



A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA REDUÇÃO DE TURNOVER

ARTIGO ORIGINAL

ROQUE, Helena Priscila da Silva ¹

SILVA, Giovana Cristina Alves da ²

JOÃO, Plínio Gabriel ³

ROQUE, Helena Priscila da Silva. SILVA, Giovana Cristina Alves da. JOÃO, Plínio Gabriel. **A importância do recrutamento e seleção para redução de turnover**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 12, Vol. 12, pp. 108-122. Dezembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/reducao-de-turnover>

RESUMO

Este artigo investiga os impactos da rotatividade de colaboradores nas organizações com o intuito de apresentar estratégias para seu controle. Partindo de uma revisão bibliográfica pertinente para sistematizar o problema, o estudo aprofunda-se nas características dos processos que são realizados nas empresas, incluindo: o momento da divulgação da vaga, quando é preciso expor o diferencial da contratante para atrair talentos; as etapas de recrutamento e seleção, que englobam vários métodos; e a importância da retenção de talentos, que influencia também na motivação do

¹ Graduação.

² Graduação.

³ Orientador. Mestrado profissional em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.



colaborador. Além disso, o trabalho possui um viés de como o Clima Organizacional influencia na rotatividade e absenteísmo dos funcionários nas organizações. Por fim, o estudo identifica pontos-chaves de cada processo, que estão ligados diretamente a fatores comportamentais dos colaboradores. O resultado é um panorama descritivo de como uma organização pode minorar a rotatividade.

Palavra-chave: Recrutamento, seleção, rotatividade.

1. INTRODUÇÃO

Os recursos humanos fazem parte do mais importante dos investimentos das organizações. Elas se deparam com um cenário onde a escolha das pessoas com competência para os cargos fazem toda diferença. Sendo assim, as empresas buscam recrutar os candidatos, selecionando-os de forma minuciosa, visando manter esses talentos. Por mais paradoxal que possa parecer, é o processo de admissão do colaborador que vai, em grande medida, determinar a sua permanência no posto de trabalho. Sendo assim, as falhas no processo de admissão podem ser um fator agravante no turnover da organização.

O processo seletivo visa buscar o melhor profissional para determinada vaga, no entanto, também deve também se preocupar para que este posto satisfaça as expectativas do seu ocupante, tomando como base, por exemplo, a Pirâmide de Maslow. Via de regra, preocupa-se com a primeira em detrimento da segunda, pois o colaborador não adaptado ou permanecerá na empresa insatisfeito, acarretando atrito com os colegas e baixa produtividade, obrigando a empresa a demiti-lo, ou ele próprio pedirá para ser desligado, e ainda passar uma imagem ruim da empresa entre seus pares, daí a necessidade de um questionário a ser aplicado ao demissionário, pois assim o mesmo poderá de certa forma contribuir para que o pessoal da área de Recursos Humanos possa corrigir falhas e mitigar estas práticas.



Outro fator relevante a ser colocado durante o processo seletivo é a apresentação ao pretendente ao posto a cultura da empresa, sua visão seus valores, e assim detectar o quanto o futuro colaborador está empolgado com o novo emprego.

Podemos perceber o quão importante é o setor de Recursos Humanos dentro de uma organização, ele passou de um mero departamento burocrático à função de staff junto à mais alta administração, exercendo assim, papel estratégico. Atualmente a gestão de pessoas está no escopo de qualquer empresa que pretende crescer e permanecer no mercado, pois o grande diferencial entre elas, sem dúvida é seu capital humanos, daí a necessidade em preservá-lo.

Este trabalho tem por objetivo geral apresentar a importância dos processos de recrutamento e seleção para redução de turnover nas organizações, e identificar quais os meios devem ser usados para atrair e reter talentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MÉTODOS PARA DIVULGAÇÃO DA VAGA

Para Chiavenato (2009) a etapa de atrair e escolher entre as empresas e as pessoas não é uma tarefa fácil, no entanto reduz a incerteza através da qual ambas procuram conhecer-se e aliviar as diferenças entre si.

