

A AUTOMAÇÃO DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO & SELEÇÃO DE TALENTOS E SEU IMPACTO NA RETENÇÃO E TURNOVER

Jhoana Nicole Laura Ramos ¹
Maria Eduarda Viana Gomes ¹
Mirella Aparecida da Rocha Ferreira ¹
Sabrina Seles de Miranda ¹
Paulo R. de Medeiros ²

Resumo

O presente artigo enfoca os processos de Captação & Seleção de Talentos, destacando a importância dessas práticas para a gestão eficaz de pessoas nas organizações. São abordados diferentes tipos de captação (interna, externa e mista), analisando suas vantagens e desvantagens. Além disso, são discutidas as etapas fundamentais do processo de seleção, incluindo análise curricular, testes, entrevistas e dinâmicas de grupo. O estudo investiga também a aplicação do Application Tracking System (ATS) (métodos tecnológicos e mídias digitais de Captação & Seleção de Talentos), ressaltando as mudanças e inovações proporcionadas pela tecnologia. Ofoco do artigo é avaliar se o ATS atua positivamente sobre o *turnover*.

Palavras-chave: Captação. Seleção. ATS. Turnover. Tecnologia.

Abstract. Automation of Talent Acquisition & Selection process, and its impact on retention, and turnover.

This article focuses on Talent Acquisition & Selection processes, highlighting the importance of these practices for effective people management within organizations. It addresses different types of talent acquisition (internal, external, and mixed), analyzing their advantages and disadvantages. Additionally, it discusses the key stages of the selection process, including resume screening, tests, interviews, and group dynamics. The study also investigates the application of the Applicant Tracking System (ATS) (technological methods and digital media in Talent Acquisition & Selection), emphasizing the changes and innovations brought by technology. The article aims to evaluate whether ATS positively impacts turnover.

Keywords: Acquisition. Selection. ATS. Turnover. Technology.

¹ Discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (E-mails jhoana.ramos@fatec.sp.gov.br, maria.gomes38@fatec.sp.gov.br, mirella.ferreira@fatec.sp.gov.br, sabrina.miranda@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

² Professor de Ensino Superior da FATEC Barueri (E-mail: paulo.medeiros4@fatec.sp.gov.br).

1 Introdução

A Captação e Seleção de Talentos (C&ST) é um processo de Recursos Humanos (RH) focado em atrair e selecionar profissionais para as vagas abertas. Captar e selecionar são ações que estão entrelaçadas e, por isso, em muitas vezes abordada como um único procedimento, mas o fato é que a primeira é precedente e a segunda é subsequente. A captação pode ser interna, externa e mista (ARAÚJO & GARCIA, 2009).

Tendo em vista a evolução dos métodos tecnológicos, o processo de C&ST tem se modificado e isso reflete em facilidade em sua aplicação e na presença de menos erros na execução de tarefas (ALVES, PEREIRA & ROQUE, 2023). A partir do uso da tecnologia as empresas estão mais capacitadas para identificar os candidatos mais adequados para um cargo, que estejam alinhados às competências necessárias, mas que também compartilham os valores e a cultura organizacional. A adequada captação e posterior seleção de candidatos são fundamentais para diminuir o *turnover* e automaticamente reduzir as despesas com o desligamento, a reposição de indivíduos para as vagas abertas e outras atividades correlatas, pois permite um processo mais assertivo e melhor alinhamento entre as expectativas dos candidatos e da companhia.

Entretanto, é preciso compreender como os recursos tecnológicos podem, de fato, melhorar o processo de captação e seleção e, com isso, contratar profissionais em consonância à expectativa da empresa e do próprio profissional.

[...] a evolução tecnológica atinge todos os setores da sociedade, alguns mais, outros menos, todo mundo já sabe. Quando relacionado ao mundo corporativo, a evolução tecnológica tem proporcionado novos processos, produtos e serviços que visam, dentre outros fatores, produtividade e agregação de valor (BARRETO *et al.*, 2023, p. 3).

Definiu-se, diante da importância de se entender as etapas de C&ST e a automatização delas através da tecnologia da informação, o problema de pesquisa com foco em entender se os métodos tecnológicos podem melhorar a experiência dos candidatos e a capacidade de retenção e, conseqüentemente, a diminuição do *turnover*. Assim, o objetivo é analisar como a utilização de métodos tecnológicos contribuem para a melhoria da experiência dos indivíduos no processo de Captação & Seleção de Talentos, à respectiva retenção e conseqüente impacto na redução do *turnover*.

Como delimitação desse trabalho, define-se que não nos ateremos a analisar a tecnologia utilizada no ATS e os processos embutidos no sistema, ao estudo detalhado do índice de rotatividade (*turnover*). O foco será somente entender o processo de C&ST, a automatização das rotinas de captação e seleção através de ATS e, quando possível, se há relação entre a digitalização delas e a experiência positiva dos candidatos que resulte em maior retenção ao longo do tempo. Adicionalmente, outro foco será com a captação externa, visto que, ao ser realizada internamente, não será necessário utilizar um ATS.

2 Referencial Teórico

Atualmente, quando se fala do processo de Captação & Seleção de Talentos (C&ST), nos referimos à um dos mais importantes subsistemas de RH as empresas (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005). O fator humano é valorizado à medida que se busca encontrar talentos que estão alinhadas à cultura da organização. A captação consiste na busca e na atração de candidatos para determinada função e a seleção busca definir aquele que ocupará o cargo disponível. A C&ST não é uma atividade restrita à gestão de Recursos Humanos, visto que a área dona da vaga também é protagonista - quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com a sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e se analisam no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas (CHIAVENATO, 2010). Vale destacar que, em razão da recente pandemia da COVID-19, muitas organizações passaram a utilizar algumas etapas em modelo híbrido e/ou remoto dada a restrição imposta pelo isolamento social e, dada as vantagens observadas, decidiram mantê-las nestas duas modalidades. Nas próximas páginas serão apresentadas algumas etapas que compõem a C&ST.

Captação

A captação é uma responsabilidade de Recursos Humanos (RH) e tem como propósito atrair talentos com potencial para preencher as vagas existentes na empresa. Este processo inicial é essencial para encontrar a pessoa qualificada ao cargo e, quanto mais candidatos participarem, maior será a probabilidade de encontrar o talento desejado. Seu foco é divulgar a disponibilidade da posição no mercado e atrair candidatos qualificados para competir por ela. Esta etapa busca candidatos externos, internos ou misto (Id., 2010):

- **Captação interna** é realizada com os funcionários da organização, dando espaço e oportunidade para os colaboradores. A captação interna tem as seguintes vantagens: é mais econômica, mais rápida, apresenta maior segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os demais empregados, maximiza os investimentos da empresa em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição. A modalidade interna pode causar algumas desvantagens, tais como criar barreiras para novas ideias, experiências e expectativas, e funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua e mantém quase inalterado o patrimônio humano da organização;
- **Captação externa** consiste na busca de candidatos fora da organização. Essa abordagem oferece vantagens, pois permite a contratação de profissionais que já possuem qualificações técnicas e experiências práticas, economizando tempo e recursos no desenvolvimento profissional. No entanto, como aponta Robbins (2005), há uma margem de erro maior neste método, uma vez que os candidatos podem levar mais tempo para se adaptarem à cultura e aos valores da empresa, o que pode afetar a integração e o desempenho inicial;
- **Captação mista** utiliza tanto a modalidade interna como a externa, ou seja, colaboradores que já fazem parte da organização e candidatos disponíveis no mercado de trabalho. A vaga é disponibilizada primeiramente para o público interno e caso não encontre a pessoa para a vaga desejada, se abre o processo para o público externo. Essa abordagem permite uma busca mais ampla de talentos, aproveitando tanto recursos externos quanto internos.

