



OS DESAFIOS NO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO EM EMPRESAS DE TRANSPORTE DE OLIVEIRA-MG

ARTIGO ORIGINAL

SILVA, Valdilene Gonçalves Machado¹, ANDRADE, Thaison Lucas Cunha², TEODORO, Mariza Aparecida³, FREITAS, Luana Amaral de⁴, VIEIRA, Maria Augusta de Assis⁵

SILVA, Valdilene Gonçalves Machado *et al.* **Os desafios no recrutamento, seleção e treinamento em empresas de transporte de Oliveira-MG.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 09, Ed. 05, Vol. 01, pp. 30-51. Maio de 2024. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desafios-no-recrutamento>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desafios-no-recrutamento

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar os obstáculos primordiais enfrentados pelas companhias de transporte localizadas em Oliveira-MG durante seus procedimentos de recrutamento, seleção e capacitação, além de avaliar os efeitos desses processos na rotatividade de funcionários. A abordagem empregada na pesquisa foi descritiva, utilizando estudo de múltiplos casos, com enfoque tanto qualitativo quanto quantitativo. Os resultados revelaram que as principais dificuldades encontradas no recrutamento pela empresa Alfa estavam associadas à falta de informações fornecidas pelos candidatos durante as entrevistas. Em contrapartida, na empresa Beta, a escassez de mão de obra qualificada para cumprir as funções foi identificada como o principal desafio. Na fase de seleção, constatou-se uma dificuldade interna: os administradores de Recursos Humanos optavam por realizar a seleção baseada em competências, porém não utilizavam as ferramentas adequadas para conduzi-la de modo mais produtivo. Quanto aos treinamentos, na empresa Beta, o maior desafio residia na falta de investimento adequado nessa área, enquanto na empresa Alfa, a dificuldade central era conciliar os horários para a execução dos treinamentos destinados aos motoristas, o que contribuía para elevar os índices de *turnover* das empresas estudadas.

Palavras-chave: Transportadoras, Recrutamento, Seleção, Treinamento, Dificuldades.



1. INTRODUÇÃO

Profissionais dotados de habilidades fundamentais são almejados pelas companhias, para cumprimento adequado de suas responsabilidades. Nesse contexto, as etapas de recrutamento e seleção são empregadas com o intuito de detectar candidatos que atendam as premissas necessárias para os cargos disponíveis. A ocupação das vagas por indivíduos alinhados com as demandas específicas do cargo é de suma importância (Caxito, 2008). Contudo, em algumas instâncias, os candidatos podem não apresentar a preparação adequada para assumir as responsabilidades inerentes à função. Outras situações podem envolver a instituição não definindo de maneira apropriada as características da vaga ou enfrentando desafios na localização de profissionais qualificados para ocupá-la (Akita; Santos; Venâncio, 2021).

No contexto organizacional, o fenômeno do *turnover* emerge como uma variável crítica, refletindo diretamente na dinâmica das empresas. O *turnover*, caracterizado pela rotatividade de funcionários, representa, não apenas a saída e entrada de colaboradores, mas também sugere consideráveis implicações para as instituições. A constante substituição de membros da equipe pode gerar impactos negativos, afetando a continuidade operacional, a coesão interna e a eficácia geral (Sul; Lucas, 2020; Dellazzana *et al.*, 2023).

Outrossim, o *turnover* pode indicar questões subjacentes nos processos de recrutamento, seleção e capacitação, evidenciando a precisão de aprimoramentos nessas áreas. A compreensão aprofundada do turnover torna-se essencial para as instituições, permitindo a efetivação de estratégias que visam a retenção de talentos, a redução de custos associados à constante substituição de trabalhadores e ao fortalecimento do ambiente laboral (Sul; Lucas, 2020; Dellazzana *et al.*, 2023).

Diante desse ponto de vista, o objetivo central desta pesquisa foi examinar os principais obstáculos enfrentados pelas empresas de transporte localizadas em Oliveira-MG nas etapas de recrutamento, seleção e treinamento, assim como os seus impactos no *turnover*. Para atingir esse intento, foi essencial compreender os métodos adotados pelas empresas em Oliveira-MG em seus processos de



recrutamento, seleção e treinamento. O foco recaiu na descrição dos desafios mais significativos enfrentados pelos colaboradores ao se adaptarem a novas funções. Com isso, definiu-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: Quais são os principais desafios experimentados pelas empresas de transporte de Oliveira-MG nas etapas de recrutamento, seleção e treinamento, e como esses processos influenciam no *turnover*? A dificuldade de contratação e treinamento pode estar relacionada a hipótese de o empreendimento não possuir um critério de recrutamento e seleção que possibilite a admissão de profissionais adequados à célula laboral.

