
Deu Match¹

Ademir VOGEL²
Lydia Helena LOPES³
Bruna ALMEIDA⁴
Faculdade Laboro, DF

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de propor o uso de ferramentas, durante o processo de seleção, que possibilitem avaliar as características individuais e as competências essenciais de um candidato a um determinado cargo, contribuindo para a redução dos índices de rotatividade de pessoas nas empresas. A alta rotatividade é um dos principais problemas que surgem quando o processo de seleção de profissionais não é efetuado de forma eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: Seleção; Rotatividade de pessoas; Competências.

MATCH JOB

No âmbito empresarial, há uma forte competitividade entre as empresas, atualmente, nos mais variados setores da economia, ocasionando a busca por candidatos que melhor possam cumprir as atribuições dos cargos a serem preenchidos e conseqüentemente, contribuir satisfatoriamente para o alcance dos objetivos organizacionais. Para tanto, é essencial que se tenha um processo de seleção de pessoas adequado à admissão de profissionais aptos a realizarem entregas com qualidade e de acordo com o que se espera para o cargo.

Se o processo de seleção não for eficaz, certamente irá acentuar o aumento dos índices de rotatividade de pessoas, fortalecendo um círculo vicioso, caracterizado por um processo de seleção impróprio, responsável pelo aumento no volume de demissões, seja a pedido ou por dispensa.

¹ Trabalho apresentado para a disciplina de Produção e Inovação Científica da Faculdade Laboro realizada no dia 23 de agosto de 2020

² Aluno de Administração Estratégica/, e-mail: vogeldef@gmail.com

³ Aluna de Administração Estratégica/, e-mail: lydiahrl@gmail.com

⁴ Orientadora do trabalho. Professora da Faculdade Laboro. Mestra em Comunicação. e-mail: professorabruna.almeida@gmail.com

A seleção de pessoas é o processo que busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando a se manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, ou seja, preservar ou enriquecer o capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 2004), proporcionando, inclusive a um aumento do faturamento.

Segundo Assis (2005), a rotatividade de pessoal (ou *turnover*), é a média dos indicadores de entradas (admissão) e saídas (desligamentos), tentando capturar a flutuação do quadro efetivo de funcionários em um determinado período.

Salienta-se que um índice alto de rotatividade resulta em gastos significativos, podendo impactar na produtividade, no clima organizacional, na marca, no aumento dos custos e ocasionar uma perda de competitividade no mercado.

A rotatividade é consequência de inúmeras variáveis, sejam elas internas ou externas à organização.

De acordo com a pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), 90% dos diretores brasileiros cometem erros na contratação de pessoas e acreditam que trazem como consequência, a evasão de profissionais entre 6% e 10%. Para Josh Bersin, especialista da Deloitte, o custo de se perder um empregado pode variar de 1,5 a 2 vezes o salário anual do empregado.

Motivo que nos leva a crer que o primeiro passo para a diminuição da rotatividade, encontra-se em uma seleção consistente e concernente à realizada da organização.

Objetivando tornar o processo de seleção de pessoas mais eficaz, propõe-se o uso de um combinado de ferramentas que permita aferir as características individuais e as competências essenciais, esperadas pela organização, funcionando como um preditor de comportamentos futuros. A seguir são listadas as ferramentas propostas e *link* para acesso as 69 questões que geram o resultado da avaliação:

1. Mapeamento de Competências: identifica as competências técnicas e comportamentais do candidato à vaga (conhecimentos, habilidades e atitudes).
2. *Learning Agility*: avalia a capacidade e a vontade de aprender com a experiência e, posteriormente, aplicar esse aprendizado para uma situação nova.
3. Análise D.I.S.C: avalia o perfil comportamental profissional.

-
4. Mapa de empatia: detalha a personalidade do candidato.
 5. Posição Matriz 9Box: avalia o desempenho no passado e o potencial no futuro.
 6. Desenvolvimento educacional: avalia os conhecimentos técnicos e onde há necessidade de capacitação.
 7. *Link* para acesso aos questionamentos:
<https://docs.google.com/forms/d/1xZwPTyI0cQcbFehwMm129W5mjB8laeaJgNaNIJ1R2SM/edit?chromeless=1>

Estima-se que a aplicação dessas ferramentas tenha a duração média de 3 dias, podendo ser reduzido caso se automatize o processo. Anexados a este artigo, são disponibilizados os resultados obtidos por uns dos 1.423 candidatos ao cargo de supervisor de recepção de uma clínica médica, que se classificou entre os 5 (cinco) que obtiveram maior pontuação.