Seleção

“Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo” (CHIAVENATO, 2010, p. 118). Cada técnica de seleção busca identificar uma determinada características do candidato.

Reskilling palavra derivada do inglês, significa “requalificação”, para que o profissional evolua nas aptidões e qualificações necessárias para ocupar posição de maior responsabilidade na empresa ou até mesmo para uma transição de carreira no caso da função ser extinta por algum motivo (incluindo-se a substituição por tarefa que possa ser executada eletronicamente) (BOTTONE, 2022, p. 2).

a. Análise curricular

É uma etapa fundamental da seleção, visto que a organização avalia os candidatos em busca daquele que melhor atende aos requisitos da vaga, considerando as demandas do mercado atual (Id., 2010). Utilizar somente a análise curricular não é o suficiente para conhecer o candidato. Por isso, o adequado é combinar o uso de outras técnicas, como por exemplo, a entrevista.

b. Testes

Os testes servem para medir o grau de conhecimento e habilidade do candidato e conhecê-lo melhor em diferentes aspectos (LIMONGI-FRANÇA & ARELLANO, 2002).

- Teste de conhecimento avalia o conhecimento sobre determinado assunto, cargo ou função exercida;
- Testes psicológicos visam avaliar as características individualmente do candidato como (inteligência), aptidões (atenção e memória) e personalidade (temperamento, equilíbrio emocional e ansiedades, entre outras características);
- Testes de desempenho verifica a capacidade do indivíduo de realizar um trabalho e o potencial do candidato para o cargo.

c. Entrevista

É a etapa mais utilizada dentro da seleção. O entrevistador realiza um bate-papo tranquilo e descontraído com o candidato para observar vários aspectos como seu comportamento, habilidade na área de atuação, conhecimento técnico e prático, além dos seus pontos fortes e fracos, conseguindo avaliar de uma forma ampla se o perfil é aderente ao que a organização procura. “Embora a maioria das pessoas seja honesta ao fazer um currículo (CV), algumas podem ser tentadas a omitir fatos

negativos ou exagerar qualidades. Analise cada CV com atenção e prepare perguntas sobre ele para fazer ao candidato” (HINDLE, 1999, p. 18).

Na entrevista, consegue-se saber sobre algumas informações que não estão contidas no currículo.

A entrevista deve ser utilizada como um recurso complementar do processo seletivo, exercendo um papel integrador em relação às demais formas de seleção, já que as características dos candidatos constituem um todo e não uma justa – posição de traços isolados, os quais necessitam ser integrados e combinados numa personalidade global (TORRES, 1991, p. 36).

Essa é a etapa na qual se decide tanto o candidato se realmente quer essa vaga como o recrutador em selecioná-lo.

d. Dinâmica de grupo

Procura promover a integração entre os candidatos com o objetivo de verificar atitudes, postura, relacionamento interpessoal, o perfil de liderança, a capacidade de lidar com opiniões diversas, entre outras características. A dinâmica não precisa estar voltada ao cargo que ele irá atuar. De acordo com Almeida (2004), são vários tipos de dinâmicas, tais como:

- a) Vitalizadoras denominadas atividades de quebra-gelo;
- b) Harmonizadoras visam relaxar os participantes;
- c) Exercícios de dinâmica principal trabalham com habilidades e comportamentos específicos como a liderança;
- d) Jogos empresariais é um jogo de disputa que possibilita o grupo trabalhar diferentes aspectos de comportamento;
- e) Simulação para testar o conhecimento prático e/ou teórico.

Applicant Tracking System (ATS)

Applicant Tracking System (ATS), em tradução livre para o português, é um Sistema de Rastreamento de Candidatos. É um *software* projetado para gerenciar e automatizar processos de captação e seleção de uma empresa e que automatiza e centraliza as etapas envolvidas na contratação de novos funcionários, desde a publicação de vagas de emprego até a seleção dos candidatos mais adequados para as posições disponíveis (VAGAS, 2024).

O ATS permite que os profissionais de Recursos Humanos (RH) colem, armazenem e organizem currículos, informações de candidatos e detalhes das vagas em um único banco de talentos e dados acessíveis. Ele também oferece recursos para triagem automatizada de currículos,

agendamento de entrevistas, comunicação com os candidatos por meio de *e-mails* automáticos e a geração de relatórios para análise do processo de captação.

Além disso, muitos sistemas ATS utilizam algoritmos de contratação por inteligência artificial para analisar os currículos dos candidatos e identificar os mais adequados para as vagas em aberto. Isso ajuda a agilizar o processo de seleção, tornando-o mais eficiente e eficaz.

As principais etapas do processo de Captação e Seleção de Talentos (C&ST), automatizadas via ATS, são a criação de *job descriptions* integrada com Inteligência Artificial (IA) para redação e aprimoramento do anúncio, publicação de vagas, inscrição de candidatos, integração com plataforma de testes (conhecimentos e habilidades, personalidade, aptidão, *fit* cultural, dinâmicas em grupo e outros), triagem automatizada, armazenamento de dados, avaliação de candidatos, agendamento de entrevistas, envio automatizado de comunicações e diversas análises e relatórios.

No cenário empresarial atual, a busca por talentos qualificados e compatíveis com as necessidades das organizações é uma prioridade constante. Para atender a essa demanda de forma eficiente e objetiva, os métodos tecnológicos para Captação & Seleção de Talentos (C&ST) emergiram como uma ferramenta indispensável para os profissionais de Recursos Humanos (RH), facilitando não apenas o papel dos profissionais de RH, mas também, a candidatura do indivíduo interessado em pertencer à empresa.