A importância deste estudo reside na oportunidade oferecida às empresas investigadas, assim como outras no mesmo ramo enfrentando desafios semelhantes, de desenvolverem programas de gerenciamento de funcionários mais eficientes com base nos resultados apresentados. É evidente que colaboradores mais capacitados têm maior propensão a sugerir aprimoramentos nos processos, demonstram maior produtividade, apresentam níveis mais elevados de motivação e desempenham suas funções com maior acurácia. Isso não apenas traz resultados mais favoráveis para o negócio, mas também beneficia diretamente o colaborador.

Este trabalho está assim estruturado. Além desta introdução, na segunda sessão apresenta-se a visão de diversos autores sobre os temas em questão. Na terceira é descrita a metodologia aplicada, na quarta faz-se a análise dos resultados, encerrando-se com as considerações finais, seguida das referências.

2. A GESTÃO DE PESSOAS

O resultado favorável e progresso da instituição estão intrinsecamente ligados às pessoas selecionadas, treinadas e capacitadas para desempenhar suas responsabilidades com eficiência e responsabilidade. O papel dos profissionais responsáveis pelos recursos humanos nas organizações é de grande valor, destacando-se a responsabilidade de atrair e identificar indivíduos cujo perfil atenda às necessidades específicas do empreendimento. O reconhecimento contemporâneo da importância dos colaboradores reflete a compreensão de que estes buscam realização pessoal, produtividade e alinhamento entre suas competências e as



atividades desempenhadas (Cruz; Oliveira; Silveira, 2022).

Para a sociedade conquistar a sua posição no mercado e atender às expectativas dos clientes, é imperativo investir na evolução das habilidades da equipe. Baylao (2014 *apud* Cruz; Oliveira; Silveira, 2022, p. 6), afiança, “que o principal objetivo do recrutamento é atrair candidatos, para garantir que seu desempenho seja necessário para agregar valor suficiente ao processo seletivo, para permitir que ele funcione da melhor maneira possível.”

Assim, a montagem de uma equipe comprometida é imprescindível para assegurar a fidelização dos clientes, constituindo um elemento importante para o êxito sustentável da organização.

2.1 RECRUTAMENTO

O recrutamento desempenha um papel fundamental ao atrair os candidatos ideais para o estabelecimento. Com o intuito de alcançar esse objetivo, é significativo que seja realizado de maneira altamente estratégica, garantindo a captação de candidatos que se atendam verdadeiramente os critérios de seleção. Recrutar é a técnica utilizada para divulgação das vagas para atrair os candidatos que possuem o perfil desejado. O seu objetivo primordial é prover de bons candidatos a etapa de seleção. Nesse sentido, é valioso que o recrutador tenha conhecimento das funções que serão exercidas e das competências adequadas ao cargo (Cardoso, 2010).

Para Cardoso (2010) o recrutamento é composto de quatro etapas fundamentais: o levantamento de dados, o planejamento, a execução do recrutamento e, finalmente, a verificação de sua eficácia. A mesma autora ainda menciona que o recrutamento pode ser interno, externo e misto. Quando a divulgação ocorre apenas dentro da instituição, denomina-se recrutamento interno, cujas vantagens são: ser menos oneroso, devido a divulgação ocorrer internamente, o pretendente já estar habituado com a cultura da instituição e a agilidade do processo.

O recrutamento externo é o procedimento de procurar indivíduos com o perfil desejado para a vaga fora da organização (Akita; Santos; Venâncio, 2021). Embora traga a



vantagem da renovação do quadro de funcionários e da cultura empresarial, pode ser mais dispendioso, dependendo das estratégias empregadas, e pode gerar insatisfação entre os colaboradores atuais.

O recrutamento misto se define pela publicização de vagas tanto interna quanto externamente, sendo um processo que abrange ambas as esferas. A definição dos métodos de recrutamento desempenha um papel importante na determinação da permanência e desempenho dos funcionários. Quando os candidatos são indicados por colaboradores internos, observa-se uma tendência de maior retenção, desempenho aprimorado e qualidade no trabalho. Este método, embasado nas recomendações dos próprios membros da equipe, revela-se como uma estratégia eficaz para promover a satisfação no espaço de labor e potencialmente colaborar para a estabilidade e eficácia operacional da organização. Assim, “O recrutamento misto consiste em nunca fazer apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. O seu objetivo está em fazer com que ambos se completem.” (Teixeira *et al.*, 2023, p. 278).

