

O IMPACTO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA EMPRESA QUE ATUA COMO CORRESPONDENTE BANCÁRIO

CRISTHIANE RODRIGUES SOARES LEÃO*¹

MARCONI ITAMAR BARBOSA ALECRIM²

RESUMO

O estudo foi desenvolvido em uma empresa que atua como correspondente bancário. O tema abordado se delimitou no estudo da interferência do processo seletivo, na rotatividade de pessoal. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, e quanto aos objetivos foi exploratória. No que tange os procedimentos técnicos para coleta de dados, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental, sendo fundamentada por um estudo de caso na empresa. O objetivo do artigo foi descobrir se o processo seletivo da empresa está impactando no rodízio de pessoal, e estimar esta situação, descrevendo se a organização está com alto índice de rotatividade, ou não. Foi aplicado um questionário aberto ao supervisor das lojas para obtenção de informações e o ponto de vista do mesmo. O estudo inicia-se com a análise da área de gestão de pessoas e sua evolução, bem como o processo de agregar pessoas, planejamento estratégico de pessoal, destacando o recrutamento e o processo seletivo, além de efetuar análise dos índices de rotatividade de pessoal. Após a apreciação do questionário, foi feita uma análise, buscando fundamentar o processo da empresa com a referência bibliográfica pesquisada. Constatou-se que o processo seletivo da empresa tem um nexos com o índice de rotatividade de pessoal. Foi observado que a empresa não acompanha de forma sistematizada o seu índice de rotatividade, deixando de usufruir dos benefícios oferecidos por este controle, tais como: redução de custos, aumento na produtividade, mantém os colaboradores satisfeitos, além de ter profissionais com mão de obra experiente.

Palavras Chave: Gestão de pessoas, Processo seletivo, Rotatividade.

¹ Graduada em administração e especialista em Gestão de Pessoas. Professora da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni.

Rua Petronio Mendes de Sousa, 166/303 – Grão Pará – Teófilo Otoni/MG – 39.800-168

E-mail: cristhiane.leao@hotmail.com

² Graduado em Administração

ABSTRACT

The study was carried out in a company that acts as a correspondent banking. The topic is delimited in the study of the interference of the selective process, in the staff turnover. The methodology used was a qualitative research, and as for the goals, it was exploratory. Regarding to the technical procedures, for data collection, it was used a for bibliographical and documentary research, based on a case study in the company. The purpose of the article if was to find out the company's selection process is impacting in the rotation of staff, and estimate the situation describing if the organization is with a high turnover rate, or not. An open questionnaire was applied to the supervisor of stores for obtaining information ant the point of view of the same. The study starts with the analysis of the area of people management and its evolution, as well as the process of adding people, strategic planning, of staffs emphasizing the recruitment and the selection process, in addition to performing analysis of rates of staff turnover. After consideration of the questionnaire, an analysis was made, seeking to justify the company's process with the bibliographic reference search. It was found that the selection process of the company has a link with the index of staff turnover. It was observed that the company does not following a systematic way its index of turnover rate, falling to enjoy the benefits offered by this control, such as cost reduction, increased productivity, keeps the workers satisfied, in addition to having professionals with experienced labor.

Key words: People management, selective process, Turnover.

Introdução

A gestão de pessoas tem se mostrado cada vez mais importante dentro das organizações, pois é ela que lida diretamente com o capital humano das empresas, onde é responsável pelo processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, bem como efetuar todo o processo seletivo das organizações, desde a divulgação da vaga, até a escolha do candidato.

Spector (2006, p.199) ressalta que uma das funções mais importantes dentro das empresas é o processo de recrutar e selecionar pessoas, pois estão diretamente ligadas ao vigor e bem estar de uma organização, estabelecendo fluxo

de capital humano, preenchendo cargos em aberto, além de agregar novos talentos à organização.

O processo seletivo interfere em vários aspectos dentro do contexto organizacional, podendo gerar resultados positivos ou não, que proporcionalmente afetam a eficácia no desempenho das atividades de uma empresa. Um dos aspectos perceptíveis dos resultados do processo seletivo, é no índice de rotatividade. Uma vez que o processo seletivo não é desempenhado como se deve, há o risco de ocorrer grandes perdas nas organizações, fazendo com que aquele colaborador que não foi corretamente recrutado e selecionado não se adapte ao perfil do cargo, desligando-se da empresa antes do previsto, acarretando perda de tempo, dinheiro e eficiência no desempenho das atividades.

