

**FACULDADE ESTÁCIO DO AMAPÁ**

**ADRIANO LIMA DE OLIVEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA RETENÇÃO DE TALENTOS EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL PRIVADA DE MACAPÁ**

**MACAPÁ-AP**

**2016**

**ADRIANO LIMA DE OLIVEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA RETENÇÃO DE TALENTOS EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL PRIVADA DE MACAPÁ**

A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de pessoas na Retenção de Talentos em Instituição Educacional privada de Macapá, artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Senso MBA em Administração Estratégica da Faculdade Estácio do Amapá.

**MACAPÁ-AP**

**2016**

**RESUMO**

Neste artigo aborda-se a importância do processo de Recrutamento e Seleção utilizada em uma Instituição Educacional Privada na cidade de Macapá na retenção de talentos e disponibiliza aos interessados, administradores e profissionais da área, algumas técnicas para recrutar e selecionar pessoas, tendo um foco maior o objeto de estudo onde iremos avaliar o impacto e eficácia do recrutamento e seleção de pessoal da instituição. Na abordagem aqui apresentada reúna-se a visão de alguns autores bibliográficos, como também a análise prática de uma pesquisa realizada em uma Instituição Educacional, onde este estudo tem como objetivo contribuir para melhor entendimento do processo de Recrutamento e Seleção, mostrando desde opções na forma de recrutar e selecionar pessoas para ter uma contratação eficaz.

**Palavra-chave:** Recrutamento. Seleção. Pessoas.

**SUMÁRIO**

|  |
| --- |
| 1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.......................................................................05 |
| 1. RECRUTAMENTO.............................................................................................06 |
| 2.1. RECRUTAMENTO INTERNO..........................................................................06 |
| 2.2. RECRUTAMENTO EXTERNO ........................................................................07 |
| 1. SELEÇÃO DE PESSOAS....................................................................................08 |
| 3.1. TÉCNICAS DE SELEÇÃO ................................................................................09 |
| 3.2. ENTREVISTA DE SELEÇÃO ...........................................................................09 |
| 3.3. TÉCNICAS DE ENTREVISTA ..........................................................................10 |
| 3.4. TESTES DE CONHECIMENTO OU CAPACIDADES ....................................10 |
| 3.5. TESTES PSICOLOGICOS .................................................................................11 |
| 1. METODOLOGIA.................................................................................................12 |
| 1. ANALISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL .......................................................................12 |
| 1. CONSIDERAÇÕES FINAIS...............................................................................16 |
| 1. REFERENCIAS...................................................................................................16 |
| 1. APÊNDICE..........................................................................................................18 |

**INTRODUÇÃO**

Gestão de Recursos Humanos é o ramo da ciência da Administração que abrange todas as ações que integram o trabalho na organização. Possibilita o avanço da produtividade, desenvolvimento de todos os setores da empresa. É necessário que na elaboração do planejamento de recursos humanos que todos os setores da organização trabalhem de modo a tornar os seus processos eficientes.

Neste artigo os principais pontos discutidos em relação ao processo de recrutamento e seleção e suas técnicas, serão as finalidades, vantagens e desvantagens para a organização e suas contribuições. Assim como a conclusão que mostrará a importância dessas técnicas para que o processo obtenha eficácia por parte do setor de recursos humanos. E para enriquecer mais a análise sobre recrutamento e seleção de pessoas, alguns autores destacam seus conceitos acerca do assunto abordado.

Para que se inicie o processo de recrutamento, é necessário que a área de Recursos Humanos inicie planejando como será traçado a execução do processo, ou seja, avaliar se o recrutamento será interno utilizando os colaboradores da própria empresa para seleção por já terem como base o perfil desejado ou o recrutamento externo onde o procedimento é atrair candidatos com o perfil mais perto possível do cargo a ser ocupado, e para que se tenha um processo eficaz, as fontes de recrutamento serão utilizadas, como por exemplo: site interno, divulgação em murais da empresa, banco de dados e e-mails.