De acordo Banov (2012) apud Rossini (2015) os meios usados para a publicação das vagas são dependentes da situação, da função, da necessidade de ocupação da vaga e das condições econômicas da organização.

Encontrar o colaborador certo para a organização não é uma tarefa fácil. Além de oferecer salários competitivos, um ambiente organizacional adequado, um plano de carreira e outros benefícios, é necessário que a empresa tenha um eficiente processo de recrutamento e seleção, principalmente na hora de divulgar a vaga de emprego.



Segundo Palharini *et al.* (s.d.) apud Rossini (2015) as fontes de captação de pessoas se encontram em lugares onde, possivelmente, o recrutador poderá localizar os profissionais de que a empresa precisa.

Divulgar a vaga de qualquer maneira pode fazer com que não atraia os candidatos ideais para a equipe ou até mesmo deixar o processo seletivo muito lento. Mostre ao público o que é a sua organização, quais são os produtos ou serviços oferecidos, bem como os objetivos de mercado. Para que os candidatos não fiquem com dúvidas sobre as qualificações e as habilidades obrigatórias, a elaboração de uma boa *job description* é importante. Além das qualificações e habilidades obrigatórias, é necessário deixar explícitas também as atribuições do cargo, ou seja, as tarefas a serem exercidas pelo profissional.

Sob tantas empresas, o destaque entre elas é fundamental, a fim de conquistar talentos para o processo de recrutamento e seleção. É necessário deixar claro quais benefícios o profissional receberá ao anunciar a vaga, tais como o vale-alimentação, o vale-transporte, o auxílio a pagamento de cursos, entre outros.

A respeito dos canais mais adequados para a divulgação da vaga de emprego, é importante considerar os meios onde o seu público-alvo se encontra. Neste sentido, na busca de um processo mais qualificado, as plataformas desenvolvidas à divulgação de vagas e o LinkedIn, por exemplo, podem ser uma boa opção. Revistas e periódicos direcionados a um público profissional específico também são válidos para a divulgação de vagas de emprego, e estas publicações, na maioria das vezes, abrem espaço a este tipo de divulgação.

Um caminho para aprimorar o processo de aquisição de novos talentos para a organização é usar um software de gestão de recrutamento e seleção eficiente. Sobretudo para aqueles que não contam com o suporte de uma grande equipe de recursos humanos. Podendo essa ferramenta garantir o sucesso na busca por profissionais mais qualificados.



Baseados nos métodos recrutamento e seleção eficientes feito nos estudos podemos compreender os indicadores que levam ao turnover.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2.2.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O recrutamento e a seleção estão no ponto inicial de Recursos Humanos. Tais processos são voltados para a busca de pessoas que preencham assertivamente as vagas em aberto nas organizações.

Normalmente vemos esses termos juntos, como se fossem a mesma atividade, no entanto são funções completamente distintas, mas que se completam e são dependentes entre si para garantir melhor eficácia.

Segundo Chiavenato (2014) o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos na área de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo.

Já Limongi-França e Arellano (2002) apud Caxito, (2008) afirmam que recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga. Ainda é um processo de procurar empregados e incentivá-los a se candidatar às vagas disponibilizadas pela organização.

O recrutamento comunica e divulga as oportunidades de emprego existentes, assim como atrai os candidatos para o processo de seleção. A função do recrutamento é encontrar a maior quantidade de profissionais dentro das qualificações necessárias. Esse processo envolve várias etapas como o detalhamento da vaga, a publicação nos canais oportunos, o recebimento dos currículos e destinação.

Chiavenato (1999, p. 92, apud ANDRADE, 2009), considera que o meio para essa busca por candidatos pode ser realizado através do recrutamento interno, externo, ou uma combinação de ambos.