A rotatividade é causada por inúmeras variáveis, sendo elas externas ou internas, dentre elas está o processo de recrutamento e seleção, que quando não são bem trabalhados pode gerar contratações equivocadas, provocando a rotatividade dentro das empresas (BRANHAM, 2002, p. 06).

Mediante a importância desse processo e do controle e acompanhamento do índice de rotatividade foi delimitado a problemática que norteará esse trabalho: qual a interlocução do processo de recrutamento e seleção em uma empresa que atua como correspondente bancário e a rotatividade de pessoal?

Neste contexto, o objetivo geral do trabalho é identificar e analisar o processo de recrutamento e seleção em uma empresa que atua como correspondente bancário, na perspectiva do supervisor geral, e seu nexos com o índice de rotatividade.

Gestão de Pessoas

A partir do século XX, após grande impacto da revolução industrial, a gestão de pessoas passou a ser uma atividade que mediava os conflitos entre as pessoas e as organizações, tendo como objetivo de amenizar ou reduzir o conflito industrial que se estabelecia entre os objetivos organizacionais e pessoais, até então considerado incompatíveis com as práticas organizacionais.

“A gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações.” (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Segundo Silva (2003, p.181) a gestão de pessoas pode ser considerada como uma especialidade administrativa, que tem como função tratar de assuntos relacionados ao planejamento de pessoal, além de organizar, comandar, direcionar e controlar o setor de pessoal de uma empresa.

Chiavenato (2010,p.15) descreve a gestão de pessoas como um conjunto de seis processos dinâmico e interativos, sendo eles: processo de agregar; processo de aplicar; processo de recompensar; processo de desenvolver; processo de manter; e processo de monitorar.

“A gestão de pessoas é uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização. Os executivos das áreas de finanças, marketing, distribuição, operações, compras e planejamento são todos gestores de recursos humanos” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 26).

Os objetivos da gestão de pessoas são vários, que não buscam somente trabalhar o capital humano da organização, mas sim, toda a cultura organizacional e os objetivos das empresas. Chiavenato os descreve da seguinte forma:

Os objetivos da gestão de pessoas devem contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto realização e satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento social responsável e construir a melhor empresa e melhor equipe (CHIAVENATO, 2010, p. 10).

Processo de Agregar Pessoas

O preenchimento de uma vaga é um dos aspectos mais importantes para a administração, pois envolve análise de cargos, planejamento das necessidades de pessoal, recrutamento e seleção.

“Agregar pessoas são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p. 15).

Atrair e manter as pessoas são os grandes desafios que as organizações enfrentam na atualidade. O início deste desafio está em identificar as pessoas para ocupar o cargo a qual ela se identifica, onde irá desempenhar um bom trabalho caso seja o cargo compatível com o seu perfil. Quando isso ocorre, as pessoas contribuirão para o crescimento da empresa, com criatividade e motivação, pois fazem aquilo que sabem e que ao mesmo tempo gostam de fazer.

“A colocação de pessoal é o processo para que a organização tenha sempre as pessoas certas nos lugares certos e nos momentos certos e consiste no planejamento, recrutamento, seleção e integração de pessoal” (PONTES, 2010, p. 29).

Pontes (2010, p.30) descreve essas quatro fases da seguinte forma; **planejamento de pessoal**- que procura estimar as necessidades futuras da organização quanto ao seu quadro de colaboradores; **análise do cargo**- identificar quais as tarefas, funções e características, para que se tenha uma prévia do perfil que será necessário para assumir a vaga em questão; **recrutamento**- seja ele interno, com colaboradores que já atuam na organização ou externo, com profissionais que estão disponíveis no mercado de trabalho ou misto, que envolve as duas principais formas de recrutar; **seleção**- que irá determinar qual o candidato que apresenta melhores características para ocupar a vaga utilizando de diversas técnicas.

Duas das mais importantes funções de uma organização são o recrutamento e seleção de funcionários. “O vigor e o bem estar de uma organização dependem em grande parte, de um fluxo estável de novos funcionários, contratados para preencher cargos criados recentemente, substituindo aqueles que saíram da companhia”. (SPECTOR, 2006, p.199).