O método tende atrair pretendentes potencialmente distintos e adequados a fim de ocupar funções dentro da instituição. A seleção de pessoas tem a capacidade e técnica como a de entrevista, que possibilitam identificar a eficiência e o potencial de cada candidato, tendo uma breve previsão quanto seu comportamento futuro. Feito o processo de recrutamento, a organização parte para o processo de seleção de candidatos, ou seja, através de técnicas a serem utilizadas de acordo com o cargo ofertado, irá escolher o candidato que mais está alinhado ao perfil exigido por tal cargo.

Este artigo busca analisar a eficácia do processo de recrutamento interno, externo e as técnicas de seleção utilizadas pela instituição educacional privada de Macapá, com o objetivo de analisar e descrever o processo de recrutamento e seleção da instituição investigada conforme as técnicas utilizadas pela organização e avaliar o impacto e eficácia do processo de recrutamento, afim de verificar se o processo estar sendo eficaz no momento do recrutamento e da seleção, utilizando como bases teóricas os autores como GIL, CHIAVENATO, MILKOVICH, MARRAS, CAVALHO, SROUR, LUZ e LOTZ.

No primeiro tópico será apresentada a fundamentação teórica por meio da pesquisa bibliográfica de opiniões de autores, no segundo será apresentada a análise do estudo do processo de recrutamento e seleção da instituição investigada.

1. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Recrutar e selecionar pessoas é uma das mais importantes funções de uma organização, pois é através deste processo que são recrutados indivíduos para o preenchimento de cargos, com objetivo de manter um fluxo estável de novos colaboradores.

Segundo Lotz (2015 p.19) "o recrutamento e a seleção de pessoal são etapas do processo de RH que tem por objetivo prover a organização de força de trabalho. Para Alcançar esse propósito de forma eficaz, é fundamental que o profissional de RH esteja municiado de informações e ferramentas que o permitam não apenas colocar a pessoa certa no lugar certo."

Marras[[1]](#footnote-1) (2011 p. 49), diz que "esse subsistema de RH é responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado, seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa". Esse subsistema pode ser gerido por um só profissional que responderá pela área de recrutamento e seleção dependendo do tamanho da empresa.

O que se faz necessitar do serviço de recrutamento e seleção são acontecimentos como, rotatividade de colaboradores, aumento de quadro planejado e aumento de quadro circunstancial.

1. **RECRUTAMENTO**

Para obter sucesso no recrutamento de pessoal é necessário à definição do cargo, desta forma o selecionador terá noção do perfil desejado pela instituição. E com base na descrição do cargo e na disponibilidade da vaga, o avaliador irá verificar onde poderá encontrar os candidatos mais adequados. Para Milkovich (2000 p.162). “O recrutamento não apenas diz respeito às qualificações dos empregados, mas também à diversidade do quadro de pessoal”.

Segundo Chiavenato (2010, p.114), "o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH (Mercado de recursos humanos) para abastecer seu processo seletivo”. Este processo ocorre quando a organização divulga, ou seja, comunica as oportunidades de emprego, com o intuito de atrair candidatos às vagas disponíveis.

Marras (2011 p. 54), diz que “o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange: à contratação de novos profissionais”. Esse processo de recrutamento é originado de acordo a necessidade de cada setor, e normalmente as empresas utilizam o documento chamado de Ficha de Requisição de Pessoal - FRP, ou criam no sistema uma Requisição de Pessoal - RP para formalizar a solicitação ou disponibilidade da vaga a ser preenchida. O referido documento é essencial para que o processo seja realizado de forma organizada passando por todas as análises e aprovações.

Há vários meios de recrutar pessoal para instituição como o recrutamento interno e o externo, cabe o avaliador escolher o que mais se encaixa na política da instituição, sempre realizando ao surgir da vaga o recrutamento interno a fim de aproveitar o colaborador, caso a vaga não seja preenchida por um colaborador será realizado o recrutamento externo.

2.1 – RECRUTAMENTO INTERNO

Este processo de recrutamento colabora para retenção de talentos de colaboradores, pois os indivíduos já são conhecidos e habituados com as rotinas do setor e da instituição, além de ser um processo bem econômico para a empresa recrutadora. E demonstra também o interesse da organização em valorizar seus colaboradores já atuantes a serem promovidos.