- **Recrutamento Interno:** atua sobre os funcionários que já estão trabalhando dentro da organização, isto é, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através de promoção e transferências de seus empregados.
- **Recrutamento Externo:** busca de profissionais qualificados, para o preenchimento de uma vaga em aberto, fora do quadro de funcionários presente na empresa.
- **Recrutamento Misto:** é um método de busca de candidatos que utiliza, ao mesmo tempo, estratégias de outros dois modelos: o recrutamento externo e o interno.

2.2.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

A Seleção nas organizações é uma escolha do candidato com os melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinadas tarefas dentre todos os candidatos escolhidos através de técnicas de análise, avaliação e comparação de dados.

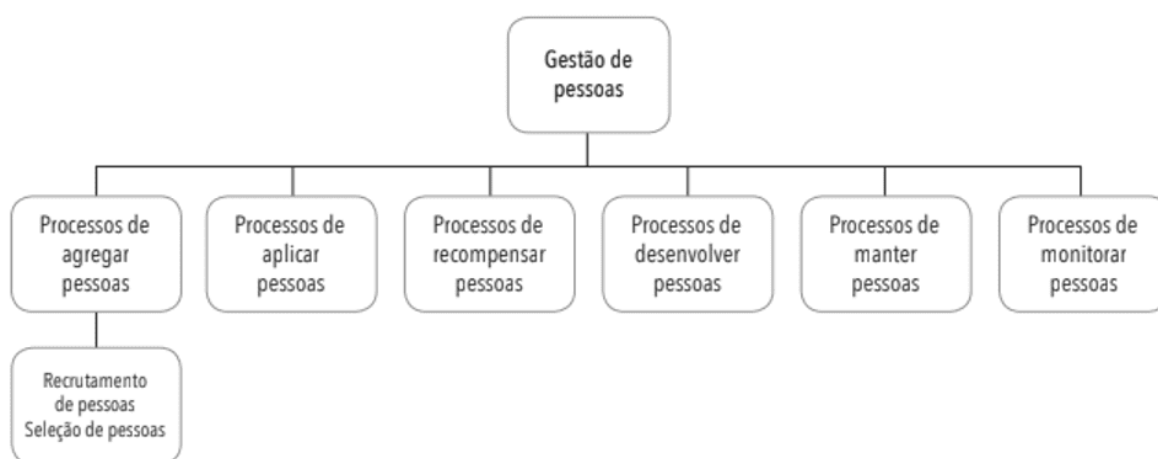
Segundo Chiavenato (1999) apud Souza, (2013), a seleção de pessoas é a etapa de escolha dentre os candidatos recrutados, o que melhor corresponde aos cargos disponíveis nas organizações, visando a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Para Alvarenga (2011) o intuito do empregador durante a realização dos métodos de seleção de pessoas é verificar se as condições físicas, psicológicas e comportamentais do candidato ao emprego estão aptas com o trabalho que será executado pelo mesmo.

As técnicas ou os procedimentos de seleção podem consistir em: preenchimento de uma ficha pelo candidato; análise de currículo; entrevistas; questionários; dinâmicas em grupo; simulação de desempenho, além de testes de conhecimento; de personalidade; psicológicos e grafológicos; e, ainda, exames médicos, toxicológicos e genéticos, dependendo o cargo oferecido.

Entretanto, é necessário ter alguns cuidados na etapa de seleção dos candidatos, esse processo envolve questões pessoais das pessoas, por este motivo a ética é indispensável. A organização que está direcionando o processo, deve dar um feedback tanto positivo, quanto negativo para o candidato, para que, caso o competidor não ser contratado ele possa entender o motivo que levou a empresa a tal decisão e não desmotivar com relação a sua carreira.

Figura 1: Processos de gestão de pessoas. (CHIAVENATO, 2014 p. 91)



2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O interesse pelo clima organizacional surgiu em 1.930, porém somente em 1.960 que essa nova perspectiva se tornou abrangente para Administração.