A captação tradicional, marcada por anúncios em jornais, rádios e panfletos, cedeu espaço ao uso das mídias digitais. O uso das tecnologias revolucionou as formas utilizadas para aprimorar a busca de novos colaboradores através das metodologias de C&ST. O que antes tinha por características próprias um sistema burocrático e que demandava bastante tempo, tornou-se mais simplificado e ágil. A captação *on line* é uma ferramenta dotada de vários níveis específicos de inovação e agilidade e que faz com que este modelo, geralmente feito por meios eletrônicos e à distância e denominado Application Tracking System (ATS), criou uma espécie de revolução otimizadora dos processos dos Recursos Humanos (VAGAS, 2024). Adicionalmente, as etapas do processo de seleção foram modernizadas, incorporando a aplicação de testes *on line* que avaliam desde conhecimentos específicos até traços de personalidade. Além disso, houve um aumento significativo na realização de entrevistas, dinâmicas em grupo e simulações por videoconferência, especialmente após o surgimento da pandemia de COVID-19. Essa tendência se consolidou ao longo do tempo e, embora muitas empresas tenham retomado o formato presencial, os processos seletivos virtuais continuam em alta.

O formato digital traz inúmeras vantagens quanto à agilidade, visto que os profissionais de Recursos Humanos se tornam capazes de acessar facilmente à uma quantidade muito maior de informações. O candidato também é favorecido, pois através de rápidas pesquisas, obtém conhecimento sobre a missão, a visão e os valores da companhia, além de detalhes acerca das vagas ofertadas (COSTA FILHO, 2022).

Desde o ano de 1969 a *internet* vem assumindo um papel cada vez mais marcante em nossas rotinas, transformando até mesmo a maneira como os negócios operam. Esta poderosa ferramenta não somente otimiza os processos de C&ST e fortalece o elo entre empresas e candidatos, como também reduz custos e traz uma apreciável economia de tempo (LIMA & RABELO, 2018). Como consequência das evoluções tecnológicas, surgiram novos meios de captação que, além de abrirem espaço para anúncios de emprego por parte do RH, oferecem ao profissional a oportunidade de anexar o seu currículo (CASSIANO, LIMA & ZUPPANI, 2016). Vale destacar também a relevância

adquirida pelas redes sociais, especialmente pelo LinkedIn, que estabelece conexões e trocas ricas, encurtando a distância entre os empregadores e os talentos (SOUSA, ANDRADE & MATOS, 2019).

Similarmente, há plataformas e *sites* específicos, tais como o Infojobs, o Indeed, a Gupy e a Catho, somente para citar alguns dos principais *players*, que recebem milhares de visitas diariamente e que utilizam filtros para buscar vagas compatíveis com os perfis profissionais dos indivíduos. As companhias começaram a enxergar estes recursos tecnológicos disponibilizados como vitrines que expõem seus produtos e serviços de forma atrativa e interagem com o público alvo e este, por sua vez, obtém informações detalhadas a respeito dos locais em que desejam trabalhar a partir do armazenamento de currículos recebidos e da criação de um banco de talentos para as contratações. Estas plataformas e *sites* específicos agilizam a prospecção e a triagem, garantindo que os profissionais de Recursos Humanos mantenham o foco nas atividades necessárias.

Uma atividade complementar às ATS é o das entrevistas remotas, realizadas por meio de programas e aplicativos como Google Meet, Microsoft Teams e Zoom, permitem encontros em tempo real. No entanto, é crucial ressaltar que as reuniões virtuais não visam substituir as interações pessoais. Há empresas, também, que disponibilizam questionários e solicitam que os participantes de um processo seletivo gravem vídeos como alternativas para reuniões com horários específicos (COSTA FILHO, 2022).

Sabe-se que a tecnologia permite o envio de mensagens padronizadas e simultâneas a todos aqueles que não aprovados, transmitindo transparência e colaborando para a boa imagem da organização. A ausência desta etapa fundamental impede a correção de possíveis erros cometidos durante a condução do processo, assim como a melhoria de fragilidades demonstradas ao longo da candidatura (MASSI *et al.*, 2018).

Portanto, é preciso reconhecer que os indivíduos à procura de emprego são igualmente favorecidos pelas técnicas e ferramentas citadas. Há relatos que, ao se deparar com uma vaga publicada digitalmente e analisar cada detalhe, o candidato é capaz de consultar, mediante poucos cliques, outros conteúdos e informações referentes à companhia (LIMA & RABELO, 2018).

Turnover e a relação com a Captação & Seleção de Talentos (C&ST)

O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, é um fenômeno recorrente em qualquer organização e refere-se à taxa de renovação de uma determinada população de profissionais dentro de uma empresa. Essa renovação é caracterizada pela saída de colaboradores antigos e a entrada de novos em um período específico (POMI, 2005).

Dentre as diversas causas para o desligamento de um funcionário, há aquelas por iniciativa dos funcionários ou por parte das empresas (CHIAVENATO, 2010).

A saída dos funcionários pode acarretar diversas consequências para uma empresa, como custos elevados com um novo processo de captação e seleção para reposição da vaga em aberto, treinamento, diminuição da produtividade e perda de vantagem competitiva devido à saída de talentos. A análise das causas do *turnover* é extremamente importante tanto para os gestores quanto para a empresa como um todo. A alta rotatividade de pessoal pode ser especialmente preocupante em um ambiente competitivo. Elementos como estilos de liderança, clima organizacional e qualidade do

serviço têm um impacto direto nas razões que levam ao turnover (SOUSA, ANDRADE & MATOS, 2019).

O mundo empresarial passou por uma significativa transformação na dinâmica entre funcionários e empregadores ao longo do tempo. Anteriormente, existia um contrato informal de lealdade entre funcionários e empregadores, em que a permanência prolongada dos trabalhadores em uma empresa era esperada em troca de estabilidade no emprego e oportunidades de crescimento - atualmente há uma tendência de não ser mais esta uma certeza (SANTOS & SANTOS, 2021).

Hoje em dia, tanto funcionários quanto empresas enfrentam uma realidade menos previsível. Os empregados buscam constantemente novas oportunidades de carreira que ofereçam desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho satisfatório, enquanto as empresas enfrentam uma concorrência acirrada e a necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças no mercado para atrair e manter clientes (ROCHA, 2017). Assim, o contrato informal de lealdade foi rompido, dando lugar a uma relação mais fluida e orientada para resultados entre funcionários, em que a busca por oportunidades e a adaptação às mudanças são valorizadas.

a. O turnover e suas causas

O mundo está em constante mudança e as organizações também. As constantes mudanças nos levam a repensar as relações entre as pessoas e as organizações (HAMMES *et al.*, 2016). Com isso, a rotatividade de pessoal ou mais popularmente conhecido *turnover* é um tema muito debatido.

O índice de rotatividade, ou *turnover*, é um indicador que revela o número de colaboradores admitidos e desligados da empresa em um determinado período de tempo (SILVA & REIS, 2024). O desligamento de um funcionário na organização é algo normal, porém torna-se um problema quando há um volume muito alto deles, principalmente por iniciativa do próprio indivíduo. A alta taxa de *turnover* é um problema para as organizações, pois gera perdas técnica e financeira e compromete os resultados da organização (ALMEIDA, 2009). Contudo, antes de se analisar os impactos da rotatividade nas empresas, deve-se analisar as suas causas.

