FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ANTÔNIO DANTAS JUNIOR

TURNOVER X PRODUTIVIDADE: Notas sobre o turnover no setor de logística da empresa Four Colors de Aracaju – Se em 2011.

ARACAJU
2012

MARCOS ANTÔNIO DANTAS JUNIOR

TURNOVER X PRODUTIVIDADE: Notas sobre o turnover no setor de logística da empresa Four Colors de Aracaju – Se em 2011.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Luís de França como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas. Sob orientação da Profª. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

.

ARACAJU
2012

MARCOS ANTÔNIO DANTAS JUNIOR

TURNOVER X PRODUTIVIDADE: Notas sobre o turnover no setor de logística da empresa Four Colors de Aracaju – Se em 2011.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Luís de França como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas. Sob orientação da Profª. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

Aprovado (a) em: ___/____/_____

_____

Andréa Santos Ribeiro
Coordenadora do Curso de Administração de Empresas

RESUMO

Este trabalho tem a finalidade de verificar, através de um estudo de caso, como o processo de recrutamento e seleção de pessoas se configura em item decisivo no volume de rotatividade dos funcionários contratados por uma organização. Tratou-se como objeto de pesquisa, especificamente o fluxo de contratação e desligamento de funcionários do setor de logística da empresa Four Colors. A empresa objeto de estudo tem sua sede na cidade de Aracaju, Estado de Sergipe, contemplando como espaço temporal de pesquisa, todo o ano fiscal de 2011. Este trabalho descreverá especificidades da influência que uma alta rotatividade pode provocar na manutenção da uniformidade e qualidade dos serviços prestados e a elevação dos custos empresariais, em função das despesas inerentes ao processo investigado.

Palavras-Chave: Rotatividade de Funcionários. Qualidade. Processos de recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

This work has the purpose to verify, using a case study, how the recruitment process and selection of people to set configured in decisive item volume turnover of employees hired by an organization. It was as an object of research, specifically the flow of hiring and dismissal of employees of the logistics industry the company Four Colors. The company's object of study has its headquarters in the city of Aracaju, Sergipe State, contemplating how search timeline, the entire fiscal year 2011. This paper will describe the specifics of the influence that a high turnover can result in maintaining the uniformity and quality of the services provided and the high business costs in respect of expenditure inherent investigated.

Keywords: Employee turnover. Quality. Recruitment and selection processes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6
1.1 PROBLEMA 7
1.2 OBJETIVOS 7
1.2.1 OBJETIVO GERAL 7
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 7
1.3 JUSTIFICATIVA 8
1.4 METODOLOGIA 8
2 ESTADO DA ARTE 9
2.1 OS DETERMINANTES DA ROTATIVADE DO TRABALHO NO BRASIL: INSTITUIÇÕES X CICLOS ECONÔMICOS 9
2.2 ESTUDO SOBRE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO BRASIL 11
2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL: CUSTOS E ÍNDICE IDEAIS 12
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 13
3.1 O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS 13
3.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS 15
3.3 CONTRIBUIÇÕES DA REDUÇÃO DO TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES . 16
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES 18
4.1 FORMAS DE RECRUTAMENTO/ SELEÇÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA 18
4.2 PERCENTUAL DE ROTATIVIDADE POR MEIO DE CONTRATAÇÃO 19
4.3 PRETENSÕES DE ALTERAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS 2º A DIREÇÃO DA EMPRESA 20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 20
REFERÊNCIAS 22

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as empresas procuram elevar sua eficiência para gerar maior lucratividade em suas atividades. Cada organização tem um serviço fim específico e é, este que direciona a construção e execução dos processos necessários ao desenvolvimento de bens ou serviços, que posteriormente serão oferecidos aos clientes/consumidores. Acompanhando a evolução da produção industrial, da ampliação comercial e mais recentemente da explosão de demanda por empresas de prestação de serviços, fica evidente, a importância das pessoas no processo de elevação da qualidade empresarial. Uma das principais consequências dessa qualidade é, não só a ampliação, mas, a fidelização dos clientes e consumidores. Para promover tal qualidade, atração e fidelização, não se pode esquecer que, as pessoas que formam a organização é que são as principais responsáveis por todo esse processo, afinal, não existem empresas sem pessoas.

> Uma empresa não é formada somente por prédios, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu "sangue e cérebro". (FERNANDEZ, 2012, p.114).

O processo de Gestão de Recursos Humanos, ao enfrentar os desafios do mundo empresarial, tais como mudanças aceleradas, o impacto do desenvolvimento tecnológico e as novas formas de gestão, configura-se como motivo de inquietação para as organizações no tocante a sua capacidade para atrair e manter pessoas com competências humanas no mercado de trabalho.

Ao manter profissionais qualificados, as organizações tendem a alcançar melhores resultados na prestação de serviços, já que poderão contar com funcionários adequados para suas tarefas e, consequentemente, diminuir a rotatividade destes e seus respectivos custos com demissão e posterior admissão e treinamento de pessoal.