O clima é uma ferramenta extremamente importante para manter a organização produtiva, pois permite identificar através dos colaboradores, pontos positivos e negativos que impactam diretamente na saúde dos resultados.

Para Toro (1992) apud Hernandez; Melo (2003) o clima organizacional pode ser compreendido como a percepção que os colaboradores têm em sua realidade laboral. Essa percepção se modifica a partir das experiências pessoais, da influência de outros elementos e de expectativas próprias e dos outros.



No Entanto, Silva (1994) apud Hernandez; Melo (2003), proporciona uma visão do estado da organização e suas relações com outras variáveis individuais e organizacionais, o que torna possível se adequar as necessidades entre estas duas dimensões, tornando suas metas de trabalho mais alcançáveis.

Quando as pessoas se encontram satisfeitas quanto as suas necessidades pessoais, a sua visão de si próprio, a sua moral e o prestígio, elas manifestam um clima favorável, propiciando um clima positivo que acaba trazendo segurança, satisfação e motivação, estando intimamente associado ao seu bem-estar naquele ambiente.

A motivação não é algo que possa ser diretamente observado; infere-se a existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela forte energia dispendida e estar dirigido para um objeto ou meta. (WALGER; VIAPIANA E MONFORT, 2014, p. 92 apud FLORES, 2016).

Para Flores (2016) cada profissional tem sua própria motivação, e este sentimento está relacionado a conquistas, aonde se quer chegar, com uma abordagem individual, na entrega de maiores resultados para a organização por trabalharem seus aspectos específicos.

Pode-se entender, então, que o clima organizacional está relacionado com o grau de satisfação e as necessidades dos funcionários.

O clima organizacional reflete na satisfação dos funcionários juntamente com o ambiente interno de uma empresa, pode ser positivo ou negativo, depende da qualidade de vida na empresa, ou seja, existem inúmeros fatores que podem tornar o ambiente mais favorável ou menos favorável para o funcionário, dentre eles, ambiente organizacional, relacionamentos interpessoais, estrutura empresarial, benefícios, políticas, comunicação interna, liderança, entre outros. (LACOMBE, 1999 apud SEGATTO; WACHOWICZ, 2017).

O clima organizacional tem grande influência no turnover das empresas, pois segundo Campos, Ramos e Silva (2003) apud Fernandes e Rosa (2013), o comprometimento, estado psicológico que caracteriza o relacionamento do funcionário com organização, pode ser considerado uma variável de decisão da permanência ou não em um ambiente organizacional.



2.4 TURNOVER

Uma das principais preocupações dos gestores das organizações com respeito a área de Recursos Humanos está em equacionar a rotatividade de seus colaboradores, o chamado turnover, palavra de língua inglesa com significado amplo como “virada”; “renovação”; “reversão”, mas que aqui é utilizada para definir a rotatividade dos colaboradores dentro delas, num determinado período. Mas quais fatores impactam no alto índice de turnover?

Os fatores que mais impactam no alto índice de turnover podem ser divididos, basicamente, em duas categorias: os externos: como mercado mais ou menos competitivo; a dinâmica da economia; políticas governamentais; dentre outros, sobre os quais a empresa não pode atuar diretamente e os internos, que podem e devem atuar afim de diminuir ao máximo estas práticas que, entre outras coisas, acarretam prejuízo financeiro, baixa produtividade, desgaste para a imagem organizacional e altos custos em promover recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. Pois bem, é justamente nesse momento do processo onde reside uma das maiores causas de rotatividade de colaboradores.

Pessoas adequadas aos cargos exigem menor treinamento, menor tempo de adaptação ao cargo e proporcionam maior produtividade e eficiência. (CHIAVENATO, 1989 apud SOUZA, 2013).