Para Chiavenato (2010 p. 114) “O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização”. Valoriza-se o colaborador interno da empresa através de incentivo como ofertas e promoções, podendo ser através de cargos mais elevados ou permanecendo no mesmo cargo, alimentado por novas atividades e conhecimentos. As organizações sempre pro[[2]](#footnote-2)curam preencher as vagas através de redistribuição de colaboradores, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Pelo baixo custo e praticidade do recrutamento interno, essa proposta leva a organização a optar por esse processo como intuito de economizar e diminuir seu tempo no procedimento. Contudo o processo de recrutamento externo se faz necessário, pois nem sempre na busca do processo interno a organização consegue encontrar o perfil desejado para o cargo ofertado pela a instituição. O ideal é que as empresas se utilizem não somente da prática de recrutamento interno mais também do externo até mesmo pelo fato de que nem sempre o perfil desejado para a vaga aberta está entre seus colaboradores.

Uma das vantagens do recrutamento interno é que o mesmo gera motivação entre os colaboradores vez que a empresa proporcionar o crescimento / desenvolvimento da sua carreira. O processo de recrutamento geralmente demanda menos de custo que o recrutamento externo, possibilitando uma vantagem maior para a instituição pela praticidade e pelos dados já obtidos através do conhecimento e habilidades adquiridas pelos colaboradores dentro da organização, e funciona como motivador, pois o colaborador sente-se valorizado pela organização, e o ambiente interno sofre poucas mudanças em termos de adaptação.

* 1. – RECRUTAMENTO EXTERNO

Segundo Marras (2011 p. 58),” o recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Para muitas empresas o recrutamento externo é o melhor processo a se fazer, pois, além de possibilitar às empresas novas ideias, o novo colaborador traz consigo habilidades que ajudará a organização, acrescentando-se um contínuo crescimento colaborando também para a cultura organizacional da empresa.

Para que seja desenvolvido um bom recrutamento externo, a empresa precisará ou não dispor economicamente de seu financeiro para a contratação de profissionais que são qualificados para fazer recrutamento de pessoal externo, tendo em vista que a mesma já possa possuir profissionais qualificados para realização do processo de recrutamento.

Para realizar o recrutamento externo é necessário comunicar que ocorrerá o processo, por isso, são utilizados algumas estratégias como anunciar em setores, site da empresa, e-mails, candidatos indicados por funcionários e o recrutamento virtual, este é o mais novo método de divulgação como cita Chiavenato (2010 p.123), “a internet veio revolucionar o processo de recrutamento”.

É uma maneira imediatista, pois o candidato conhece a empresa através do site, não há necessidade do candidato sair de casa, todo o processo de comunicação ocorre por e-mail e telefone, no entanto, não é considerada como uma ferramenta de seleção, não substitui as entrevistas e avaliação de comportamentos.

Pessoas muito capacitadas facilmente frustram-se em vagas que não aproveitam suas habilidades, ou ainda, quando percebem impossibilidade de crescimento profissional a médios e longos prazos.

O recrutamento externo permite que a empresa tenha uma abrangência muito maior e atinja um quantitativo maior de candidatos, que proporcionam a empresa aumento de capital intelectual, enriquecendo o patrimônio humano da organização, surgindo à necessidade da criação de um banco de dados reserva. O mesmo também pode vir a afetar o crescimento dos colaboradores já existentes na empresa, fazendo com que eles fiquem desmotivados, constrangidos por não estarem sendo aproveitados, impossibilitando-os de crescer dentro da organização.

Em consequência disto, é necessário montar um planejamento de socialização para reduzir a fidelidade dos atuais funcionários, pois é mais oneroso, e o seu processo de seleção é mais demorado.