Esta rotatividade pode estar diretamente relacionada com os processos de recrutamento e seleção de pessoal, pois no processo de agregar pessoas à organização, devem-se considerar quais os talentos esperados para ocupar cada cargo vago visando o alcance dos objetivos da empresa.

O processo de agregar pessoas constitui-se em rotas de ingresso dos colaboradores na organização, ou seja, constitui-se na porta de entrada aos

candidatos capazes de ajustar suas características pessoais às características predominantes na organização. O subsistema de recrutamento e seleção compreende o processo de atração e escolha de candidatos potencialmente capazes de ocupar os postos de trabalhos disponibilizados pela organização ao mercado de trabalho.

Os processos de recrutamento e seleção de pessoas podem contribuir para minimizar custos da organização com desligamento e tornar a empresa mais competitiva no mercado de trabalho.

1.1. Situação problemática

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 126), enquanto o tema de uma pesquisa é um enunciado ainda abrangente, a formulação do problema deve ser mais específica, indicando exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver.

O problema de pesquisa que se apresenta é: Existe relação entre a taxa de turnover da empresa Four Colors e a qualidade dos serviços prestados?

1.2 Objetivo da pesquisa

Segundo Rodrigues (2006, p. 163), o pesquisador deve deixar claro aquilo que quer alcançar com sua pesquisa.

Os objetivos dividem-se em: geral, que corresponde ao que o pesquisador pretende com a pesquisa a que está relacionada o problema; específicos, que definem etapas a serem cumpridas para alcançar o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as consequências da taxa de rotatividade de funcionários no setor de logística da empresa Four Colors, no ano de 2011.

1.2.2 Objetivos específicos

a. Identificar a eficácia dos processos de recrutamento e seleção;

b. Verificar a integração dos novos colaboradores no setor de logística da empresa;
c. Identificar potencialidades e fragilidades no processo de contratação de funcionários;
d. Verificar o índice de rotatividade dos funcionários neste setor, durante o ano de 2011;
e. Identificar as causas do turnover na empresa e propor sugestões para minimizá-lo.

1.3 Justificativa

Segundo Rodrigues (2006, p. 165), justificativa é onde são apresentadas as razões que levaram o pesquisador à escolha do tema a ser pesquisado, que podem ser de ordem teórica, prática ou outras.

O presente trabalho justifica-se plenamente, por sua relevância acadêmica e social, e pela contribuição aos estudos sobre gestão de pessoas. Sua viabilidade é especialmente destacada, em função das contribuições que poderá trazer, na busca de melhorias que visam corrigir falhas no processo de agregar pessoas às organizações, especificamente no setor de logística.

Analisar a rotatividade de pessoal na empresa contribuirá para que tanto ela como as demais empresas que passam por este tipo de situação encontrem soluções que minimizem este problema, que tem impacto direto não só nos custos, mas também no clima organizacional, bem como na qualidade do serviço prestado.

1.4 Metodologia

Segundo Lakatos e Marconi (2009), ao desenvolver a metodologia da pesquisa trata-se do momento de descrever os procedimentos utilizados para realização deste trabalho. É na metodologia que se descreve o método de abordagem aplicado no estudo, a caracterização da pesquisa, as variáveis e indicadores, o instrumento de coleta de dados, a unidade, universo, amostra e outros procedimentos e recursos necessários à análise dos dados.

Desta forma, neste projeto a abordagem utilizada foi de um estudo de caso, que, para Gil (2002), caracteriza-se pela investigação profunda e extensiva de um ou poucos objetos, de forma a obter um conhecimento amplo dos mesmos. O estudo de

caso é de fundamental importância para que se conheçam os fatos, fatores ou indicadores que originaram a situação problema, segundo os autores citados.

Utilizar-se a ainda a pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 185) consiste na pesquisa que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, jornais, livros, revistas, monografias, teses e etc. Segundo estes mesmos autores, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica encontra-se no fato que a mesma possibilita ao pesquisador estar em contato direto com tudo que já foi publicado.

2. ESTADO DA ARTE

Estudos empíricos atribuem diversas influências no tocante ao elevado índice de rotatividade dos trabalhadores formais no Brasil. Dentre os casos estudados destacam-se os seguintes:

2.1 Os determinantes da rotativade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos.

O estudo a seguir traz uma descrição sucinta, entre os benefícios que uma organização pode conquistar, com a redução da rotatividade de seus colaboradores. Tratar-se-á da relação existente entre o trabalho, o trabalhador e os resultados esperados e efetivamente alcançados pelas empresas, em função da rotatividade dos colaboradores.