Ao que acrescentamos, o colaborador adequado ao cargo se sente realizado e consequentemente não tem necessidade de buscar essa realização em outra organização. E ainda nos ensina Chiavenato (1989) apud Souza, (2013), que “realizar uma seleção de pessoal implica em custos muito altos, mas custa muito mais caro deixar de fazer” ou pior fazer sem os devidos critérios. Dentre os benefícios de uma seleção bem-feita pode-se destacar: a satisfação mútua (empresa e funcionário) pela adequação do candidato ao cargo; rapidez na sua integração e ajustamento, proporcionando maior estabilidade do funcionário na empresa, reduzindo o turnover.



Segundo (GARCIA, 2015) estes custos englobam:

- Despesas de rescisão de contrato de trabalho;
- Despesas de recrutamento;
- Despesas de seleção;
- Despesas de treinamento;
- Despesas de adaptação;
- Outras despesas variáveis (advogados, justiça do trabalho etc.).

O autor destaca ainda que “em algumas empresas do ramo metalúrgico, o custo da rotatividade de pessoal, pode chegar até o equivalente a 8 salários nominais, por empregado, dependendo do cargo. O que equivale dizer que, pelo mesmo valor, mantém-se o funcionário trabalhando durante 8 meses”.

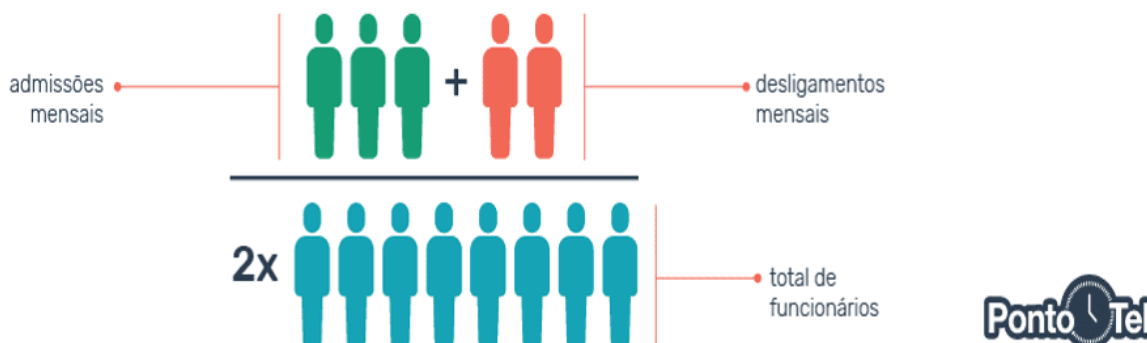
Segundo o mesmo artigo, outros problemas contribuem para o elevado turnover, a saber:

- Problemas com chefias x subordinados e vice-versa;
- Padrões de salários abaixo do mercado;
- Benefícios insuficientes ou mal empregados;
- Sociabilidade precária;
- Baixa interação entre grupos de trabalho;
- Ambiente e clima de trabalho desconfortável;
- Política interna de pessoal, mal empregada etc.

O índice de turnover pode ser calculado através de várias fórmulas, levando em conta o que se quer determinar, a mais abrangente ou geral está representada na figura abaixo:



Cálculo da taxa de turnover



Fonte: Pontotel, 2019.

O modelo acima determina o índice de turnover geral, dentro de um determinado período, normalmente de um ano, ponderando as admissões e demissões e que deverá ficar na casa dos 5%, segundo alguns autores. Para efeito de comparação o índice de turnover no Brasil atinge a média de 43%.

Essa fórmula geral pode ser aprimorada, considerando a média do número de funcionários no início e no final do período a ser estudado, principalmente no caso de haver mais contratações pela expansão da organização, o que levaria a um resultado incorreto. Pode-se ainda determinar o índice de turnover por períodos menores, levando em conta, por exemplo, a sazonalidade, pode se ainda fazer estes levantamentos por departamentos. Tudo isso pode ser determinado em tempo real através de softwares específicos para gerenciamento de RH.