Dentro algumas das causas principais para o *turnover* estão aquelas relacionadas a fenômenos externos - ofertas vindas de fora da organização, desejo de trabalhar em outra companhia, possibilidade de mudança de cargo, de alavancar a carreira em outra empresa ou apenas receber uma oferta que julga ser melhor para sua vida profissional e pessoal (Id., 2024). Outras causas estão as ligadas a fenômenos internos (salários, benefícios, condições físicas e mentais de trabalho da organização, cultura organizacional, tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, relações entre os funcionários etc.). O Quadro 1 destaca um conjunto sumarizado de causas.

Quadro 1. Motivos que levam à demissão.

Desligamento por iniciativa do colaborador	Desligamento por iniciativa da organização
Insatisfação com o trabalho	Substituição por profissional mais adequado ao cargo
Insatisfação com o ambiente de trabalho	Seleção inadequada
Oportunidades fora da organização	Redução do quadro de trabalhadores
Plano de Demissão Incentivada (PDI)	Mudanças no desenho dos cargos

Fonte: Adaptado de HAMMES *et al*, 2016.

Como apresentado no quadro acima, os motivos para desligamento por iniciativa do funcionário ocorrem pela insatisfação do mesmo a algo existente em sua relação laboral ou fatores, tais como estrutura, modelo de gestão, políticas internas, à forma como o líder mantém relacionamentos com seus colaboradores, entre outros. Adicionalmente, aspectos como cultura organizacional pouco inclusiva, falta de flexibilidade no ambiente de trabalho e ausência de programas de bem-estar podem aumentar a insatisfação e a probabilidade de os funcionários buscarem oportunidades em outras empresas (GALVÃO, 2015).

Como um exemplo prático, os colaboradores desejam uma remuneração adequada, assim as organizações devem se preocupar com a equidade externa e interna do pacote oferecido aos funcionários, caso desejem se manter atrativas no mercado, reter pessoas e desenvolver um bom ambiente de trabalho (SANTOS & SILVA, 2016).

Também o processo de Captação e Seleção de Talentos (C&ST), pois a partir da seleção inadequada de candidato pode se fomentar o *turnover* da organização. A C&ST é uma ferramenta essencial para que se possa definir claramente quais profissionais são mais adequados para desempenhar o papel desejado dentro da empresa (ROCHA, 2017). Portanto, é de suma importância que esse processo seletivo seja feito de forma correta, garantindo que nessa etapa sejam analisadas as competências dos candidatos (garantir que seus conhecimentos e suas habilidades estejam alinhadas ao cargo), bem como haja o *fit* cultural (saber se os candidatos se alinham com a cultura e os valores da empresa e, portanto, tenha condição para a melhor integração entre os funcionários).

É importante ressaltar que, o *turnover* é necessário nas organizações, desde que seu índice esteja sob controle e tenha uma função estratégica para oxigenar o *know-how* da empresa. Então a questão não é eliminar a rotatividade e sim mantê-la sob controle (ALMEIDA, 2009).

b. Impactos do turnover nas empresas

O *turnover*, ou rotatividade de funcionários, é algo comum às empresas e pode ter diversos impactos, tanto positivos quanto negativos, em seu funcionamento. Segundo Giacomet & Mecca (2011), uma das principais implicações decorrentes o índice de rotatividade são os custos. Nesse sentido, é importante aprofundar a análise dos aspectos econômicos e financeiros envolvidos na

organização para compreender plenamente o impacto financeiro causado pela entrada e saída de funcionários. A gestão eficaz desses custos pode ser crucial para a sustentabilidade financeira da empresa e para o alcance de seus objetivos estratégicos a longo prazo.

Além dos custos diretos, como captação, seleção e treinamento de novos colaboradores, também há os custos indiretos muitas vezes negligenciados que incluem a perda de produtividade durante o período de adaptação do novo funcionário, a queda na qualidade do trabalho devido à falta de experiência dos novos empregados e os custos associados à moral e engajamento dos colaboradores restantes (OLIVEIRA & CARDOSO, 2016). Tais impactos destacam a complexidade do fenômeno do *turnover* e a necessidade de uma abordagem abrangente na sua gestão. Os gestores devem estar atentos ao aumento da rotatividade de funcionários, uma vez que isso resulta em custos financeiros relacionados às novas contratações e aos desligamentos, os quais podem ser facilmente quantificados (PONTES, 2022). Essa perspectiva ressalta a importância de monitorar de perto a rotatividade e seus efeitos financeiros.

As empresas precisam criar estratégias que diminuam a rotatividade e, conseqüentemente seus impactos para a organização e para os indivíduos e, principalmente dos custos gerados para a empresa (CHIAVENATO, 2010). Os tipos de custos são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2. Tipos de custos da reposição em função da rotatividade.

Captação	Seleção	Treinamento	Desligamento
• Processamento da requisição de empregado; • Propaganda; • Visitas a escolas; • Atendimento aos candidatos; • Tempo dos recrutadores; • Pesquisas de mercado; • Formulários e custos do processamento.	• Entrevistas de seleção; • Aplicação e aferição de provas de conhecimento; • Aplicação e aferição de testes; • Tempo dos selecionadores; • Checagem de referências; • Exames médicos e laboratoriais.	• Programas de integração; • Orientação; • Custos diretos de treinamento; • Tempo dos instrutores; • Baixa produtividade durante o treinamento.	• Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.); • Pagamento de benefícios; • Entrevistas de desligamento; • Custos de <i>outplacement</i>; • Cargo vago até a substituição.

Fonte: adaptado de Id., 2010.

2 Metodologia

O foco deste artigo é entender todas as etapas do processo de C&ST, a automatização das rotinas de captação e seleção, através de ATS, e se estes métodos tecnológicos melhoram a experiência dos candidatos e a capacidade de retenção e, conseqüentemente, à diminuição do *turnover* – estes temas nortearam todo o referencial teórico deste estudo e, neste sentido, já discutiremos sobre

todas as fases do processo de C&ST, sobre as do ATS e os impactos do *turnover* para as organizações. Complementarmente, será utilizada uma empresa que utiliza o ATS e será aplicada uma pesquisa embasada no Net Promoter Score (NPS) para avaliar a experiência dos candidatos durante o processo de Captação e Seleção de Talentos (C&ST) e os respectivos impactos sobre o *turnover* destas pessoas após o início do vínculo empregatício na referida empresa.