**3 – SELEÇÃO DE PESSOAS**

Segundo Marras (2011 p.65), “A seleção de pessoas é uma atividade de responsabilidade da ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebido pelo setor de recrutamento”. Já para Luz[[3]](#footnote-3) (2008 p. 51), “a seleção de pessoas é o processo de escolha, dentre os candidatos recrutados, daqueles mais adequados aos cargos, ao setor, à chefia imediata e à empresa”. Num paralelo entre recrutamento e processo de seleção de pessoas, faz-se necessário dizer: enquanto o recrutamento atrai os candidatos, o outro fará o processo inverso, é a escolha, ou seja, funciona como um filtro em que se busca de maneira eficiente, o candidato que, com as competências necessárias para o cargo pretendido, aumente a eficiência do capital humano e o desempenho da organização de maneira eficiente, sendo este o principal foco da organização. Sendo que a análise da seleção se faz necessária para que ocorra eficácia no processo fazendo a comparação das exigências do cargo às características do candidato.

Tendo todos os dados analisados pela organização, o próximo passo a ser dado pelo o setor de recrutamento é escolher as ferramentas e as técnicas que serão selecionadas para os próximos passos do processo de seleção.

3.1 – TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Para Chiavenato (2010 p.143)

“As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidatado através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.”

Através das Técnicas de seleção como, os testes psicológicos, teste de personalidade do indivíduo quanto ao seu perfil ao cargo a ser exercido, teste de conhecimentos específicos, entrevista com a Psicóloga e entrevista com o Gerente solicitante. Após este processo, será avaliado o perfil adequado para o cargo. Todo esse processo deve ser de maneira rápida e confiável, pois é o primeiro contato do candidato com a organização. Toda técnica deverá ser avaliada de acordo com o grau de exigibilidade de que o cargo pede, sendo que na ciência humana a possibilidade de erro é maior que nas ciências exatas.

3.2 – ENTREVISTA DE SELEÇÃO

A Entrevista de Seleção segundo Gil[[4]](#footnote-4) (1994 p.52) “possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacidade para exercer o cargo que se deseja preencher”. A entrevista é o processo mais utilizado pelas organizações, podendo ser utilizada tanto na entrada do candidato na organização, como no início do processo de seleção, entrevista de aconselhamento e orientação profissional no serviço social, entrevista de avaliação de desempenho.

A entrevista é o processo de seleção mais utilizado pelas organizações, no entanto, alguns pontos negativos são apontados, como cita Chiavenato (2010, p 145) “Como em todo processo de comunicação, a entrevista sofre todos os males – como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras – de que padece a comunicação humana”. Pois, o entrevistado ao omitir informações, ou seja, torna-se uma caixa-preta, que o entrevistador vai usar várias estratégias para desvendá-lo, o que se chama de estímulos, e a reação do candidato a esses estímulos chama-se de saídas, todo esse processo tem como objetivo verificar as reações comportamentais diante de situações estrategicamente estabelecidas.

3.3 - TÉCNICAS DE ENTREVISTA

No processo de construção da entrevista, alguns passos são necessários, elaborar os questionários de maneira clara, para facilitar o desenvolvimento da entrevista, o entrevistador é livre para comandar a entrevista de modo inteiramente livre ou seguir à risca o roteiro.

Define-se esse tipo de entrevista como totalmente padronizada, as perguntas requerem resposta fechadas, sim ou não, verdadeiro ou falso. Forçar respostas pré-estabelecidas é mais fácil para o entrevistador, pois não se faz necessárias pesquisas sobre assuntos a ser abordado pelo mesmo. Já a entrevista padronizada apenas nas perguntas, as resposta são abertas, para dar o resultado o entrevistador baseia-se no check-list. A Entrevista direta é quando o entrevistador determina os tipos de respostas, baseando-se em assuntos do cotidiano para poder conhecer as opiniões dos candidatos.

3.4– TESTES DE CONHECIMENTO OU DE CAPACIDADES

Segundo Monteiro apud Luz (2008 p 58) “a escolaridade do candidato dá a ele apenas a capacidade potencial para realizar o trabalho. A capacidade real é obtida pela reunião das aptidões e dos conhecimentos exigidos pelo cargo”. Esses testes podem ser classificados em: testes de conhecimento gerais, que avaliam, por exemplo, o grau da cultura geral dos candidatos; testes de conhecimentos específicos, que avaliam o domínio de algum conhecimento necessário ao cargo, como por exemplo, a fluência de algum idioma; testes orais que se torna essencial para analisar a fala do candidato ao se comunicar. E a prova é um das formas para medir o conhecimento do candidato de especifica ou geral, esta aborda assuntos de conhecimento cultural, enquanto a outra avalia o técnico e o profissional. As provas de conhecimentos ou capacidades necessitam-se do planejamento de como será aplicada as provas, ou seja, as orais onde as perguntas são feitas verbalmente, as escritas realizadas geralmente em escolas ou universidades, com hora e data marcada ou as feitas através de trabalhos ou tarefas, onde se aplicam tarefas para serem realizadas de maneira prática com hora determinada.