Nos processos de seleção, uma importante ferramenta é o feedback dado pelos funcionários demissionários, para isso elabora-se um questionário conforme o modelo que está no Anexo 1.

2.5 RETENÇÃO DE TALENTOS

A retenção de talentos trata de um conjunto de estratégias, políticas e práticas que são adotadas pelas empresas, a fim de manter seus colaboradores empenhados com as metas da empresa.



Com o constante aumento de competitividade no mercado, ter os melhores profissionais é importantíssimo para que a empresa possa desempenhar uma ótima atuação, de modo a se manter relevante no mercado.

A retenção de talentos é um dos maiores desafios do setor de Recursos Humanos atualmente e manter os funcionários motivados demanda a elaboração de um planejamento estratégico constituído por ações pontuais que excedem um bom conjunto de benefícios.

Micheletti (2006) apud Souza (2011) considera talento aquela pessoa que possui várias capacidades técnicas e intelectuais, que se interessa pelo seu trabalho e pela empresa e tem uma ampla cultura geral, bem como resiliência e flexibilidade quanto as situações, sabendo lidar com pessoas e ser carismática.

Neste contexto, o planejamento dessas organizações terá que contemplar novas considerações associadas às pessoas, visando avaliar as suas expectativas, suas aspirações, qualificações e seus valores, com o objetivo de atrair e manter seus talentos competitivos. (LEONARDO, 2002 apud SOUZA, 2011).

O grande desafio das empresas é mostrar aos seus colaboradores que elas realmente se preocupam com eles e não apenas através de discursos motivacionais, mas com ações como:

- Programas e sistemas de incentivo;
- Posicionamento dos colaboradores levando em conta suas aptidões;
- Feedbacks;
- Ambiente organizacional agradável;
- Segurança e flexibilidade no trabalho;
- Reconhecimento pessoal e financeiro;
- Plano de carreira etc.



Saber quais as forças e fraquezas do colaborador é um grande passo para compreender suas necessidades e, sobretudo, conseguir mantê-lo motivado e com bons resultados de desempenho de sua função.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição do tema para a área é clara, descrever com estudos a atividade dos profissionais relacionados. Para a organização, atingir excelência é o foco principal. Enquadrar colaboradores que vestem a camisa e são compatíveis com a cultura é essencial para manter saudável o fluxo.

Com o aumento da complexidade nos processos dentro das empresas, surge a necessidade da valorização e dos meios estratégicos para recrutamento e seleção, devido a alta demanda de desligamentos e admissões. Para que esse fluxo diminua, detalhar e desenvolver métodos eficientes poderá fazer com que o profissional mais adequado ao estilo da empresa seja encontrado.

Assim, este tópico apresenta considerações finais desta pesquisa em que é demonstrado formas de evitar ao máximo o turnover. O objetivo geral foi identificar quais os processos a serem seguidos minimizando a rotatividade de colaboradores, incluindo o momento da divulgação da vaga até o que se entende por reter os talentos na organização.

Além de detalhar todos os processos a serem seguidos para a contratação de um colaborador e tudo que essa atividade envolve, o foco também foi em entender a questão de não há como trabalhar a redução do turnover sem alinhar o clima organizacional. A partir dos estudos dos autores mencionados, é certo que cada pessoa dentro da organização tem uma abordagem individual em relação de se sentir motivado e satisfeito em sua carreira.

Desta forma, consideramos a importância dos processos bem executados e com ênfase nas estratégias para atingir no que podemos dizer uma boa contratação, do começo até ao decorrer do exercício da função destinada.



Observando as causas que podem fazer com que ocorra o turnover estão: falhas nos métodos de divulgação da vaga, podendo não atingir o seu público alvo; recrutamento mal planejado, não estabelecendo em ser interno, externo ou misto; analisar com precisão no momento da seleção qual candidato mais se encaixa com o perfil da vaga e então; trabalhar o clima organizacional com que proporcione um ambiente harmônico para seus colaboradores e a retenção de talentos, que é o reconhecimento e valorização dos colaboradores.