Empresa X

A Empresa X localizada em Barueri (SP) atua há mais de 20 anos acelerando negócios no segmento de saúde, desenvolvendo soluções tecnológicas exclusivas para fazer o ecossistema da saúde funcionar de maneira mais inteligente e sustentável. O sistema inteligente de informações permite o cruzamento de dados, com possibilidade de análises inéditas e alta capacidade de customização. Oferece soluções inovadoras para todo o segmento de *health care* conectadas às maiores redes de farmácias e clínicas presentes em todo o país. A equipe é formada por especialistas em saúde e tecnologia que conferem qualidade ao processo, excelência ao atendimento e credibilidade aos resultados. Atualmente a Empresa X tem aproximadamente 690 colaboradores (EMPRESA X, 2024).

a. Missão

Saúde é o bem maior de qualquer pessoa e as pessoas são o principal ativo de qualquer empresa. Existimos para oferecer soluções e parceria em gestão de saúde com resultados eficientes na administração dos recursos e maior alcance dos benefícios às vidas.

b. Visão

Ser reconhecida como líder na transformação de informações de saúde em ações que gerem sustentabilidade econômica para as empresas e melhoria efetiva da saúde das pessoas.

c. Valores

Saúde em primeiro lugar. Ética e compromisso com nossos clientes e com a sociedade. Melhoria contínua em nossos processos e serviços. Valorização e capacitação de nossos colaboradores.

Fornecedora Y, Applicant Tracking System (ATS)

A Empresa X escolheu a Fornecedora Y, visto ser a líder em tecnologia para RH no Brasil (FORNECEDORA Y, 2024). Esta provedora está à frente do mercado usando tecnologias proprietárias e metodologias inovadoras e desenvolveu a primeira Inteligência Artificial (IA) para

captação e seleção de talentos do Brasil, permitindo que empresas encontrem rapidamente os profissionais que têm maior afinidade com as suas vagas. As principais etapas da automatização de Captação & Seleção de Talentos (C&ST) são:

- 1) Cadastro da vaga: nessa fase cadastra-se o perfil alinhado pela empresa contratante (o profissional de RH e o gestor da vaga), os testes que serão aplicados, como se dará a triagem, as perguntas obrigatórias, entrevista, carta proposta e contratação;
- 2) Testes: a fornecedora disponibiliza os testes de perfil e comportamental para que possam ser aplicados nos candidatos;
- 3) Avaliação de perfil dos candidatos cadastrados (se movimenta estes dados na plataforma para as próximas etapas ou se já reprova o inscrito);
- 4) Feedbacks, pesquisa de satisfação e templates são cadastrados na plataforma conforme padrão da empresa contrata. Somente a pesquisa de satisfação é enviada automaticamente ao final do processo.

No Quadro 3, se faz uma relação entre as etapas do ATS e de um processo de Captação e Seleção de Talentos (C&ST) conduzido pelas empresas, através da equipe de RH, de maneira presencial e/ou híbrida (mescla de presencial e remota), conforme destacado anteriormente.

Quadro 3. Relação entre ATS e processos presenciais e/ou híbridos de C&ST.

Etapas do Processo	C&ST Presencial	C&ST Híbrido	ATS
Divulgação da vaga	Publicada em murais internos ou meios físicos.	Divulgada <i>on line</i> (<i>sites</i> de vagas, redes sociais) e também em meios físicos, quando necessário.	Inteiramente <i>on line</i> , em plataforma como LinkedIn, Indeed, ou portais próprios, com integração automática entre sistemas de divulgação e captação.
Triagem de currículos	Feita manualmente, exigindo tempo e recursos humanos.	Parte manual, parte automatizada por filtros de <i>e-mails</i> ou sistemas simples de triagem.	ATS automatiza a triagem com base em palavras-chave, habilidades, experiências, e outros critérios definidos.
Entrevista Inicial	Realizada presencialmente com os candidatos.	Pode ocorrer presencialmente ou de forma <i>on line</i> (videoconferência).	Integrado com ferramentas de videoconferência para entrevistas, algumas plataformas também realizam entrevistas automatizadas ou gravadas.
Testes e/ou avaliações de competências	Realizados presencialmente (por exemplo, provas técnicas, dinâmicas de grupo, entre outros).	Parte dos testes é realizada <i>on line</i> (testes de lógica e de personalidade), com outras atividades, como dinâmicas, sendo feitas presencialmente ou por videoconferência.	ATS permite a aplicação de testes <i>on line</i> com resultados automaticamente vinculados ao perfil do candidato.
Entrevista Final	Presencial com gestores e RH.	Pode ser realizada tanto presencialmente quanto por videoconferência, dependendo da necessidade da empresa e do candidato.	Suporte para entrevistas finais <i>on line</i> , com agendamento automático e integração com a agenda dos gestores.
Contratação	Presencial, com assinatura de contrato físico.	Parte do processo pode ser <i>on line</i> , como envio de documentos, com a assinatura do contrato geralmente sendo presencial.	ATS pode integrar sistemas de assinatura eletrônica e envio de documentos digitalmente, acelerando o processo de contratação e diminuindo a burocracia física.

Fonte: PRÓPRIAS AUTORAS (2024).

A Empresa X utiliza uma parte dos processos do ATS, outra via etapas presencial e/ou híbrida de Captação & Seleção de Talentos (C&ST), conforme identificado no Quadro 4 apresentado a seguir.

Quadro 4. Etapas de C&ST adotado pela Empresa X.

Etapas do Processo	C&ST Presencial	C&ST Híbrido	ATS
Divulgação da vaga (via ATS)	-	-	Inteiramente <i>on line</i> , em plataforma como LinkedIn, Indeed, ou portais próprios, com integração automática entre sistemas de divulgação e captação.
Triagem de currículos	-	-	ATS automatiza a triagem com base em palavras-chave, habilidades, experiências, e outros critérios definidos.
Entrevista Inicial	-	Pode ocorrer presencialmente ou de forma <i>on line</i> (videoconferência).	-
Testes e/ou avaliações de competências	-	-	ATS permite a aplicação de testes <i>on line</i> com resultados automaticamente vinculados ao perfil do candidato.
Entrevista Final	-	Pode ser realizada tanto presencialmente quanto por videoconferência, dependendo da necessidade da empresa e do candidato.	-
Contratação	-	Parte do processo pode ser <i>on line</i> , como envio de documentos, com a assinatura do contrato geralmente sendo presencial.	-

Fonte: PRÓPRIAS AUTORAS (2024).

Net Promoter Score (NPS)

O Net Promoter Score (NPS) é um indicador que demonstra a proporção de indivíduos que atuam como promotores de uma experiência vivenciada, principalmente em relação à compra de algum produto ou serviço — refletindo, assim, o grau de fidelidade deles. A ferramenta foi criada pelo pesquisador Frederick F. Reichheld e é utilizada para medir e analisar a satisfação de um público alvo específico (NOGUEIRA, 2019).

A metodologia é baseada na pergunta “Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você nos recomendar (ou recomendar este produto/serviço/marca) a um amigo ou familiar?” (GUIMARÃES *et al.*, 2023). As respostas são caracterizadas em três agrupamentos:

- **Detratores** (escolhem em uma escala de 0 a 10, as respostas entre 0 e 6) são os indivíduos que se sentem insatisfeitos ou decepcionados com a experiência vivenciada e não a recomendariam para seus amigos e familiares;
- **Neutros** (são os que escolhem as respostas 7 e 8) são as pessoas passivamente satisfeitas, não são leais e quase não fazem recomendações a amigos ou familiares e quando fazem é com ressalvas e sem entusiasmo;
- **Promotores** (são os que escolhem as opções 9 e 10) são os clientes fiéis que compram mais de uma vez e recomendam constantemente a experiência vivenciada para amigos e familiares (Id., 2019).