As questões diretas trazem como resposta com as opções de certo ou errado, sim ou não; as de múltipla escolha são compostas por mais de uma alternativa na maioria até cinco; o preenchimento de lacunas, o candidato responde completando a frase; ordenação ou conjugação de pares, as resposta contêm duas colunas que deverá ser ligada uma a outra; as escalas de concordância/discordância ou grau de importância e grau de avaliação, as questões são formuladas de maneira a atribuir algum conceito. A questão geralmente aparece como ótimo, bom, regular e sofrível.

3.5- TESTES PSICOLÓGICOS.

Segundo Gil (1994 p 51) “Os testes psicológicos podem ser utilizadas para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, abstrato e mecânico)”. Já para Marras (2011 p. 71), “é um instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos”. Serve de medidor entre as amostras colhidas das competências e desempenho do candidato nos testes, o resultado é em percentuais, identificam-se três diferenças das provas tradicionais e entrevistas. O predito permite acompanhar a evolução do desempenho do cargo baseado nos resultados prospectivos, a validade refere-se à habilidade humana exata que se deseja avaliar através dos testes e na precisão reafirmam-se com exatidão os mesmos resultados de maneira consistente e eficiente, pois ao aplicar vários testes aplicados ao candidato o resultado será similar. Sendo assim, o foco principal dos testes psicológicos são as aptidões individuais dos candidatos, todos os testes aplicados são para determinar o comportamento do candidato nas mais variadas formas de trabalho, com base nas estatísticas, ou seja, nos resultados através das amostras, que serve de prognóstico para o desenvolvimento futuro do candidato.

**4 – METODOLOGIA**

Este artigo foi desenvolvido utilizando-se o levantamento de diferentes autores bibliográficos, assim como a pesquisa de campo junto ao profissional de Recursos Humanos da instituição. Para realização da pesquisa foram utilizados levantamentos de dados onde tiveram como base a teoria do processo de recrutamento e seleção, com intuito de aborda os objetivos das questões levantadas junto à instituição pesquisada, permitindo a análise do processo.

**5 - ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL.**

O estudo de campo realizou-se em instituição educacional privada na cidade de Macapá, tendo como principal objetivo conhecer e descrever passo a passo o processo de seleção e recrutamento, bem como avaliar a eficácia do processo.

A pesquisa realizou-se no período de Janeiro de 2016. E para melhor organização da descrição e análise doas observações, se dividirá em 3 etapas:

1ª etapa: processo de recrutamento.

3ª etapa: critérios utilizados para o recrutamento (interno ou externo)

3ª etapa: técnicas para a seleção pessoal.

1ª ETAPA - PROCESSO DE RECRUTAMENTO.

Segundo informações do focal de recursos humanos da instituição investigada, o processo de recrutamento surgir a partir de uma necessidade interna. E este recrutamento pode ser tanto interno quanto externo. Como rotina padronizada pela instituição, todo gerente ou chefia que deseja substituir ou ampliar o quadro de colaboradores precisa formalizar a necessidade de recrutar novas pessoas ao Recursos humanos (RH) preenchendo no sistema ADP (Automatic Data Processing) com as devidas anuências.