Planejamento de Pessoal

A maior vantagem do planejamento de pessoal é a que dá possibilidade da empresa agir antes do fato. Quantas pessoas serão necessárias para que a

empresa cumpra com o seu planejamento estratégico? Qual o perfil ou competência dessas pessoas para os novos processos, produtos ou tecnologias para as novas áreas? Qual o índice de rotatividade por cargo?

O planejamento de pessoal para Chiavenato (2010, p.79) é a definição antecipada de qual a força de trabalho e talentos humanos são necessários para a realização da ação organizacional futura. O autor ainda complementa que o planejamento de pessoal envolve muito mais do que isso, precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional.

O que caracteriza o planejamento estratégico de recursos humanos é seu caráter dinâmico, não estático e flexível diante das oportunidades, ameaças, pontos fracos e estratégias presentes no mercado de trabalho onde a organização esta atuando (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM, 2012, p. 41).

As previsões precisam ser muito bem calculadas e planejadas para que a empresa não efetue escolhas erradas, o que atrapalha os seus objetivos organizacionais (MILKOVICH, BOUDREAU, 2008, p. 132).

De modo geral o planejamento de pessoal visa contratações futuras, fazendo previsões sobre a quantidade de mão de obra que a empresa precisará no futuro, estas análises podem ser feitas sobre dados de crescimento de produção, demanda de mercado, investimentos em novos setores, criação de novas áreas organizacionais, abertura de novos editais etc.

Análise de Cargo

“O cargo representa a ligação das atividades desempenhadas por uma mesma pessoa, podendo desta forma definir a posição do colaborador dentro da estrutura hierárquica da empresa” (VILAS BOAS, ANDRADE, 2009, p.21).

A análise de cargos pode ser considerada como estudo das atribuições e responsabilidades dos cargos, onde são obtidas as descrições e especificações dos mesmos. As principais definições de análise de cargo podem ser descritas da seguinte forma:

- **Tarefa:** Será considerada como tarefa a atividade que o individuo ira desempenha dentro da organização. Exemplo: embalar, arquivar, digitar.

- **Função:** É um conjunto de deveres, responsabilidades e tarefas que o indivíduo precisa desempenhar na empresa.
- **Cargo:** O Cargo é um conjunto de funções idênticas, quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas dos ocupantes.
- **Análise de Cargo:** É um estudo que se faz confrontar informações sobre as tarefas e sobre as especificações exigidas de seu ocupante, desta análise resulta a descrição e especificação do cargo (PONTES, 2010, p.53).

A análise de um cargo pode ser compreendida da seguinte forma:

O sistema de avaliação de cargos inclui métodos, técnicas e processos que tem por objetivo analisar, avaliar e classificar os diferentes postos existentes na estrutura da empresa, apresenta a finalidade de estabelecer valores salariais compatíveis com as competências exigidas aos seus ocupantes (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM, 2012, p. 29).

A análise de cargos fornece base para que a organização faça a fixação dos seus salários, bem como adote os critérios de sua política de remuneração. A análise de cargo pode ser compreendida como um estudo feito sobre as tarefas e atribuições de cada cargo, levando em consideração sua descrição e especificação (GIL, 2007, p.175).

A descrição e análise de cargo é responsabilidade da linha de função de *staff*. Em outras palavras, a responsabilidade das informações a respeito dos cargos, é unicamente dos gerentes de linha, enquanto a prestação de serviços ou de consultoria interna é responsabilidade dos especialistas de recursos humanos (CHIAVENATO, 2010, p. 219).

Recrutamento

Com a globalização e a concorrência no mercado de trabalho sendo cada vez maiores, as empresas precisam de mão de obra qualificada para manter sua produção ou prestação de serviço de forma que atenda a sua demanda e busque destaque diante da concorrência.

“O recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas” (RIBEIRO, 2005, p. 52).

Para se iniciar um processo de recrutamento a primeira coisa que se deva fazer é a descrição da função.

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-lo. A partir daí cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (GIL, 2007, p. 93).

Uma organização pode obter inúmeros meios para recrutar seus candidatos segundo Spector:

Diversos métodos podem ser usados para recrutar candidatos para um cargo vago. Alguns destes métodos exigem poucos esforços, como colocar um anúncio no jornal, por exemplo. Outros exijam os esforços de uma ou mais pessoas, em tempo integral, por exemplo, colocar recrutadores universitários entrevistando funcionários em potencial (SPECTOR, 2006, p.203).