No trabalho, foi apresentado as estratégias para atingir o objetivo principal sendo elas: definir qual será o melhor meio para a divulgação da vaga, levando em conta o público alvo, as condições econômicas e o perfil exigido para a função; observar e optar pela melhor opção de recrutamento dentro do que a empresa espera do novo colaborador; destinar a responsabilidade da seleção para um profissional competente e que vá compreender de forma clara qual é a necessidade da empresa e sua cultura; identificar os pontos positivos e negativos da contratante, focar em melhorar o clima organizacional sendo satisfatório para ambos, desenvolver formas medir a sinergia dos profissionais com programas de interação, pesquisas de satisfação, manter o colaborador motivado por meio de remuneração, reconhecimento, etc. Tudo isso impacta diretamente na diminuição do turnover, podendo manter os recursos humanos que é o de mais importante dentro da organização.

Como qualquer atividade, com sua devida atenção e cuidados, a chance de atingir bons resultados aumenta e, o processo de recrutamento e seleção não é exceção.

Ainda há muito mais a ser estudado como os demais subsistemas de gestão de pessoas sequenciais, outras pesquisas podem ser direcionadas para:

- Qual as diferenças entre os departamentos RH e DP dentro da organização, o que cada função exerce efetivamente e qual a importância dessa separação;
- Qual é o tipo de perfil exigido para exercer a área de gestão de pessoas, suas competências e habilidades para a função;



- Como uma pequena empresa pode manter-se inserida no contexto e manter o clima organizacional adequado não tendo capital humano desejado.
- A importância da utilização de softwares específico para a área de RH, incluindo “inteligência artificial”

REFERÊNCIA

ALVARENGA. Rúbia Zanotelli. **As técnicas de seleção de pessoal realizadas na admissão do trabalhador.** JUS, 2011. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/18898/as-tecnicas-de-selecao-de-pessoal-realizadas-na-admissao-do-trabalhador>. Acesso em 17 mai. 2020.

ANDRADE. Kenia da Mota. Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. **Psicologia IESB**, Brasília, vol. 1, n.1, jan. 2009, p.3-5. Disponível em: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/praticas_recrutamento_selecao_empresas.pdf. Acesso em 19 mai. 2020.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** Fabiano Andrade Caxito. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1sYmrgQEQUEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=recrutamento+interno&ots=2la9TComrP&sig=QhZaqpd0OocW6N6bZuUCxv_t1WU#v=onepage&q&f=false. Acesso 17 mai. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Idalberto Chiavenato – 4. ed. – Barueri, SP: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

FERNANDES, João André Tavares. ROSA, Cintia Resende de. O clima organizacional: um conceito motivador para redução do turnover. **Contribuciones a**



la Economía, agosto de 2013. Disponível em: www.eumed.net/ce/2013/turnover.html. Acesso em 23 mai. 2020.

FLORES, Rafael Telch. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e-nas-pessoas>. Acesso em 23 mai. 2020.

GARCIA, Alessandro. Rotatividade de pessoal (turnover) e absenteísmo. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rotatividade-de-pessoal-turn-over-e-absentesmo/>. Acesso em 21 mai. 2020.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho. MELO, Flávia Monteiro. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v. 3, n. 1, jun. 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100002. Acesso em 23 mai. 2020.

KENOBY. **Divulgação das vagas: qual a melhor forma de fazer**. Disponível em <https://kenoby.com/blog/divulgacao-de-vagas/>. Acesso em 17 mai. 2020.

KENOBY. **Recrutamento externo: o que é, as fontes e as vantagens e desvantagens**. Disponível em: <https://kenoby.com/blog/recrutamento-externo/>. Acesso em 17 mai. 2020.