O formulário no sistema contém campos a serem preenchidos como: centro de custo, função, valor do salário, carga horaria mensal, horário de trabalho, unidade e setor, substituição de quem, motivos ou por cancelamento ou substituição de contrato ou pedido de demissão, desligamento, movimentação para outra unidade ou ampliação do quadro, justificativa, passando pelas liberações dos gestores, diretor de núcleo, e diretor de área. Assim que autorizada a requisição de pessoal o setor de recursos humanos verifica seu banco de talentos internos se há colaboradores com o perfil exigido para vaga, caso haja, buscar-se-á a informações quanto conduta e comprometimento com a organização, se a verificação for positiva o mesmo será convidado a participar do processo seletivo realizando entrevista por competência e entrevista com o gerente requisitante.

Nos casos de recrutamento externo, o setor de recursos humanos primeiramente busca analisar os currículos, deixando-se diariamente por interessados que pretendem fazer parte da organização, que estão organizados por função no banco de dados. Quando não há candidatos com o perfil entre os currículos deixados, averígua-se a necessidade de atrair esses candidatos em potencias através de contatos com coordenadores de cursos, colaboradores ou site da instituição.

2ª ETAPA - CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA O RECRUTAMENTO (INTERNO OU EXTERNO).

Quanto os critérios utilizados no processo de recrutamento de pessoal, segundo o responsável, o recrutamento baseia-se primeiramente no perfil exigido pelo gestor e pelo manual de descrição do cargo, onde está a descrição dos conhecimentos que o candidato precisa ter, escolaridade, cursos e competências necessárias para o cargo, bem como descrição de suas atividades profissionais.

3 ª ETAPA - PROCESSO DE SELEÇÃO

A respeito das técnicas utilizadas no processo de seleção, o entrevistado informou que o processo se seleção ocorre em três fases: 1º conhecimentos em digitação com simulação, 2º entrevista com gestor e a 3º entrevista com a psicóloga. Na primeira fase aplica-se a redação de um texto para ser realizado sua digitação em Word, após finalização o candidato será encaminhado para entrevista com gestor solicitante, caso passe na entrevista com o gestor o candidato será encaminhado para a psicóloga onde a mesma irá aplicar teste psicológicos que avalia a atenção concentrada ou difusa de perfil de personalidade ou profissional.

Para auxiliar no processo de desenvolvimento, individual e coletivo das pessoas, de acordo com o estágio em que se encontram, identificando o caminho a ser percorrida, sinalizada pelas competências relacionadas a cada cargo, a instituição mapeou as competências necessárias para cada cargo, e a partir destas competências realizam-se as entrevistas com os candidatos aprovados na primeira etapa. Os candidatos aprovados na segunda etapa são encaminhados para entrevista técnica com o gestor da área, o qual selecionar o candidato que apresentar as competências técnicas bem desenvolvidas para o cargo, bem como vai classificar para vagas futuras os candidatos com potencial ou reprovar aqueles que não apresentam os conhecimentos mínimos necessários para exercer a função.

As fases do processo de seleção normalmente sempre ocorrem na mesma sequência conforme descrição acima, podendo ser incluídas dinâmicas de grupos no processo ou ser realizadas entrevistas por competência coletivamente.

Quanto ao índice de rotatividade ou tunorver, o entrevistado relatou que que este termo refere-se ao movimento de entrada e saída, admissões e desligamentos, de profissionais empregados pela empresa, em um determinado período, no caso da empresa investigada é realizado o monitoramento deste item semestralmente. O elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de entendimento e domínio dos processos institucionais.

O alto turnover é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, improdutividade e mais rotatividade. A análise de turnover influência na política de RH da organização, pois pode estar relacionado diretamente ás funções, ás atribuições de RH e à falta de critérios de avaliação da qualidade de seus processos e serviços: deficiências nas contratações, falta de acompanhamento durante o processo de ambientação (período de experiência de 45 dias e 90 dias), falta de conhecimento e encaminhamento quanto as insatisfações com as lideranças, falta de investimento em treinamento e desenvolvimento T&D, falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros. Identificar, atrair, desenvolver, manter e reter profissionais qualificados têm se tornado os principais desafios para as empresas que querem manter-se autossustentadas no mercado.

A instituição investigada forneceu dados relativos ao índice de rotatividade de colaboradores de janeiro a dezembro do ano de 2013 e 2014.