Para França (2007, p.34) o recrutamento tem inúmeras fontes para que se consigam vários recrutados, tais como: consulta a cadastro de candidatos da própria empresa, escolas de cursos técnicos, faculdades, universidades, entidades de classe, anúncios em locais visíveis, intercambio entre empresas, sites especializados, anúncios em jornais, revistas, radio, TV e agências de emprego.

A variedade nas fontes de recrutar proporciona a empresa uma maior capacidade de escolha no processo seletivo, podendo selecionar entre vários candidatos recrutados aquele que mais se adéqua ao cargo em questão, visando manter e aumentar a eficiência do processo de contratação da organização.

Recrutamento Interno

“Atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras” (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

O recrutamento interno está fundamentado na movimentação do quadro de pessoal da própria organização, envolvendo, entre outros os seguintes pontos: transferência de empregados, promoção de colaboradores,

programas de desenvolvimento de recursos humanos e planos de carreira funcional (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM, 2012, p. 105).

A política de aproveitamento interno envolve um conjunto de regras e a conjugação de objetivos.

O recrutamento interno fundamenta-se na valorização dos recursos humanos já existentes na empresa, criando espaços para o crescimento e a realização de pessoal. Resulta, inevitavelmente, em melhor desempenho da mão de obra da empresa como um todo (FRANÇA, 2007, p. 33).

“O recrutamento interno apresenta inúmeras vantagens para as organizações, dentre elas pode-se destacar a busca de potencial humano na própria empresa e promoção da motivação”. (CHIAVENATO, 2010, p. 117). Pontes (201, p.108) ainda complementa que “o recrutamento interno traz para a organização a elevação da moral interna”.

No entanto, este processo apresenta também algumas desvantagens como; mantém a mesma cultura organizacional, bloqueia entrada de novas ideias bem como experiências e a empresa pode passar a apresentar entre seus colaboradores o comodismo (CHIAVENATO, 2010, p. 117).

Recrutamento Externo

“O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção de pessoal” (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

“O recrutamento externo coloca a administração de recursos humanos em contato direto com a mão de obra externa e com o mercado de produtos, para adequar às necessidades da empresa a este” (MILKOVICH, BOUDREAU, 2008, p. 158).

No recrutamento externo conforme Carvalho, Nascimento e Serafim(2012, p. 107) podem ser utilizadas diversas técnicas de recrutar, como; anúncios de imprensa, instituições de ensino e formação, associação de classe e sindicatos, recomendações de empregados da empresa, agencias de emprego, arquivos que se apresentam à empresa anteriormente, apresentação espontânea de candidato e intercambio de empresas.

Para os autores Pontes (2010, p. 117) e Chiavenato (2010, p. 119) o recrutamento externo tem vantagens como a renovação de ideias, interação com o mercado, renova a cultura organizacional. Porém com o recrutamento externo deve-se ter a consciência de que ao fazê-lo, poderá afetar a motivação dos funcionários atuais, exige esquema de socialização além do processo de agregar ser mais demorando e inseguro para a organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 119)

Recrutamento Misto

O recrutamento misto segundo Campos (2008, p.122) é a junção das duas possibilidades de recrutamento, interno e externo. A utilização desse formato de recrutamento acontece quando a empresa preocupa-se em dar oportunidade de ascensão a seus colaboradores, mas não tem certeza de que algum deles estará devidamente preparando para assumir a vaga.

Araújo afirma que existem três maneiras de se fazer o recrutamento misto que são:

Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente, chegando à seleção (ARAUJO, 2006, p. 34).

Seleção

“A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro, que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar nas organizações: aquelas que apresentam características desejadas pela empresa” (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

A seleção é uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seus ocupantes) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para denotá-lo.

O processo de seleção é composto por várias etapas que juntas definem o ato de selecionar o candidato, dentre elas estão o processo de triagem que envolve a análises de currículo e a entrevista inicial, os testes de conhecimento, testes psicológico, técnicas de simulação, dinâmicas de grupo, entrevista final e o exame médico. Estes processos podem ser trabalhados de forma que um complemente o

outro buscando o máximo de informações possíveis do candidato (SPECTOR, 2006, p. 152).