Para se encontrar o indicador de NPS se utiliza a fórmula contida na Figura 1.

Figura 1. Fórmula do NPS.

$$\frac{(\text{Promotores} - \text{Detratores})}{\text{Número total de respondentes}} \times 100$$

Fonte: adaptado de Id. *et al.* (2023).

Os resultados entre 75% e 100% indicam uma experiência de excelência; entre 50% e 74% muito boa; entre 0% e 49% uma experiência razoável e entre – 100% e – 1% ruim (Ibid., 2023).

O Net Promoter Score (NPS) pode também ser utilizado para medir a experiência de um candidato em relação ao processo de Captação e Seleção de Talentos (C&ST). Assim, o NPS permite que a organização obtenha uma métrica simples e direta sobre a probabilidade de o candidato recomendar a empresa para outros profissionais, servindo como um indicador de quão bem-sucedida está sendo a experiência dos candidatos. Ainda, mais com base nestes dados, a empresa pode ajustar

suas práticas de C&ST e promover uma jornada mais transparente, acolhedora e eficaz, o que não só melhora a experiência dos candidatos, mas também fortalece a marca empregadora.

Da experiência do candidato durante o processo de C&ST na Empresa X

Foi elaborada, para avaliar a eficiência da ATS pela Empresa Y, uma pesquisa anônima com base na metodologia NPS. O objetivo é proporcionar um espaço seguro para que as pessoas que participam do processo de captação e depois escolhidos como finalistas para o seletivo possam compartilhar suas experiências, desde o cadastro até o encerramento da vaga, porém por ser de adesão espontânea não há garantia de que todos convidados participarão através do preenchimento da pesquisa feita via Forms do Pacote Microsoft Office.

A cada vez que uma vaga é encerrada, um *e-mail* é enviado pelo recrutador, via *template* cadastrado na plataforma da Fornecedora Y, para todos os candidatos que participaram da etapa de entrevista - estas pessoas possuem experiência tanto em processos automatizados, via ATS, quanto em modelos presenciais ou híbridos conduzidos por especialistas de Recursos Humanos e/ou consultoria, em caso de processos externos, e gestores de outras empresas. O período de aplicação se iniciou em janeiro de 2024 e, para efeitos de análise, utilizamos as respostas até o final de setembro de 2024.

Com base nisso, são formuladas as seguintes questões:

- Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria esse processo seletivo para um familiar ou amigo?
- O que te impactou positivamente no processo seletivo? (No máximo 3 alternativas)
 - Rapidez do processo;
 - A devolutiva do processo seletivo;
 - A forma como me trataram;
 - Recebi devolutiva do processo seletivo;
 - Obtive informações sobre a vaga;
 - Obtive informações sobre a empresa;
 - A empresa cumpriu os prazos combinados;
 - A forma como a entrevista foi conduzida;
 - Nada me impactou positivamente;
 - Outros;
- O que te impactou negativamente no processo seletivo? (No máximo 3 alternativas)
 - O processo foi muito demorado;
 - Não recebi *feedback* do processo seletivo;
 - Não obtive informações sobre a empresa;
 - Não obtive informações sobre a vaga;
 - A empresa não cumpriu os prazos combinados;
 - Muitos testes e/ou avaliações para responder;
 - A forma como foi feita a entrevista não me agradou ;
 - Nada me impactou negativamente;
 - Outros.

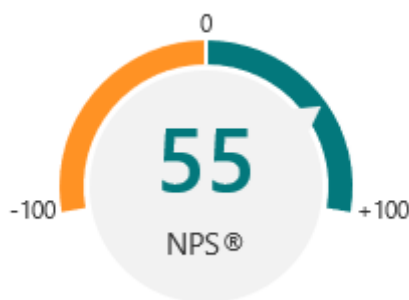
Da análise dos resultados

Ratifica-se que o objetivo da pesquisa Net Promoter Score (NPS) é medir a experiência do candidato no processo de captação e seleção da Empresa X a partir do ATS da Fornecedora Y.

A NPS foi enviada para 214 candidatos que participaram da fase seletiva na Empresa X, obviamente todos passaram pelo funil de captação, sendo que 150 deles responderam e não se obteve retorno de 64 pessoas. A taxa de retorno foi de 70%. Para efeitos estatísticos, esta amostragem obtida está dentro do Nível de Confiança de 95% com margem de erro de 5%, ou seja, se o mesmo estudo for aplicado 100 vezes em 95 delas o resultado será idêntico com um desvio padrão de 5%.

O primeiro *insight* se refere à pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria esse processo seletivo para um familiar ou amigo? ”. 114 candidatos são promotores, pois escolheram as respostas 9 e 10, 6 são neutros (respostas de 7 a 8) e 31 são detratores, pois optaram pelas respostas de 0 a 6. Assim, ao se aplicar a fórmula para o cálculo do NPS, contida na Figura 1, temos o seguinte resultado:

Figura 2. NPS relativo à experiência do candidato proporcionada pelo ATS da Fornecedora Y.

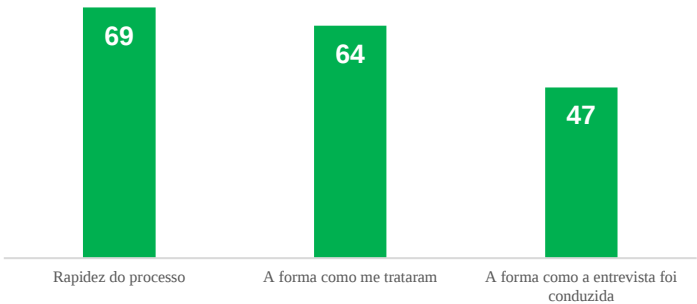


Fonte: PRÓPRIAS AUTORAS (2024).

55% dos respondentes são promotores da experiência em relação à captação e seleção de talentos oferecida pelo ATS da Fornecedora Y. Segundo a escala do NPS, este indicador (entre 50% e 74%) define uma experiência muito boa (GUIMARÃES *et al.*, 2023), porém 55% está mais próximo do limite inferior do que superior deste intervalo. Adicionalmente, 45% dos participantes relatam uma experiência neutra ou são detratores.

Além disso, indicamos, através do Gráfico 1, abaixo representado, os três fatores que mais impactaram positivamente a experiência dos candidatos no processo de Captação & Seleção de Talentos (C&ST) via ATS.

Gráfico 1. Os três principais motivos que impactaram positivamente a experiência de C&ST via ATS.



Fonte: PRÓPRIAS AUTORAS (2024).