2.2 SELEÇÃO

Antes de iniciar a etapa de seleção de colaboradores, é fundamental elaborar uma descrição detalhada do perfil necessário para a vaga em questão. Nesse sentido, os recrutadores devem analisar a cultura organizacional, as competências essenciais para o trabalho, as particularidades envolvendo fornecedores e clientes, além de considerar a missão, valores e visão do empreendimento. Em seguida, é importante estabelecer o perfil ideal para o cargo, isto é, uma representação do candidato ideal para desempenhar a função. Além da avaliação do conhecimento técnico, é recomendável que o recrutador realize uma breve pesquisa sobre as responsabilidades inerentes ao cargo (Akita; Santos; Venâncio, 2021).

Os empreendimentos empregam o processo seletivo como uma estratégia eficaz para fortalecer seu capital humano. A seleção concentra-se na aquisição de competências específicas consideradas essenciais para a prosperidade do empreendimento. Duas abordagens principais orientam o procedimento seletivo: uma centrada no perfil do



cargo a ser preenchido e outra nas competências que a instituição visa adquirir. A seleção pode fundamentar-se tanto no conhecimento detalhado do cargo quanto nas competências necessárias, proporcionando maior objetividade e precisão na ocupação do cargo ou no desenvolvimento de capacidades. A decisão, ao ser tomada, deve ser imparcial, fundamentada em fatos e evidências, evitando assim depender de impressões ou suposições sobre o candidato. A distinção fundamental entre a seleção por competências e o método tradicional reside na execução do processo. Na seleção por competências, os recrutadores não apenas avaliam as características comportamentais (atitudes), mas também analisam conhecimentos e habilidades, ampliando a abrangência da avaliação (Nascimento *et al.*, 2021; Cruz, 2023).

Para selecionar pretendentes portadores das capacidades demandadas pelo empreendimento, na opinião de Rocha, Pelógio e Añez (2013), o selecionador pode utilizar entrevistas e testes de avaliação. Após, escolher quem é mais adequado ao cargo, é fundamental que ele passe por um treinamento para aumentar sua eficiência na nova função. Portanto, uma boa escolha deve identificar e priorizar os pretendentes detentores das competências necessárias.

2.3 TREINAMENTO

Destaca-se a necessidade contínua de investir em programas de treinamento nas organizações, dada a natureza constante das mudanças, realocações de funcionários e a introdução de novas tecnologias. Essa dinâmica exige a aquisição frequente de novos conhecimentos para enfrentar situações emergentes. O treinamento interno é estruturado e conduzido em horários distintos dos turnos de trabalho, muitas vezes ocorrendo fora das instalações da instituição, por intermédio de palestras, cursos, seminários e atividades similares. Em contrapartida, a capacitação formal externa, conforme mencionada por alguns autores, é típico em empreendimentos de menor porte, que buscam instituições de ensino externas para fornecer essa categoria específica de formação (Galvão; Santos, 2021).

Conforme destacado por Ribeiro (2006), o setor de gerenciamento de talentos desempenha diversas ações fundamentais, englobando recrutamento, seleção,



treinamento, plano de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Quando adotada como uma parceira estratégica, assume também a responsabilidade pelo desenvolvimento de talentos. O investimento em treinamento de trabalhadores evidencia uma atenção voltada para a execução atual de tarefas, enquanto os programas de desenvolvimento visam impulsionar um desempenho progressivamente mais eficaz no futuro. Essa abordagem ressalta o valor da atuação proativa do setor de gerenciamento de pessoas na promoção de um espaço de trabalho capacitado e preparado para enfrentar desafios presentes e futuros.

Reitera-se que, ao ingressar em uma instituição, é imperativo que colaborador recém-admitido seja acolhido em um ambiente caloroso, recebendo uma saudação calorosa de cada componente da empresa. Essa prática não apenas facilita sua adaptação às novas responsabilidades, mas também favorece para a promoção de uma atmosfera organizacional positiva. Destaca-se a significância de priorizar o cuidado e desenvolvimento da equipe existente, incentivando o reconhecimento da relevância e valor da capacitação, o que, em contrapartida, favorece uma recepção receptiva aos recém-contratados.

3. METODOLOGIA

O trabalho foi realizado em duas empresas de transporte de médio porte na cidade de Oliveira/MG, aqui denominadas empresas Alfa e Beta. Quatro empresas do ramo de transporte foram convidadas a participar da pesquisa, porém somente duas aceitaram o convite, Alfa e Beta. Elas eram empresas consolidadas e possuíam uma frota grande de veículos.

A empresa Alfa, que foi fundada em 1986, tem sede em Oliveira/MG e filiais em Santos e São Paulo. O empreendimento se destaca pela qualidade, agilidade e eficiência dos seus serviços de transporte de cargas simples e complexas, tanto para exportação quanto para importação. Sua equipe de profissionais era qualificada, a frota era moderna e rastreada via satélite e seguro contra roubo para as cargas transportadas. O negócio tem como principais objetivos a flexibilidade nas negociações e o



dinamismo para cumprir prazos e atender as exigências dos consumidores. O negócio possui 38 colaboradores distribuídos entre a matriz e as filiais.