“A seleção de pessoal não deve ser feita apenas avaliando-se a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos” (FRANÇA, 2007, p. 36).

Técnicas de Seleção

O processo de seleção compreende na utilização de diversas técnicas que se complementam, podendo diminuir a possibilidade de erro na escolha de um candidato. Dentre as técnicas pode se destacar análise de currículos, entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicológicos, teste psicométricos, teste de personalidade, testes de vivência, provas situacionais, dinâmicas de grupo, psicodrama, dentre outras (FRANÇA, 2007, p. 36).

Análise de Currículos

“O currículo é o instrumento que indica a experiência do profissional, suas realizações. Neste sentido, pode indicar os objetivos, as qualificações, a trajetória profissional, a escolaridade e os cursos de especialização e dados pessoais dos candidatos” (PONTES, 2010, p. 150). “Os currículos são instrumentos úteis para a coleta de informação. Porém na maioria dos casos são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato” (GIL, 2007, p.98).

Testes de Conhecimentos

“A finalidade central dos testes de conhecimento é medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinado assunto” (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012, p. 137).

As provas de conhecimento podem ser gerais ou específicas, as provas gerais visam avaliar o grau de cultura do candidato, podendo ser uma redação para verificar as fluências escritas do candidato ou uma prova de matemática nos diversos níveis de complexidade. A prova específica visa avaliar o conhecimento

profissional que o candidato possui, podendo ser de matemática financeira, cálculos, mecânica, idiomas etc (FRANÇA, 2007, p. 42).

Entrevista de Seleção

As entrevistas buscam conhecer mais a fundo o candidato e a sua vida, para tanto o entrevistador deve trabalhar com dois tipos de entrevista. A entrevista não estruturada que ocorre quando a conversa entre o entrevistado e entrevistador flui naturalmente onde a interação de ambos determina o que deve ser abordado, e a entrevista estruturada dispõe de questões previamente planejadas o que torna a entrevista mais padronizada (SPECTOR, 2006, p.173).

“A eficácia da entrevista tem muito haver com a competência técnica do entrevistador”. [...] “o entrevistador deve ser uma pessoa dotada de maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal, e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivação e atitudes das pessoas” (GIL, 2007, p. 101).

Testes Psicológicos

“Os testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado. Visando prever o comportamento humano, na base do que foi revelado na situação do teste” (FRANÇA, 2007, p. 43).

Os testes psicológicos “podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.) bem como seus traços de personalidade” (GIL, 2007, p. 100).

Dinâmicas de Grupo e Técnicas de Simulação

“A dinâmica de grupo consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em um grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação” (GIL, 2007, p. 109).

“As dinâmicas de grupo são vivências realizadas com grupos de pessoas que através de exercícios orientados, buscando atingir objetivos específicos, experimentam e refletem sobre a experiência” (ALMEIDA, 2004, p. 76).

Rotatividade

“A rotatividade de pessoal ou turnover é o resultado da saída de alguns colaboradores para entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p. 88).

Segundo Spector a rotatividade é a “porcentagem da força de trabalho que deixa o emprego em um dado período é chamado de taxa de rotatividade. Quando esta taxa se torna excessiva, resulta em ineficiência e dificuldades na execução dos objetivos organizacionais” (SPECTOR, 2006, p. 395).

Existem inúmeras variáveis dentro de uma organização que pode influenciar na rotatividade das empresas, sejam eles fatores internos e ou externos que influenciam indiretamente ou diretamente como: o processo de recrutamento e seleção, trabalhos com melhor qualidade de vida e melhor rentabilidade, por perspectiva de inovação, por não se adequar ao perfil que o cargo exige, por falta de treinamento, para se dedicar aos estudos, por não atender os objetivos organizacionais dentre outros (BRANHAM, 2002, p. 06).

A rotatividade de pessoal pode ser calculada de diversas maneiras, uma delas pode ser expressa por meio da soma dos funcionários admitidos e daqueles que foram demitidos, dividido pelo numero de funcionários considerados no final do período (LACOMBE E HEILBORN, 2003, p. 298).