Cada respondente poderia escolher os três principais motivos que criaram uma experiência positiva no processo de C&ST através do ATS da Fornecedora Y, portanto o gráfico acima indica que os três mais importantes são os de rapidez do processo, a forma como as pessoas se sentiram tratadas e a forma como a entrevista foi conduzida. Vale destacar que somente o principal motivo, identificado por 69 dos 150 candidatos que responderam à pesquisa NPS, teve impacto direto ocasionado pelo ATS, pois a automatização gerou um processo mais rápido, no entanto a forma como as pessoas foram tratadas e a forma como a entrevista foi conduzida tiveram intervenções pessoais da equipe de RH da Empresa X junto aos candidatos (64 e 47 respostas, respectivamente).

Já o Gráfico 2 demonstra os três principais fatores que impactaram negativamente a experiência dos indivíduos nos processos de C&ST.

Gráfico 2. Os três principais motivos que impactaram negativamente a experiência de C&ST via ATS.



Fonte: PRÓPRIAS AUTORAS (2024).

113 candidatos indicaram que nada impactou negativamente a experiência vivenciada, 12 mencionaram que havia muitos testes de avaliações para responder e 8 de que o processo foi muito demorado. O ATS, como regra, mitigou a possibilidade de se ter fatores que tornariam o processo de C&ST crítico, no entanto 20 indivíduos mencionaram que havia muitos testes e avaliações para responder e que o processo foi muito demorado – estes aspectos estão relacionados à bateria de avaliações disponibilizados pela Fornecedora Y, no entanto as opções foram previamente escolhidas pela Empresa X e, finalmente, a morosidade do processo pode estar relacionada à intervenção da equipe de RH.

Os dados fornecidos pela organização revelaram que a rotatividade entre janeiro e setembro foi de 24,11%, acima do percentual considerado saudável para o setor, que normalmente varia entre 5% e 10% (G1, 2024), conforme demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1. Turnover da Empresa X no período de janeiro a setembro de 2024.



Fonte: EMPRESA X (2024).

Esses resultados, restritos ao estudo realizado, indicam que, embora as tecnologias possam otimizar a eficiência do processo de C&ST, a implementação não tem sido suficiente para impactar positivamente o índice de rotatividade. Outra parte preocupante do *turnover* da empresa seria a dos pedidos de demissões voluntárias, visto que o percentual considerado adequado está no patamar de 48% (Id., 2024), no entanto na Empresa X foi de 65%. A taxa de demissões voluntárias foi obtida com a seguinte cálculo:

$$\text{Taxa de demissões voluntárias} = \frac{\text{Números de demissões voluntárias (85)}}{\text{Total de desligamentos (132)}} \times 100 \approx 65\%$$

Tal fato sugere a necessidade de uma abordagem mais integrada e estratégica, combinando ferramentas tecnológicas com políticas de retenção como, por exemplo, foco no bem-estar, oportunidades de desenvolvimento, prática justa e transparente de remuneração, propósito, entre outras possibilidades.

Além disso, outro aspecto preocupante é que 52% das pessoas admitidas há menos de um ano são demitidas ou pedem demissão.

$$\frac{\text{Demissões em até 12 meses (68)}}{\text{Total de desligamentos (132)}} \times 100 \approx 52\%$$

Os dados expõem um problema mais profundo, que vai além da simples implementação de tecnologias no processo de captação e seleção, revelando falhas em áreas fundamentais da gestão de pessoas, como remuneração e cultura organizacional.

5 Considerações finais

Este estudo analisou como o uso de métodos tecnológicos influenciou a experiência dos candidatos no processo de Captação e Seleção de Talentos (C&ST). Pode-se inferir que o NPS indicou que a experiência não foi positiva para quase metade dos candidatos e que, portanto, houve impacto negativo em relação à retenção e, consequentemente, ao *turnover*.

Não foi foco de estudo deste artigo os motivos que levam as pessoas a serem demitidas ou a pedirem demissão das empresas, pois não se abordou estes temas com os desligados, em razão da delimitação de pesquisa. No entanto, pode-se contribuir com alguns *insights*.

O primeiro deles trata da remuneração – pode ser um fator decisivo para a retenção de talentos, visto que quando os colaboradores não se sentem adequadamente recompensados pelo trabalho que realizam, há maior propensão à insatisfação, o que pode os levar ao desligamento. A ausência de uma estrutura clara de benefícios e de reconhecimento financeiro pode contribuir significativamente para o aumento do *turnover*, já que os profissionais tendem a buscar oportunidades mais vantajosas em outras empresas (LAZEAR *apud* SANTOS *et al.*, 2019).

Outro segundo é a cultura organizacional, que desempenha um papel determinante na permanência dos indivíduos. Organizações que promovem um ambiente de trabalho inclusivo,

colaborativo e que incentivam o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários geralmente apresentam menores índices de rotatividade (KLEINUBING, 2023). Quando a cultura da empresa não é clara, acolhedora ou não está alinhada aos valores das pessoas, pode haver um desalinhamento que gera insatisfação e, conseqüentemente, a decisão de deixar a organização. Um turnover elevado pode ser um reflexo de que os novos contratados não se identificam com os valores e a dinâmica da empresa.

Os efeitos deletérios dos custos associados ao *turnover* para a organização já foram descritos em seções anteriores. A alta rotatividade de funcionários gera tanto despesas diretas quanto indiretas, como os custos com captação, seleção e treinamento de novos empregados, além da perda de produtividade. A constante entrada e saída de pessoas também pode impactar negativamente o clima organizacional e a moral da equipe, resultando em uma queda na eficiência e na coesão do grupo.

É importante ressaltar que a pesquisa teve limitações em relação ao número de dados disponibilizados pela Empresa X, além disso a análise se restringiu às etapas de C&ST descritas no Quadro 4 e não mediu a eficácia delas em relação à retenção e conseqüente *turnover*.

Verificou-se que a adoção de tecnologias específicas pela Empresa X, com parte das etapas de captação e seleção de candidatos via ATS, não foi eficaz para reter pessoas, portanto sugere-se realinhar as etapas do processo que são relevantes para agilizar a C&ST, mas não deixar de lado aquelas que requerem a interação humana visto que dois dos principais motivos que criaram impacto positivo se referem ao tratamento recebido no contato realizado e na forma como a entrevista foi conduzida.

Assim, sugere-se, para estudos futuros, ampliar o escopo, obtendo dados mais amplos, a partir da utilização desta e de outras organizações de segmentos de mercados distintos, inclusive com um horizonte de tempo com maior comparabilidade para traçar tendências mais robustas.

