazidos neste trabalho, auxiliando a entender e desmistificar quais são as técnicas mais aplicadas e os objetivos de cada um para um bom processo até a contratação.

Referente à problemática da pesquisa que foi construída para nortear este trabalho, chegou-se à conclusão que as medidas desenvolvidas pelos processos de recrutamento e seleção se apresentam como estratégia relevante para redução de rotatividade na organização, evitando problemas a curto e longo prazo para as empresas, entre eles, diminuição dos seus custos e uma base maior para o alcance das metas estratégicas. Em complemento, os responsáveis pelo recrutamento e seleção devem entender quais serão as pessoas mais aptas a assumirem as vagas que estão abertas e após a contratação garantir ambientes e situações que elas possam se desenvolver e evitar suas saídas. O reconhecimento, valorização, remuneração, clima organizacional são exemplos de como os gestores podem atuar para evitar a rotatividade dentro das suas organizações.

Nos estudos realizados nesta pesquisa, o Departamento de Recursos Humanos precisa ter como foco principal o progresso da organização. Os gestores necessitam tomar várias decisões no dia-a-dia, com a consciência de que o RH precisa participar fortemente da formulação estratégica da empresa, atuando assim em parceria. As pessoas que compõem o departamento devem estar cientes de que em determinadas ocasiões precisarão atuar como moderadores de situações ou até mesmo de conflitos; em outras situações precisarão atuar como estimulador de circunstâncias; e em outras como motivador do quadro de funcionários. Diante disso, o departamento precisa ser proativo, ter iniciativa e boa percepção para agir na hora precisa.

Segundo a literatura abordada, outro ponto relevante no trabalho tangencia sobre as características que devem ser levantadas pelos recrutadores para identificar o perfil dos candidatos, foi mencionado que para cada vaga aberta, assim como para cada tipo de organização, se exige atividades diferentes, assim como demandas

diversas. Esses fatores vão influenciar nas exigências da vaga e o perfil que deverá ser selecionado do candidato para ocupar.

É de fundamental importância não somente no momento da contratação focar no candidato, mas ao longo do processo, na qual o funcionário já esteja dentro da organização. Como exemplos, capacitar, fomentar e construir o capital humano. Dessa forma, as organizações irão alcançar as metas e objetivos, ressaltando que existiram outros fatores que irão influenciar nesse resultado, mas o capital humano é o mais importante.

O capital humano trazido aqui nesta pesquisa se refere ao próprio colaborador dentro da empresa. O funcionário é a principal ferramenta do sucesso no negócio e, por isso, criar um ambiente que possibilite o seu desenvolvimento e crescimento dentro da empresa é uma meta a ser atingida para a geração de resultados satisfatórios.

Referente às limitações deste estudo foi um desafio há busca e seleção dos materiais que serviram de apoio para todo o embasamento desta discussão. O tema dos processos de recrutamento e seleção como recurso estratégico para a organização é pautado, atualmente, como um dos mais importantes dentro do ambiente organizacional, dado a alta competitividade do mercado, tornando-se mais um peso na busca de materiais confiáveis e com um grau de impacto notável. Além disso, a literatura concorda com a relevância do recrutamento e seleção, contudo, poucos autores abordam, de fato, os procedimentos que devem ser feitos. Como possibilidades de novos estudos, recomenda-se a continuidade sobre o tema e estudos específicos em cada ambiente organizacional diferente, aplicando modelos e métodos adaptáveis a cada empresa, visando alcançar os seus objetivos propostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. T. S. *et al.* **Introdução ao recrutamento de pessoal**. Coluna de internet. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 20 nov. 2021.

ALMEIDA, C. F. V. *et al.* **A utilização do recrutamento e seleção adequada para aprimorar a redução de turnover em pequenas empresas**. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2022.

ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Rev. Adm. Pública**, v. 52, n. 3, May-Jun, 2018.

ANDREOLA, Malcolm Vinicius *et al.* O IMPACTO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA INDÚSTRIA. **Revista eletrônica conhecimento interativo**, v. 3, n. 1, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BEYER, A. L.; SOLER, R. D. V. O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. **CIPPUS**, v. 7, n. 1, 2019.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management Palgrave**. Editorial Board, 2022.

BRAGANÇA, B. G. O.; FLORES, T. R. **A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em psicologia) - Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2021.

BRANDÃO, J. S. **GESTÃO DE PESSOAS: POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM INDÚSTRIAS DO RECÔNCAVO DA BAHIA**. 2021. Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade Maria Milza (FAMAM), Governador Mangabeira- BA, 2021.

DALAZEN, M. L. **A qualidade de vida no trabalho e sua interferência na permanência do trabalhador mediante ao absenteísmo e rotatividade na construção civil: um estudo de caso no município de Pato Branco**. 2018. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 2, p. 250–263, 2018. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/59073>>. Acesso em: 18 set. 2022.