**Fonte:** Instituição investigada.

**Gráfico 1:** Índice de rotatividade da instituição investigada do ano de 2013.

No gráfico nota-se que houve uma rotatividade significativa para a organização, sendo que a maioria dessas saídas são por causas pessoais como, novas oportunidades, concursos públicos e dentre outros agravantes.

**Fonte:** Instituição investigada**.**

**Gráfico 2:** Índice de rotatividade da instituição investigada do ano de 2014.

Observamos que no gráfico acima que no ano de 2014 a organização obteve ainda um alto índice de rotatividade de colaboradores, fazendo o comparativo de 2013 e 2014 a instituição vem mantendo os índices de rotatividade gradativamente, sendo que o que leva esse alto índice é a grande quantidade de colaboradores que solicitam desligamento por problemas pessoais ou por aparecer uma nova oportunidade de emprego.

A organização sempre busca alternativas de fidelizar esses talentos potencializando seus colaboradores, motivando-os com melhores planos de cargos e salários, benefícios e com melhores condições de trabalho, deste modo à instituição não sentirá um impacto tão expressivo em relação aos seus serviços prestados aos seus clientes.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As análises das informações contidas na pesquisa realizada em uma instituição educacional privada mostram resultados negativos conforme apresentados nos gráficos anteriores. Esta análise fez com que a pratica de recrutamento e seleção não se confirma com as teorias apresentadas pelos autores abordados.

O setor de Recursos Humanos tem demonstrado bastante habilidades nas aplicações dos testes de seleção, procurando sempre informações necessárias sobre as vagas disponíveis, adotando uma postura especial nos processos seletivos da organização, assim selecionando os melhores candidatos para participarem do processo. Os testes aplicados buscam identificar nos candidatos as habilidades e seu perfil profissional, relacionando com a vaga ofertada.

Conclui-se então que a aplicabilidade dos testes na instituição não são eficientes para a seleção desses profissionais, pois mesmo através da aplicação das técnicas pelo setor de Recursos humanos não estão conseguindo selecionar candidatos com o perfil da vaga ofertada, assim tendo uma alta rotatividade de colaboradores.

**REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* – 3. Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos* - 1.edição São Paulo:Atlas,1994.

LOTZ, Erika Gisele, *Recrutamento e seleção de talentos* [livro eletrônico] / Erika Gisele Lotz, Jocely Aparecida Burda.- Curitiba: InterSaberes,2015. Disponível em. Acesso em 24 de fevereiro de 2016.

LUZ, Ricardo Silveira. *Gestão de Pessoas*: Ricardo Luz. Rio de Janeiro: LTC,2008.

MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos* / Gerge T. MILKOVICH, John W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. – São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico* – 14.ed.- São Paulo: Saraiva, 2011.

**APÊNDICE**

**FACULDADE ESTÁCIO DO AMAPÁ**

Acadêmico: Adriano Lima de oliveira

Curso: MBA em Administração Estratégica

**QUESTIONARIO**

1. Como se inicia o processo de recrutamento e seleção?
2. Quais os critérios utilizados no processo de recrutamento de pessoal?
3. Quais são as técnicas utilizadas no processo de seleção?
4. Com as técnicas de processo de seleção aplicadas pela instituição, o índice de rotatividade de aumenta ou diminui?

1. Lotz Erika Gisele, *recrutamento e seleção de talentos* [livro eletrônico] / Erika Gisele Lotz Josely Aparecida Burda Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em http://estacio.bv3.digitalpages.com.br/users/publications

   /9788544302972/pages/19. Acesso em 24 de fevereiro 2016. p.19.

   MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico* – 14.ed.- São Paulo: Saraiva, 2011, p. 49.

   MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos* / Gerge T. MILKOVICH, John W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. – São Paulo: Atlas, 2000.p.162. [↑](#footnote-ref-1)
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* – 3. Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.p.114. [↑](#footnote-ref-2)
3. LUZ, Ricardo Silveira. *Gestão de Pessoas: Ricardo Luz*. Rio de Janeiro: LTC,2008.p.51. [↑](#footnote-ref-3)
4. GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humano*s - 1.edição São Paulo: Atlas, 1994.p.52. [↑](#footnote-ref-4)