A rotatividade pode ser obsevida em duas situações, quando o desligamento ocorre por iniciativa do colaborador, ou quando a organização demite seu funcionário. Esta saída de colaboradores gera o chamado índice de desligamento ou de rotatividade a qual pode ser calculado pela fórmula descrita abaixo no quadro 01 (CHIAVENATO, 2010, p. 89).

Quadro 01: Formula de calcular a rotatividade das empresas.

Índice de Rotatividade	=	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Colaboradores desligados}}{\text{Efetivo Médio da Organização}}$
-------------------------------	---	--

2010, p. 90)

Fonte: (CHIAVENATO,

Branham deixa claro que a rotatividade traz inúmeros custos à organização, e que este precisa ser controlado. Os custos que estão relacionados à rotatividade das empresas, são: Custo com o processo de recrutar novos colaboradores, treinamento, rescisões, etc (BRANHAM, 2002, p. 7).

A rotatividade zero não é desejável por vários motivos. Em primeiro lugar, se todos os funcionários ficarem e a organização crescer de forma estável, a maioria deles chegará ao topo, ou perto de suas faixas salariais, e as despesas com salários serão extremamente altas. Em segundo lugar, novos funcionários trazem novas ideias, abordagens, capacidades e atitudes e impedem a organização fique estagnada (BRANHAM, 2002, p. 6).

A rotatividade pode ter início ainda no processo de recrutamento e seleção, uma vez que o recrutador atenta-se somente a qualificação profissional e técnica do candidato, onde não se verifica a fundo se o candidato possui perfil adequado para desempenhar a função (MOBLEY, 1992, p. 57). “O candidato adequado deverá possuir característica requeridas pelo cargo” (CHIAVENATO, 2005, p.103). Desta forma, faz-se necessário que o gestor fique atento às características do cargo e as qualificações do profissional que pretende ocupar o cargo, para que se tenha o máximo de informações possíveis do candidato no processo seletivo, podendo evitar contratações erradas e fluxo intenso de entrada e saída de colaboradores da empresa.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa. A abordagem qualitativa busca analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, oferecendo análise mais detalhada sobre as investigações (LAKATOS, 2004, p. 269).

Quanto ao objetivo trata-se de uma pesquisa exploratória, com estudo de caso. Uma pesquisa de estudo de caso é “caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado dos mesmos, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (GIL, 1991, p. 73).

Quanto aos procedimentos técnicos para coleta de dados utilizou-se da pesquisa bibliográfica, bem como documental uma vez que necessita de uma busca minuciosa por artigos científicos, livros e revistas relacionadas ao tema, além de relatórios da própria empresa, buscado dar fundamentação aos resultados obtidos relacionados ao tema.

A pesquisa bibliográfica “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documento. Busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto” (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 48).

O sujeito da pesquisa foi o supervisor geral da empresa, o mesmo está na organização desde Janeiro de 2011, a frente do setor transacional, desempenha funções como contratações (recrutamento e seleção), demissões, análises e verificações de caixas, compilação de dados e manuseio dos mesmos, além de todo o controle pertinente ao desenvolvimento e crescimento do setor. Apresenta em seu currículo gerências em grandes organizações e formação em curso técnico de contabilidade.

O objeto da pesquisa é uma empresa que atua como correspondente bancário, criada em Janeiro de 2006. Em 2007 iniciou sua parceria com um banco do setor público, como correspondente bancário. A empresa conta com dois setores: o transacional que corresponde a serviços como pagamentos de diversos tipos de documentos, emissão de extratos, saldos, saques e depósitos, e o comercial que atua com o crédito para servidores públicos, aposentados e correntistas. Sua sede encontra-se em Teófilo Otoni – MG. Atualmente a empresa atua nas regiões do vale do Mucuri, Rio doce e Jequitinhonha além do vale do Aço. No estado do Espírito Santo a empresa atua em todas as regiões e conta com um escritório em Vitória. Ela ainda conta com mais de 60 colaboradores nos dois estados e é considerada uma das maiores correspondentes de todo o país.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário aplicado na empresa teve como objetivo buscar dados e informações que pudessem mostrar como é feito o processo seletivo da organização.

Na questão 01 (um), foi perguntado ao entrevistado se a empresa apresenta um setor específico de recursos humanos e qual é a pessoa responsável pelo processo seletivo. O supervisor entrevistado descreveu que a empresa não apresenta um setor específico de recursos humanos, e que o processo seletivo é feito por ele mesmo.