Fica evidente, pelo demonstrado neste, a importância atribuída ao processo de seleção para atrair os melhores profissionais com as habilidades, conhecimentos e experiências para o cargo e contribuir, conseqüentemente, para a redução dos índices de rotatividade.

Espera-se que com a aplicação dessas ferramentas, durante o processo de seleção, seja possível se obter maior assertividade entre o cargo ofertado e o candidato certo para ele, ou seja, o “*MATCH*” perfeito.

ANEXOS

- I – Resultado da aplicação do Mapeamento de Competências.
- II – Resultado da aplicação do *Learning Agility*.
- III – Resultado da aplicação da Análise D.I.S.C.
- IV – Resultado da aplicação do Mapa de empatia.
- V – Resultado da aplicação da Posição Matriz 9 Box.
- VI – Resultado da aplicação do Desenvolvimento educacional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias de Integração Organizacional**. 1.ed. - 2. reimpr. - São Paulo: Altas, 2008.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BARTLETT Christopher; BOULDEN George; COOPER Cary; CARTWRIGHT Susan; KAYE Beverly; JORDAN-EVANS Sharon; STONE Florence; ZEMKE Ron; COVEY Anne; DAVIS Stan. **Biblioteca de Gestão**: Modernas práticas na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. - 5. reimpr. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compactada, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERRY, Korn. **Talent Q Aspects: Psychometric Review**. Los Angeles, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; JR. OLIVEIRA, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégia do Conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH**: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. 1. Ed. - 3. reimpres. - São Paulo: Atlas, 2009.

4 CUSTOS exorbitantes da má contratação. **Gupy**, São Paulo, 27 julho 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/ma-contratacao-custos>>. Acesso em 25 ago 2020.

HOW MUCH does employee turnover really cost? **Huffpost**, New York, 19 jan. 2017 <https://www.huffpost.com/entry/how-much-does-employee-turnover-really-cost_b_587fbaf9e4b0474ad4874fb7>. Acesso em 22/08/2020.

IMPROVE your ability to learn. **Harvard Business Review**, 08 jun. 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/06/improve-your-ability-to-learn>>. Acesso em 30 ago 2020.

LEME, Rogério. [Re] **Descobrimo a Matriz Nine Box**. São Paulo: Qualitymark, 2013.

LEWIS, Jamels L. **Four Dimensional Enterprise Assessment**: Research guide and technical manual. Version 17.1^a. Los Angeles: Korn Ferry, 2017.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PESQUISA mostra aumento da rotatividade no emprego e de novas contratações, mas não de aumentos salariais. **G1 Economia**, Rio de Janeiro, 07 nov. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/11/07/pesquisa-mostra-aumento-da-rotatividade-no-emprego-e-de-novas-contratacoes-mas-nao-de-aumentos-salariais.ghtml>>. Acesso em 23 ago 2020.

ROTATIVIDADE de pessoal: custos e índices ideais. **Sólides**, Belo Horizonte, 02 set. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rotatividade-de-pessoal-custos-e-ndice-ideais>>. Acesso em 22/08/2020.

SELEÇÃO de pessoas. **Psicólogo**, São Paulo, 12 jun 2013. Disponível em: <<https://psicologo.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/selecao-de-pessoas>>. Acesso em 23 ago 2020.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; Silveira Aristeu Coelho da; NETO Carlos Pinheiro dos Santos Bastos; OLIVEIRA Gercina ALVES. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

THE FIVE Dimensions Of Learning-Agile. **Forbes**, Nova York, 03 abr. 2013. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/kevincashman/2013/04/03/the-five-dimensions-of-learning-agile-leaders/#4a2539ca7457> >. Acesso em 28 ago 2020.

THE TRUE cost of hiring the wrong employee. **The HR Tech Weekly®**, Moscou, 05 dez. 2019. Disponível em: <<https://theundercoverrecruiter.com/true-cost-hiring-new-employee>>. Acesso em 30 ago 2020.

TURNOVER Guia Completo: o que é, como calcular e os impactos para a sua empresa. **Kenoby**, São Paulo, 18 jun. 2020. Disponível em: <<https://kenoby.com/blog/turnover>>. Acesso em 26/08/2020.