FERREIRA, A. A. **ENSAIOS SOBRE A ROTATIVIDADE DOS TRABALHADORES SOB A ÓTICA DO TRABALHADOR, DA EMPRESA E DO GOVERNO**. 2018. Tese

(Doutorado em Economia) - Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Paraíba, 2018.

FIA BUSINESS SCHOOL. **Recrutamento: o que é, tipos e como fazer**. Disponível em:

<<https://fia.com.br/blog/recrutamento/#:~:text=No%20livro%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas,ocupar%20cargos%20dentro%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o.%E2%80%9D>>. Acesso em: 03 set. 2022.

FONSECA, V. M. *et al.* Rotatividade: estudo bibliométrico das publicações nacionais de 1979 a 2017 Turnover: bibliometric study of national publications from 1979 to 2017. **R. Liceu On-line**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 60-85, jan./jun, 2019.

FREITAS, A. D. G. *et al.* Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. *Gestão Humana e Social*, **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 23, n. 04, 2022.

GALLON, S. *et al.* CAUSAS DA ROTATIVIDADE ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 8, n. 2, p. 260-283, jul-dez, 2018.

GEREMIA, H. C. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, ROTATIVIDADE & PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. **Psicol. caribe** v. 35, n. 3, Barranquilla Sep./Dec., 2018

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed.- São Paulo: Atlas, 2018.

ISALTO, K. L. **ROTATIVIDADE NO SETOR DE CALL CENTER: NARRATIVA DOS EXFUNCIONÁRIOS A RESPEITO DOS FATORES CAUSADORES DO TURNOVER**. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2018)

LOPES, F. **Turnover na construção civil**: análise de fatores geradores da alta rotatividade dos empreiteiros de uma empresa de Londrina/PR. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2022.

MATOS, N. D. C. O papel do RH estratégico voltado para grande rotatividade dos funcionários nas organizações. **Repositório Institucional Unicambury**, v. 1, n. 1, 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MELO, D. M. M. **Concessão de remuneração variável e o índice de rotatividade nos bancos listados na B3**. 2018. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2018.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Módulo Gestão de Pessoas**. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2018.

PEREIRA DE LIMA, D.; SILVA, A. D. F. Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE). **Revista Vianna Sapiens**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 34, 2021

REIS, L. F. V. **ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Instituto Federal do Espírito Santo, Guarapari, 2021.

RAMOS, C. L. **Rotatividade**: um estudo de caso sobre as causas que levam a mudança de emprego, 2022. Trabalho de conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos, Fatec São Carlos, São Carlos, 2022.

RODRIGO, D. T. **A importância do processo de recrutamento e seleção para sua empresa**: processo de recrutamento e seleção. Intregar Consultoria. Disponível em: <<https://integrarhconsultoria.com.br/processo-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em: 01 set. 2022.

ROSA, A. W. **O processo de arh e de recrutamento e seleção no contexto da pandemia covid-19**: uma análise à luz de relatórios de pesquisa sobre os impactos na arh de empresas no brasil. 2022. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis. 2022.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHAWRCZ, L. M.; STARLING, H. M. **Brasil**: Uma Biografia. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

SCORSATTO, C. **Estudo da rotatividade em marmorarias na encosta superior do Nordeste**. 2022. 22 f. Artigo de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Casca, 2022.

SEIE, D. J. **UM DIAGNÓSTICO DE ROTATIVIDADE NUMA ORGANIZAÇÃO MOÇAMBICANA**. 2018. Dissertação (Mestre em Gestão)-ISCTE Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, J. B. APRECIÇÃO DA ROTATIVIDADE OPERACIONAL NO SETOR TERCIÁRIO SERGIPANO NO QUINQUÊNIO 201. **REVISTA FORMADORES**, v. 14,

n. 1, 2021.

SILVA, J. G.; PINHEIRO, M. C. **Rotatividade de pessoas: Uma abordagem bibliográfica**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2021.

SILVA, S. S. **Recrutamento e seleção**: procedimentos e impactos da pandemia da covid-19 na atração de pessoas na construção civil. 2022. Monografia (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2022.

SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 1396–1416, 2020. DOI: 10.34019/2237-9444.2020.v10.31559. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>>. Acesso em: 5 nov. 2022.

TACHIBANA, V. T. *et al.* A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE TECNOLOGIA DA CIDADE DE MARÍLIA-SP. **REGRAD** - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM - ISSN 1984-7866, [S.l.], v. 11, n. 01, p. 178 - 189, aug. 2018.

TOFOLI, M. F. *et al.* A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE TECNOLOGIA DA CIDADE DE MARÍLIA-SP. **REGRAD**, UNIVEM/Marília-SP, v. 11, n. 1, p 178-189, agosto, 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2019.