A empresa Beta, fundada em 1974 é localizada em Oliveira/MG. Ela é referência no transporte de produtos siderúrgicos, cargas especiais e cargas de MRO. Entre seus propósitos está a excelência em transportes especiais. Para garantir qualidade e pontualidade, investe em tecnologias para melhor manuseio, segurança e rastreamento do transporte de cargas. Os veículos são monitorados 24 horas por uma central instalada na matriz. O empreendimento possui cerca de 70 colaboradores, distribuídos entre os setores administrativo, oficina, pátio e caminhoneiros.

A presente pesquisa adota uma abordagem descritiva para caracterizar os principais desafios enfrentados pelas empresas Alfa e Beta ao longo de suas etapas de recrutamento, seleção e treinamento. Além disso, busca analisar os impactos desses procedimentos na dinâmica de rotatividade das organizações. Essa metodologia descritiva permite uma análise detalhada e abrangente dos obstáculos encontrados por ambas as empresas, oferecendo conhecimentos significativos sobre os fatores que influenciam diretamente a administração dos colaboradores e a retenção de talentos (Flick, 2009; Lima Júnior *et al.*, 2021).

Além disso, apresenta um viés quantitativo (Prodanov; Freitas, 2013) ao empregar métodos estatísticos para expressar a percepção dos funcionários entrevistados sobre os obstáculos que dificultam sua adaptação ao trabalho, assim como as causas da rotatividade. Em consonância com Mozzato e Grzybovski (2011), adota uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com os gerentes de RH para explorar os critérios utilizados nas etapas de recrutamento, seleção e treinamento, além de colher suas percepções sobre as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores ao se adaptarem às funções. O método de estudo de casos múltiplos foi empregado para uma análise detalhada da dinâmica de recrutamento, seleção e treinamento nas empresas Alfa e Beta.

Os dados foram coletados com o auxílio de entrevistas semiestruturadas e questionários. As entrevistas foram realizadas com os gerentes de RH das companhias, visando compreender os métodos de recrutamento, seleção e



treinamento utilizados, as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores ao se adaptarem às funções e as razões primordiais para a rotatividade de pessoal. Esses dados foram analisados utilizando a abordagem de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Quanto ao questionário, aplicado a todos os funcionários das duas empresas, continha quinze questões fechadas. O formulário foi criado por meio do aplicativo *Google Forms* e seu *link* foi enviado aos gerentes de RH via *WhatsApp* e *e-mail*. Esses gerentes, por sua vez, encaminharam o formulário aos colaboradores designados para responderem. O propósito foi entender o perfil dos colaboradores, as dificuldades enfrentadas na adaptação às funções e os motivos subjacentes à rotatividade. Essas informações foram processadas utilizando o aplicativo *Excel* da Microsoft, posteriormente convertidas em gráficos e tabelas para a realização de análises e formulação de conclusões.

A população-alvo de pesquisa era composta pelos 70 trabalhadores de Beta e 39 de Alfa. Porém, apenas 46 trabalhadores da Beta, que representavam 65,7% do total, e 32 da Alfa, que representavam 82,05% do total, devolveram o questionário respondido, portanto esse quantitativo foi considerado a amostra por acessibilidade da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Realizou-se no período de 20 de outubro de 2021 a 12 de dezembro de 2021 o levantamento de dados da pesquisa.

4.1 ENTREVISTAS COM OS GERENTES DE RH DAS EMPRESAS ALFA E BETA

O gerente da empresa Alfa relatou que ela recruta internamente. As vagas são comunicadas por e-mail e a escolha é realizada por uma entrevista individual para averiguar se o pretendente atende ao perfil desejado. O gestor da Beta informou que faz o recrutamento externamente. A difusão é por intermédio dos canais de comunicação da Associação Comercial da Cidade e anúncios em mídias sociais próprias.



A Alfa selecionava candidatos considerando as competências necessárias para ocupar a vaga, observando o perfil e habilidades exigidos na descrição. Inicialmente, os currículos compatíveis eram escolhidos, seguidos por entrevistas individuais com a gestora de RH para apreciar o perfil. Para motoristas, era realizado um teste prático de direção.

A empresa Beta selecionava seus candidatos considerando as competências dos candidatos. A seleção era feita pelo gerente da área cuja vaga estava disponível. Após avaliação dos currículos, os candidatos, cujas competências mais se adequavam ao cargo, eram convidados para uma entrevista.