Dando sequência ao questionário, na questão 02 (dois), foi indagado quem efetua a solicitação de novos colaboradores para a empresa e como funciona o processo de recrutamento. O entrevistado respondeu que ele mesmo efetua a solicitação de um novo colaborador a gerência da empresa e que o processo de recrutamento é feito por meio de agências de emprego e por indicação de terceiros, como: os próprios funcionários da empresa, empresas parceiras, clientes etc.

Na questão 03 (três), foi interpelado como funciona o processo seletivo dos profissionais indicados por terceiros. De acordo com o supervisor após a indicação é feita uma análise curricular e entrevista, onde é avaliado se o perfil do candidato, e se ele atende as exigências da empresa.

Quando questionado na questão 04 (quatro), sobre quais técnicas de seleção são utilizadas, o entrevistado relatou que usa a análise de currículo e entrevista como técnicas de seleção.

Questionado na questão 05 (cinco), sobre qual é a pessoa responsável por efetuar a escolha do candidato, o supervisor relatou que ele seleciona três candidatos que melhor enquadram no perfil do cargo e solicita à gerência que efetue a escolha de um deles para ocupar o cargo.

Na questão 06 (seis), foi questionado se o supervisor considera as etapas do processo de recrutar e selecionar suficientes para que se conheça o perfil do candidato. De acordo com o entrevistado, as técnicas utilizadas nem sempre são suficientes para conhecer o perfil do candidato podendo desta forma adotar outras técnicas para que haja uma melhor análise do candidato.

Foi questionado na questão 07 (sete), ao entrevistado se além de recrutar e selecionar ele exercia outra atividade dentro da empresa. Ele relatou que além de recrutar e selecionar desempenha funções como: supervisionar oito lojas, trinta e sete substabelecidos além de efetuar controle de caixa de todos, gerar relatórios diários, efetuar acompanhamento de produção, viagens de rotina até as lojas etc.

Quanto às questões 08 (oito) e 09 (nove), foi questionado ao supervisor se ele já havia usado ou usa alguma ferramenta para medir a rotatividade da empresa e se ele considera que a empresa tem um alto grau de rotatividade. O entrevistado relatou que nunca usou nenhuma ferramenta para medir a rotatividade, e que quanto ao grau da rotatividade, ele tem ciência de que existe, pois os funcionários entram e saem da empresa com certa frequência, porém não podia definir se é alto ou não, pois nunca buscou calcular este índice.

Questionado na questão 10 (dez), se a rotatividade da empresa poderia ser atribuída ao processo seletivo e quais outros fatores interferem para que esta rotatividade exista. Segundo o entrevistado o processo seletivo pode impactar sim nesta rotatividade, porém ele atribui boa parte desta rotatividade a não adequação do funcionário a função e regras da empresa.

Por fim, na questão 11 (onze), foi questionado ao entrevistado se ele mudaria a metodologia que a empresa utiliza para recrutar e selecionar. O supervisor descreveu que sim, acrescentado ao processo já existente, testes de conhecimento e adotaria duas entrevistas com o mesmo candidato.

Análise Documental

A análise documental foi feita baseada em relatório emitido pela contabilidade da empresa, onde constam todas as contratações e demissões de colaboradores no período de 01 de janeiro de 2012 a 31 de dezembro de 2012, sendo que foi considerado no relatório entradas e saídas dos colaboradores de 08 lojas no período. Para o cálculo de rotatividade foi utilizado a seguinte formula:

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de} = \frac{\text{Nº de Colaboradores desligados}}{\text{Efetivo Médio da Organização}} \\ \text{Rotatividade} \end{array}$$

Fonte: (CHIAVENATO, 2010, p. 90)

Ao analisar o relatório para obter informações para o cálculo de rotatividade pode-se observar os seguintes dados no período.

- 16 admissões de colaboradores no período.
- 17 rescisões de colaboradores no período.
- 25 colaboradores no efetivo médio da empresa no período.