MOURA, Chereon. Turnover: Cálculo Mensal, Anual e Dicas para Controle. **Pontotel**, 20 mar. 2019, atualizado em 03 mai. 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/turnover/#4>. Acesso em 27 mai. 2020

ROSSINI, Sabrina. **Identificação de fontes eficazes de recrutamento na opinião dos profissionais que compõem o grupo rhs vt**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração de Empresas) Centro Universitário Univates, 2015. Disponível em:



<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1027/1/2015SabrinaRossini.pdf>. Acesso em 19 mai. 2020.

SANTOS, Leonardo. **A relação entre o clima organizacional e índice de turnover nas empresas de call center**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-relacao-entre-o-clima-organizacional-e-o-indice-de-turnover-nas-empresas-de-call-center>. Acesso em 23 mai. 2020.

SEGATTO, Marília Bugnotto; WACHOWICZ, Marta Cristina. Clima Organizacional como Fator Contribuinte para a Motivação e a Satisfação no Trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 02, Ed. 01, Vol. 16, pp. 25-35., março de 2017. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/clima-organizacional>. Acesso em 23 mai. 2020.

SLAC, Sociedade Latino Americana de Coaching. **Retenção de talentos: como fazer?** Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-retencao-de-talentos>. Acesso em -6 jun. 2020.

SOLIDES. **Guia completo do recrutamento e seleção: conceito e técnicas**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/recrutamento-e-selecao/>. Acesso em 17 mai. 2020.

SOLIDES. **Qual a melhor forma de anunciar uma vaga de emprego**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/anunciar-vaga-de-emprego/>. Acesso em 17 mai. 2020.

SOUZA, Carla Letícia. **Recrutamento e seleção na contratação de novas pessoas**. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/viewFile/944/764>. Acesso 23 mai. 2020.



SOUSA, Kelly Mayana Pacheco de. **Seleção de Pessoas**. Psicologado, [S.l.]. (2013). Disponível em: <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/selecao-de-pessoas>. Acesso em 17 Mai 2020.

SOUZA, Rosimari de Melo. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humano**. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>. Acesso em 06 jun. 2020.

SOUZA, Wádja Batista. A importância das estratégias para retenção de talentos. **Revista Raunp**, v.7, n.2, p. 9-15, Fev./Maio/2015 ISSN 1984-4204. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/908>. Acesso 06 jun. 2020.

WIKIPÉDIA. **Seleção: gestão de recursos humanos**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Sele%C3%A7%C3%A3o_\(gest%C3%A3o_de_recursos_humanos\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Sele%C3%A7%C3%A3o_(gest%C3%A3o_de_recursos_humanos)). Acesso em 17 mai. 2020.

XERPA. **O que é recrutamento misto e quais as vantagens desse método**. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/o-que-e-recrutamento-misto/>. Acesso em 17 mai. 2020.

XERPA. **Retenção de talentos: o que é e como reter talentos nas organizações**. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/dicas-retencao-de-talentos/>. Acesso em 06 jun. 2020.

ANEXO 1

MODELO DE FICHA DE ENTREVISTA PARA DESLIGAMENTO

Funcionário:

Departamento:

RC: 70023

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/reducao-de-turnover>



Cargo:

Data:

O presente questionário será de uso exclusivo do Departamento Pessoal, em caráter confidencial, portanto não poderá ser divulgado entre os funcionários desta empresa.

1. Por que você está se desligando da empresa?
2. Como era seu ambiente de trabalho?
3. No desempenho de suas funções, os equipamentos e materiais necessários para o trabalho estavam em boas condições?
4. Como considera seu último salário em uma escala de 0 a 10?
5. Você sentia-se bem realizando a sua atividade?
6. Como era seu relacionamento com os colegas de trabalho? Havia respeito mútuo? E com seu superior?
7. Houve chance de crescimento na empresa? Recebeu alguma promoção?
8. Foi transferido de setor? Caso sim, por que?
9. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no seu setor para que os colegas trabalhem motivados?