Sendo assim, a hipótese de que os empreendimentos não utilizavam métodos de recrutamento e seleção que possibilitassem a contratação de funcionários com as competências necessárias ao cargo pode ser aceita em parte. Apesar de Alfa e Beta realizarem a seleção de seus colaboradores considerando o perfil requerido pelo cargo, diminuindo significativamente a chance de contratar profissionais inadequados ao cargo, os profissionais que realizavam a seleção utilizavam apenas a entrevista como procedimento de escolha. Para Bispo (2007), Henrique (2007) e Rabaglio (2001, 2007), *apud* Abreu e Freitas (2009, p. 227), “Com base no Perfil de Competências (PC) elabora-se a entrevista comportamental ou *target* que é a principal técnica de seleção ao lado dos jogos, dinâmicas e provas situacionais com foco em competências.”

A empresa Alfa informou que cada cargo tem a sua descrição. Quando surgia a vaga, primeiramente, era verificada a necessidade daquela vaga e, posteriormente, eram selecionados os currículos mais compatíveis com o perfil. A empresa Beta informou que ainda não possuía uma descrição formal de cargos, mas que estava trabalhando para implementá-la. No entanto, o negócio já tinha uma compreensão clara do perfil demandado pelo posto de trabalho e, portanto, conseguia selecionar colaboradores que atendiam aos requisitos de cada posição.

Neste tocante, no que se refere as etapas de recrutamento, diversas etapas são delineadas para sua execução. Estas incluem a descrição do cargo e a estruturação da vaga, seguidos pela divulgação e a realização de entrevistas avaliativas



preliminares. Essas fases são desenvolvidas ancoradas nas práticas mais comuns de gerir pessoas, proporcionando uma estrutura sistemática para a identificação e seleção de candidatos adequados. A descrição do cargo e a estruturação da vaga estabelecem os parâmetros e requisitos necessários, enquanto a divulgação visa atrair candidatos. As entrevistas avaliativas preliminares desempenham um papel importante na avaliação inicial do alinhamento entre os aspirantes e os critérios estabelecidos. Essa abordagem estruturada visa otimizar as etapas de recrutamento, tornando-o mais eficiente e alinhado com os interesses da organização (Ferreira, 2022).

Sobre o maior desafio que os empreendimentos enfrentavam ao recrutar e selecionar indivíduos, Alfa destacou que os pretendentes, durante as entrevistas, muitas vezes, omitiam informações por medo de serem rejeitados, o que dificultava a contratação dos candidatos certos para o trabalho. A maior dificuldade da Beta estava relacionada a localizar pessoas qualificadas para o perfil e, quando localizadas, muitas achavam difícil participar da seleção e do treinamento.

Na Alfa, o setor dos motoristas possuía um índice maior de rotatividade que os outros. A principal dificuldade das pessoas desse setor para se adaptarem ao trabalho era o fato de os motoristas ficarem longe de casa e da família por um extenso período devido às viagens. A principal dificuldade para reter trabalhadores na instituição era a alta competitividade do mercado, que oferecia maiores salários e, muitas vezes, estabilidade no emprego.

A Beta informou que a taxa de rotatividade estava alta, principalmente entre os motoristas. Os motivos incluíam carência de mão de obra qualificada, problemas de saúde e ficar longe do núcleo familiar. A principal dificuldade para retenção dos trabalhadores era a inadaptação ao serviço após o treinamento. Robbins (2007) explica que o índice elevado de rotatividade gera consequências negativas para o empreendimento, entre elas está a queda da produtividade e lucratividade. Considerando que Beta não possuía um plano de cargos e salários implantado e o responsável pela seleção dos colaboradores utilizava apenas a entrevista para



realizar a seleção, isso poderia ser a causa raiz do índice elevado de rotatividade, devido às falhas na seleção.

4.2 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS COLABORADORES DAS EMPRESAS ALFA E BETA

O Quadro 1 apresenta o perfil dos colaboradores das duas empresas.

Quadro 1 - Perfil dos colaboradores

	Alfa	Beta
Idade	%	%
18 a 25 anos	34,80%	12,40%
mais de 25 a 40 anos	41,30%	68,80%
mais de 40 a 50 anos	21,70%	18,80%
mais de 50 anos	22,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%
Gênero	%	%
Feminino	26,10%	15,60%
Masculino	73,90%	84,40%
Não quis responder	0,0000%	0,00%
Total	100,00%	100,00%
Setor de atuação	%	%
Administrativo	37,00%	31,30%
Motorista	45,70%	59,30%
Oficina	17,30%	9,40%
Total	100,00%	100,00%
Tempo de trabalho na empresa	%	%
menos de 1 ano	17,80%	18,70%
entre 1 e dois anos	42,20%	31,30%
mais de 2 anos	40,00%	50,00%
Total	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).