Referências

- ALMEIDA, M. L. S. **Rotatividade de pessoal: causas e controles**. 2009. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wpcontent/uploads/2016/12/MARIA_LUZIA_SOUZA_ALMEIDA.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2024.
- ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES, A. B., PEREIRA, C. S., ROQUE, K. T. **Automatização dos processos de recursos humanos: tecnologia nos processos de recrutamento e seleção**, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos). ETEC Deputado Ary de Camargo Pedrosa, Piracicaba - SP, 2023. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14959>>. Acesso em: 27 mai. 2024.
- ARAÚJO, L. C. G., GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARRETO, J. C., STEFANO, E., FREITAG, A. F. B., SANTANA, W. A., PICOLI, M. A. Currículo inclusivo: uma proposta para equidade e efetividade nos processos de recrutamento. **Revista GeSec**, São Paulo (SP), Brasil v. 14, n.5, p. 7586-7607, 2023.
- CASSIANO, C. N., LIMA, L. C., ZUPPANI, T. S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 52-67, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317377449_A_eficiencia_das_redes_sociais_em_processos_de_recrutamento_organizacional>. Acesso em: 27 abr. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA FILHO, A. I. O RH e as novas tecnologias no processo seletivo. **Revista Interdisciplinar da FARESE**, v. 4, p. 19-36, 2022. Disponível em: <<https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revistainterdisciplinardafarese/article/view/220>>. Acesso em: 22 abr. 2024.
- EMPRESA X. **Sobre a EMPRESA X**. Disponível em: <<https://www.funcionalhealthtech.com.br/institucional>>. Acesso em: 18 out. 2024.
- FIA. **Turnover: o que é, como calcular a fórmula e impactos na empresa**. Disponível: <<https://fia.com.br/blog/turnover/>>. Acesso em: 18 out. 2024.
- FORNECEDORA Y. **Impulsionar o potencial humano**. Disponível em: <https://www.gupy.io/sobre-a-gupy?int_ref=footer-institucional>. Acesso em: 18 out. 2024.
- G1. **Turnover, o índice de rotatividade que vem impactando as empresas**. Disponível: <<https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml>>. Acesso em: 18 out. 2024.
- GALVÃO, D. **O vilão da alta rotatividade**. 2015. Disponível em: <<https://portal.clientesa.com.br/callcenter/o-vilao-da-alta-rotatividade/>>. Acesso em: 29 abr. 2024.

GIACOMET, M. O., MECCA, M. S. **As Motivações e os Reflexos do Turnover em Termos Contábeis e Econômicos numa Entidade sem Fins Lucrativos no Município Gaúcho de Caxias do Sul**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado). Universidade de Caxias do Sul. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1522/TCC%20Monia%20Oliveira%20Giacomet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 abr. 2024.

GUIMARÃES *et al.* **Net Promoter Score como ferramenta de avaliação e controle de qualidade dos cursos e instruções do Instituto de Medicina Aeroespacial**. Revista da UNIFA, Rio de Janeiro, v. 36, p. 1–15, 2023. Disponível em: <<https://revistadaunifa.fab.mil.br/index.php/reunifa/article/view/522>>. Acesso em: 25 set. 2024.

GUIMARÃES, M. F., ARIEIRA, J. O. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 2, jul./dez., 2005.

HAMMES, C. C. F., SANTOS, A. J., MELIM, J. M. Os impactos do *turnover* para as organizações. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 3, 2016. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

HINDLE, T. **Como fazer entrevistas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

KLEINUBING, M. L. **Influências da cultura organizacional na rotatividade de mão de obra em uma empresa de tecnologia da informação**. 2023. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/273719>>. Acesso em: 22 out. 2024.

LIMA, A. S. H., RABELO, A. A. A importância do e-recrutamento e seleção *on line* no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 7, n. 1, p. 139-148, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/323331353_A_IMPORTANCIA_DO_E-RECRUTAMENTO_E_SELECAO_ONLINE_NO_PROCESSO_ORGANIZACIONAL>. Acesso em: 27 abr. 2024.

LIMONGI-FRANÇA, A. C., ARELLANO, E. B. **Os processos de recrutamento e seleção**. São Paulo: Atlas, 2002.

MASSI, M. L. G. *et al.* Feedback aos candidatos não aprovados nos processos seletivos das empresas. **Revista Científica Hermes**, v. 22, p. 422-448, 2018. Disponível em: <<https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/444>>. Acesso em: 27 abr. 2024.

NOGUEIRA, L. O. **A utilização da ferramenta Net Promoter Score (NPS), para analisar a satisfação dos clientes da Rudáh casa de shows em Palmeira das Missões-RS**. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/20026>>. Acesso em: 23 set. 2024.

OLIVEIRA, J. B., CARDOSO, W. H. C. **O efeito turnover e seus impactos nas organizações**. 2016. 37 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Faculdades Integradas de Caratinga, MG. 2016. Disponível em: <<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/535/1/TCC%20-%20EFEITO%20TURNOVER%20E%20SEUS%20IMPACTOS%20NAS%20ORGANIZA%20c3%87%c3%95ES.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2024.

POMI, E. M. **A importância da gestão do turnover**. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestaodo-turnover.html> Acesso em: 11 out. 2021.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, A. M. **Importância do Planejamento e Gerenciamento do Turnover**. Aparecida de Goiânia, 2017. Disponível em: <<http://www.unifanap.com.br/Repositorio/54.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2024.

SANTOS, A. P., SANTOS, S. P. **Rotatividade de pessoal: um estudo realizado em uma empresa de terceirização de serviços**, 2021. Disponível em: <[file:///C:/Users/nicol/Downloads/Amanda%20e%20Selma%20%20ADM%20TCC%20Completo%2022.11.21%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/nicol/Downloads/Amanda%20e%20Selma%20%20ADM%20TCC%20Completo%2022.11.21%20(1).pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2024.

SANTOS, J., SILVA, S. V. **Rotatividade e Suas Causas no Ambiente de Trabalho**. In: **II Congresso Internacional do Grupo Unis**. Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, 2016. Disponível em: <<http://192.100.247.84:8080/bitstream/prefix/536/1/ROTATIVIDADE%20E%20SUAS%20CAUSAS%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

SANTOS, S. S., S. *et al.* Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da Geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7871911>>. Acesso em: 22 out.2024.

SILVA, A., REIS, C. R. **Como reduzir o índice de turnover nas empresas melhorando as habilidades de gestão dos seus líderes**. São Paulo: UNIESP, 2024.

SOUSA, A. F. S., ANDRADE, E. S., MATOS, I. L. **Turnover: o impacto da rotatividade de funcionários nas organizações**. 2019. 17 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ, PICOS – PI, 2019. Disponível em: <https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/PICOS/Not%C3%ADcias/PICOS_2022/Biblioteca/2019/Administra%C3%A7%C3%A3o/Angela_Fernanda_dos_Santos_Sousa__Edinete_de_Sousa_Andrade.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2024.

TORRES, C. V. **A Confiabilidade da Entrevista Estruturada de Seleção Baseada em Comportamentos versus Realizações Esperadas**. Brasília, 1991. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/9400/1/2011_MariaEmiliaBarrosoOliveiraAraujo.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2024;

VAGAS. **Entenda o que é ATS e sua importância para o recrutamento moderno**. Disponível em: <<https://blog-forbusiness.vagas.com.br/o-que-e-ats/>>. Acesso em: 18 set. 2024.