Após efetuar o cálculo e sua análise no período de 01 de janeiro de 2012 a 31 de dezembro de 2012, concluímos que 68% do efetivo saiu da empresa por conta própria ou por decisão da organização, podendo ser considerado como um alto índice, uma vez que a organização no mesmo período pode contar somente com 32% de sua mão de obra inalterada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido no intuito de atingir o objetivo proposto, que consiste em identificar e analisar o processo de recrutamento e seleção em uma empresa que atua como correspondente bancário, na perspectiva do supervisor geral, e seu nexos com o índice de rotatividade.

A pergunta problema que direcionou o estudo foi qual a interlocação do processo de recrutamento e seleção em uma empresa que atua como correspondente bancário e a rotatividade de pessoal?

Em resposta ao objetivo proposto, observa-se na primeira pergunta do questionário que a empresa não possui um setor específico de gestão de pessoas que efetue o processo de recrutamento e seleção, onde o responsável por tal função é o próprio supervisor das lojas. Chiavenato descreve que “a gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual é a base do seu sucesso” (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Ficou evidente na questão quatro do questionário que a empresa utiliza somente de duas técnicas de seleção, neste caso a análise de currículo e entrevista. Conforme o próprio entrevistado reconhece na questão seis, que as técnicas utilizadas podem não ser suficientes para que se conheça o perfil do candidato, e que desta forma poderia utilizar outras técnicas no processo seletivo da empresa para torná-lo melhor. França descreve que além de análise de currículo e entrevista é importante que a empresa aplique provas de conhecimentos, testes psicológicos, teste psicométricos, teste de personalidade, testes de vivência, provas situacionais, dinâmicas de grupo, psicodrama, para que melhor conheça o perfil do candidato em um processo seletivo (FRANÇA, 2007, p. 36).

Observa-se na questão dez do questionário que o processo de recrutamento e seleção interfere diretamente na rotatividade da empresa, uma vez que o entrevistado atribui a rotatividade a não adequação do candidato à função e regras da organização. Desta forma se não está havendo adequação por parte dos candidatos à função e regras da empresa, sugere-se, que no processo de recrutamento e seleção está ocorrendo falhas que não estão deixando identificar corretamente o perfil do candidato ao que o cargo exige. Conforme Chiavenato, “a melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para denotá-lo” (CHIAVENATO, 2010, p.134).

No levantamento dos dados nas questões oito e nove do questionário, foi abordado que a empresa não conhece e não faz uso de ferramentas que indiquem sua rotatividade. A rotatividade traz muitos custos para a organização, e que esta precisa ser controlada. Inúmeros custos estão relacionados à rotatividade das empresas, dentre eles: Custo com o processo de recrutar novos colaboradores, treinamento, rescisões, etc (BRANHAM, 2002, p. 7).

Por fim, pode-se observar que a empresa não utiliza todas as técnicas disponíveis descritas pelos autores em seu processo seletivo, a fim de conhecer melhor o perfil do candidato, podendo isto interferir diretamente na rotatividade da empresa. Entretanto, faz-se necessário deixar claro que nenhuma rotatividade em qualquer organização que seja, pode ser causada por apenas um fator, é um conjunto de fatores que juntos geram os índices de rotatividade de pessoal.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas** – 1ª. ed. 2ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

BEATRIZ, A. **Liderança & Gestão: Processo Seletivo**, 2011. Disponível em: <<http://liderancagestao.blogspot.com.br/2011/08/processo-seletivo.html>>. Acesso em: 20 Out. 2013.

BOHLANDER, G.; SCOTT, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANHAM, L. **Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença**: 24 maneiras de manter talentos de sua empresa; tradução Adriana Ceschin Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

CAVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM; O. C. G. **Administração de Recursos Humanos** - 2ª ed. - Rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações- 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos -7ª. ed. - rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos** – PRH: conceitos ferramentas e procedimentos – São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais – 1ª. ed. – 7ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

_____, **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, **Técnicas de Pesquisa em Economia**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração Princípios e Tendências** – São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico – 3ª ed. São Paulo, Futura 2000.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**; tradução Reynaldo C. Marcondes – 1ª. ed. 6ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, Consequências e Controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia a Pesquisa Científica** 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2010.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal** - 6ª ed. - São Paulo: Ltr, 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, A. T. **Administração Básica**. - 2ª ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

SPECTOR , P. E. **Psicologia nas Organizações**; Tradução de Cid Knipel Moreira, Célio Knipel Moreira; revisão de Natacha Bertoia da Silva - 2ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2006.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.