Verificou-se que grande parte dos empregados da Alfa possuía idade entre 25 e 40 anos, eram predominantemente motoristas, do gênero masculino e trabalhavam na empresa entre um e dois anos. Os funcionários da Beta, em sua grande maioria, possuíam idade entre 25 e 40 anos, eram motoristas, do gênero masculino e trabalhavam no empreendimento havia mais de dois anos. Portanto, os colaboradores das duas empresas possuíam perfil semelhante, porém os trabalhadores da Beta trabalhavam na empresa havia mais tempo, o que poderia indicar uma menor rotatividade.



O Quadro 2 evidencia as principais dificuldades dos colaboradores em se adaptarem ao trabalho.

Quadro 2 – Principais dificuldades em se adaptar ao trabalho

Causas	Alfa	Beta
Escala de trabalho	30,40%	16,20%
Horário de trabalho	25,00%	68,80%
Turno de trabalho	19,60%	5,00%
Falta de treinamento	19,90%	10,00%
Outras dificuldades	5,10%	0,00%
Total	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Quadro 2, observa-se que a principal causa de adaptação ao trabalho na Alfa era a escala de trabalho e na Beta o horário de trabalho. No entanto, devido ao ramo de atividade das empresas, transporte, esses elementos podiam ser de difícil conciliação entre empresas e colaboradores e poderia influenciar negativamente nos índices de rotatividade. Portanto, é um ponto que merece atenção das empresas.

Sobre a publicização das vagas na Alfa, verificou-se que 45,7% dos respondentes tiveram conhecimento mediante indicação de amigos, 17,2% foram através da *internet* e 37,10% foram pelas próprias mídias sociais. Já na Beta, 59,4% também souberam da vaga através de amigos, 25% ficaram sabendo pelas mídias sociais do empreendimento e 9,4% foi por outros meios, que não foram especificados. 6,2% foram através da *internet*, porém não especificaram qual foi o *site*.

A opinião dos colaboradores sobre o clima de trabalho está representada no Quadro 3.

Quadro 3 - Percepções sobre o clima de trabalho

Causas	Alfa	Beta
Boa convivência entre colegas	39,60%	25,00%
Ambiente tranquilo e seguro	35,10%	32,50%
Possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional	20,10%	28,10%
Liderança dos gestores é satisfatória	5,20%	14,40%
	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Alfa, a boa convivência entre os colegas foi o fator mais destacado pelos colaboradores e na Beta foi o ambiente tranquilo e seguro que a instituição oferece. Para Oliveira e Campello (2006), quando existe uma atmosfera organizacional favorável, as pessoas trabalham mais satisfeitas, favorecendo a produtividade e a



consecução dos propósitos da instituição e dos colaboradores, logo, contribui na retenção dos trabalhadores.

O Quadro 4 expõe os resultados sobre a opinião dos colaboradores referente aos treinamentos recebidos e quais são, na visão deles, as principais causas das solicitações de desligamentos pelos colaboradores.

Quadro 4 - Percepções sobre treinamento recebido e causas dos desligamentos

Treinamentos	Alfa	Beta
Satisfatórios	45,70%	65,60%
Não havia treinamento	28,30%	15,60%
Treinamento ineficiente	26,00%	18,80%
Total	100%	100,00%
Desligamentos por iniciativa do funcionário	Alfa	Beta
Não gosta do trabalho	47,80%	45,00%
Pouco reconhecimento pelo bom trabalho executado	20,00%	3,70%
Desejavam salário maior	22,20%	0,00%
Desejo de mudar de carreira	10,00%	36,90%
Incompatibilidade de horário	0,00%	14,40%
Total	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se, pelo Quadro 4, que na Alfa, apesar de 45,7% julgarem os treinamentos satisfatórios, a somatória de quem afirmou que não havia treinamento e daqueles que o consideraram insatisfatório, perfizeram 54,30%. Sendo assim, entende-se que é uma zona de atenção para Alfa. Já na Beta, a maioria considerava os treinamentos satisfatórios.

Na opinião de Monteiro (2021), a verdadeira vantagem competitiva no mercado não reside exclusivamente nos aspectos financeiros ou nos investimentos em inovação, mas sim nas pessoas que compõem a empresa. Afinal, são elas as responsáveis por impulsionar as atividades rotineiras e o funcionamento da empresa como um todo. Em



outras palavras, o capital humano tem sido e continuará sendo um ponto crucial para o êxito de uma companhia. Essa perspectiva destaca a importância de valorizar e investir no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, reconhecendo que são eles que desempenham um papel essencial na conquista e manutenção de uma posição competitiva no mercado.

Sobre as solicitações de desligamento dos colaboradores, nas duas empresas, o fator mais recorrente foi o de não gostarem das atividades que realizavam, sugerindo falhas nos procedimentos de seleção e treinamento. Assim, entende-se que, tanto a seleção quanto o treinamento, são fragilidades nas duas empresas.

Conforme abordado por Dellazzana *et al.* (2023), o *turnover* é influenciado por uma combinação de fatores externos e internos. No âmbito dos fatores internos, destacam-se a remuneração, as condições do ambiente de trabalho e o reconhecimento, sendo este último não identificado como um fator preponderante em nenhuma das empresas estudadas. Apesar da adoção de procedimentos de seleção por competência, os dados da pesquisa indicam que muitos colaboradores não apresentavam o perfil adequado para as funções que ocupavam. Além disso, constatou-se que o treinamento recebido não foi suficiente para aprimorar o desempenho, corroborando assim parte da hipótese inicial. Esses achados ressaltam a importância de uma abordagem ampla na gestão de recursos humanos, que leve em consideração não apenas a seleção inicial, mas também a contínua capacitação e a valorização dos colaboradores para mitigar o *turnover* e fortalecer o desempenho organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados indicaram que o procedimento de recrutamento da empresa Alfa era realizado internamente e a vaga comunicada por *e-mail*. O procedimento de seleção era através de entrevista individual realizada pela gestora de RH. O treinamento era realizado anualmente.

Na Beta, o recrutamento era formalizado externamente através da Associação Comercial da Cidade e por anúncios nas mídias sociais do empreendimento. A seleção era baseada nas competências dos pretendentes, com uma entrevista



realizada pelo gestor da área após a apreciação do currículo. Embora a instituição não tenha uma política de investimento em treinamento, quando necessário, o treinamento é executado por um indivíduo que conhece os processos da área de atuação.

Na Alfa, o maior obstáculo para os empregados se adaptarem ao trabalho, segundo a gestora, era ficar longe de casa e da família. Os colaboradores apontaram a escala e o horário de trabalho como maior problema à adaptação. A principal dificuldade para reter as pessoas, segundo a gestora, era a alta competitividade do mercado. Na Beta, o gestor apontou a falta de mão de obra qualificada, problemas de saúde e ficar longe da família como dificuldades para os empregados se adaptarem. Os colaboradores apontaram o horário e a escala de trabalho como problemas à adaptação. A principal dificuldade para reter as pessoas, segundo o gestor, é a falta de identificação com a função.

As principais causas do *turnover*, segundo a Alfa, eram a falta de diálogo, insatisfação, falta de comprometimento e conflitos interpessoais. Os colaboradores, no entanto, acreditavam que o *turnover* se devia ao descontentamento com o labor e ao pouco reconhecimento. A empresa Beta atribui o *turnover* à desatenção e procrastinação dos empregados. E, na opinião dos colaboradores, era, principalmente, por não gostarem da função que desempenhavam e o desejo por mudar de carreira.

A hipótese de que os empreendimentos não possuíam um procedimento de recrutamento e seleção eficaz foi parcialmente validada. A seleção por competências era utilizada, mas unicamente por intermédio de entrevistas, o que não é eficaz. Isso é confirmado pelos colaboradores, que afirmaram que o principal motivo dos desligamentos era não gostarem da função desempenhada, indicando que não possuíam o perfil adequado para tal.

Assim, as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas de transportes de Oliveira/MG no procedimento de recrutamento eram a omissão de informações pelos entrevistados na empresa Alfa e a falta de mão de obra qualificada na empresa Beta. Nos procedimentos de seleção, a ineficiência do processo resultava na contratação de pessoas sem o perfil adequado, elevando o índice de *turnover*. Nos procedimentos de treinamento, a Beta enfrentava dificuldades devido à falta de investimento em



treinamento, enquanto a Alfa tinha dificuldade em conciliar os horários para a execução dos treinamentos.

A principal limitação encontrada para realização deste estudo de caso foi a dificuldade em agendar as entrevistas com os gestores e a falta de disponibilidade deles em receber os pesquisadores, bem como dos colaboradores em responder o questionário.

Sugere-se, para pesquisas futuras, aplicação desta pesquisa em mais empresas do mesmo segmento para validação dos resultados aqui obtidos e analisar as principais causas da satisfação e insatisfação dos empregados com as empresas, considerando que isso pode influenciar nos índices de rotatividade e absenteísmos das organizações.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cristina Valadares; FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho. Seleção por competências: a percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. **Pesqui. prá. psicossociais**, p. 225-234, 2009. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-600385>. Acesso em: 02 jul. 2021.

AKITA, Laura da Silva; SANTOS, Gabriele Carvalho dos; VENÂNCIO, Gabriely Vitória dos Santos. **Recrutamento e seleção de pessoal**. Trabalho de conclusão do Curso (Curso do Ensino Médio Integrado ao Técnico de Administração) da Etec "Frei Arnaldo Maria de Itaporanga". Votuporanga/SP. 2021. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9300>. Acesso em: 18 jan. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CARDOSO, Adelino. **Recrutamento e seleção de pessoal**. Lisboa, Lidel, 2010.

CAXITO, Fabiano. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. IESDE BRASIL SA, 2008.

CRUZ, Fabielly; OLIVEIRA, Walica Alves; SILVEIRA, Heliel Eustáquio. Gestão de recursos humanos em empresas de administração familiar. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 14, p. e599111436999-e599111436999, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/36999>. Acesso em: 15 jan. 2024.

CRUZ, Walter Cristóvão. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista OWL (OWL Journal)**, v. 1, n. 1, p. 14-29, 2023.



Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/6>. Acesso em: 15 jan. 2024.

DELLAZZANA, Giovanna Alves *et al.* *Turnover* empresarial: rotatividade de colaboradores e o impacto na fidelização dos clientes. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 1, n. 01, 2023. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/604>. Acesso em: 15 jan. 2024.

FERREIRA, Daniel Mota. **Recrutamento e seleção na (re) integração laboral de egressos do sistema prisional cearense**: Uma análise na Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso (COISPE). 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/69958>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

GALVÃO, Carla Doarte; SANTOS, Naldeir Vieira. Práticas de treinamento e desenvolvimento nas empresas médias de Teófilo Otoni–MG. A literatura sobre treinamento e desenvolvimento mostra que as atividades de capacitação dos funcionários são fortemente relacionadas ao desempenho das organizações. Em par. In: Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, **Anais [...]**, v. 4, n. 4, p. 546-562, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/SIMSAD/article/view/13389>. Acesso em: 18 jan. 2024.

LIMA JÚNIOR, Eduardo Brandão *et al.* Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>. Acesso em: 19 jan. 2024.

MONTEIRO, Marcel Stanlei. **Consultoria em recursos humanos**. Gama, DF: UNICEPLAC, 2021. Volume 1. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1312/1/Consultoria%20em%20Recursos%20Humanos%201.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2024.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1537/analise-de-conteudo-como-tecnica-de-analise-de--->. Acesso em: 19 jan. 2024.

NASCIMENTO, Ronimarcos Lima *et al.* Gestão de Pessoas: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021. Disponível em: <https://revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/470>. Acesso em: 19 jan. 2024.



OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de. CAMPELLO, Mauro. Clima organizacional e o desempenho das empresas. In: XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006. **Anais [...]**. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf. Acesso em: 07 jul. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2022.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento Organizacional**: Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson, 2007.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. **Gestão & Produção**, v. 20, p. 455-468, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Whfh6KPTk94n95VmGjQY4ys/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 nov. 2021.

SUL, Susana Isabel Rodrigues de; LUCAS, Pedro Ricardo Martins Bernardes. *Turnover* em enfermagem. **Pensar Enfermagem**, v. 24, n. 2, p. 29-42, 2020.

TEIXEIRA, Ana Maria Ramos *et al.* A influência do posicionamento do gestor e seus reflexos no processo de recrutamento e seleção. **Revista Gestão em Foco** – Edição nº 15 – Ano: 2023. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2023/09/01.-A-INFLU%C3%8ANCIA-DO-POSICIONAMENTO-DO-GESTOR-ARTIGO.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2022.

NOTA

Os autores utilizaram a Inteligência Artificial "editor" do windows e o "language tool" (versão não identificada na plataforma) para correção gramatical, ortografia, clareza, concisão e linguagem formal em todo o texto. No entanto, todas as buscas pelos conteúdos, classificação da qualidade dos artigos e seleção do material a ser utilizado e escrita foram realizadas de maneira autoral. Os autores se responsabilizam pelo material.



Material recebido: 14 de setembro de 2023.

Material aprovado pelos pares: 26 de setembro de 2023.

Material editado aprovado pelos autores: 26 de abril de 2024.

¹ Orientadora. Mestre em Desenvolvimento Regional; Especialista em Finanças e Gestão Estratégica em controladoria; Bacharel em Administração. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7262-6438>. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4751740523950158>.

² Graduado em Administração. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8702-312X>. Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2456109454322559>.

³ Graduado em Administração. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6883-5979>. Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0304257015642975>.

⁴ Graduado em Administração. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1192-0738>. Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1396492204934310>.

⁵ Especialista em Instrumentalidade do Serviço Social e em Criminologia, Segurança Pública e Direitos Humanos. Graduada em Serviço Social. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3452-6310>. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9370376453646317>.