Os defensores da existência de estreitos vínculos entre benefícios e rotatividade centram as causas desta relação no arcabouço institucional que regula o mercado de trabalho no Brasil, tornando as relações capital-trabalho pouco “cooperativas”. Esta falta de cooperação teria desdobramentos sobre o próprio assalariado (que não acumula capital humano na firma) e na economia como um todo – uma externalidade que reduz a produtividade geral e limita as possibilidades de crescimento. Estas argumentações apresentam um óbvio corolário, em termos de propostas de política: reduzir os benefícios financeiros por afastamento e/ou os postergar no tempo.

A inquietude que motivou este texto visa ao questionamento destes argumentos a partir de duas dimensões. A primeira é teórica, e quer chamar a

atenção para a literatura, totalmente ignorada pelo diagnóstico que avaliamos, que incorpora a importância que a qualidade do posto de trabalho pode ter sobre a conduta do trabalhador. Um emprego que oferece aprimoramento no cargo e progressão profissional dificilmente gerará no assalariado uma conduta
que vise, através da ruptura de vínculos, a ganhos financeiros transitórios. Existem fundamentos teóricos (Katz, 1986; Gibbons e Katz, 1992) que sugerem que quanto mais tempo um indivíduo permanece em postos de trabalho de baixa qualidade (mercado secundário) menores são as suas possibilidades de acesso aos empregos de boa qualidade. Nesta perspectiva, um indivíduo "racional" dificilmente "optaria" pelos ganhos transitórios da rotatividade, que resultam dos benefícios.

Assim, seguindo os argumentos de Lester Thurow, se quem determina a produtividade é o posto de trabalho e a educação formal relativa de cada trabalhador é só um sinal, os que ocupam os postos de trabalho de baixa qualidade são os mais frágeis estruturalmente (menor educação relativa) e ocupar estes postos só faz reproduzir, talvez até intergeneracionalmente, essa fragilidade estrutural. Neste contexto, os benefícios por afastamento são uma complementação de renda "potencial" que deve ser utilizada, não porque sua taxa de preferência intertemporal é eleva- da, mas porque os rendimentos futuros (devido à qualidade dos postos de trabalho) são muito pouco diferentes dos atuais, o que pode tornar a permanência no posto um mau investimento.

Se o diagnóstico anterior tem algum grau de veracidade, reduzir os benefícios por afastamento terá poucos impactos sobre o salário individual ou sobre as possibilidades de crescimento e um elevado custo social. Além destas considerações teóricas, efetuamos uma análise empírica dos dados sobre rotatividade. Sinteticamente, as conclusões são três. Em primeiro lugar, a duração do tempo de serviço apresenta uma elevada variabilidade, segundo setor de atividade, região e forma de inserção no mercado de trabalho.

Diferentemente do esperado pelo diagnóstico que estamos avaliando, possuir carteira de trabalho eleva o tempo de serviço vis-à-vis não possuir carteira. Esse fato, por si só, já deveria induzir a um certo questionamento, dado que os assalariados sem carteira não são beneficiários dos instrumentos de amparo financeiro ao trabalhador desligado. Como, em geral, os postos de trabalho que formalizam suas relações de assalariamento são de qualidade superior diante

daqueles que não legalizam o contrato, a importância da qualidade do posto de trabalho é uma variável que merece ser incorporada e testada.

Em segundo lugar, a taxa de rotatividade é pró-cíclica. No tocante aos vínculos entre a rotatividade e o ciclo conjuntural, nota-se que a característica de pro-ciclicalidade é um denominador comum em muitos mercados de trabalho, qualquer que seja o arcabouço legal-institucional que o regula. Ou seja, o caráter pró-cíclico encontrado para o Brasil não pode ser interpretado como um produto das particularidades do país.

Por último, seguindo-se a uma ruptura nas séries de tempo sobre a taxa de rotatividade, constatou-se um novo patamar que foi sistematicamente inferior ao vigente antes do período de mudança de regime.

Com respeito a estas tendências, os testes econométricos indicam uma ruptura estrutural para baixo, nos anos 90. Ou seja, as oscilações conjunturais na taxa de rotatividade situam-se em torno de um patamar que se reduziu justamente quando os benefícios (multa e seguro-desemprego) ampliaram- se, fato que fragiliza as hipóteses sobre uma suposta importância que os benefícios por afastamento teriam sobre a rotatividade.

2.2 Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil.

Reforçando as contribuições quanto aos benefícios, que a redução da rotatividade dos colaboradores, pode trazer para a empresa, descreve-se adiante, um estudo que discorre sobre a necessidade da manutenção da estabilidade dos colaboradores dentro das organizações, como forma de elevação da qualidade dos serviços executados e, mais enfaticamente, da redução de custos, ligados aos processos de desligamento e contratação de pessoas.

Com base em todos os dados e afirmações feitas nesse estudo é possível dizer que a rotatividade de funcionários é uma espécie de vilão do mundo corporativo. Pode assustar, mas também pode ajudar muito a organização. No sentido da ajuda, vários dos profissionais consultados consideram o turnover como um elemento oxigenador da estrutura organizacional, na qual a troca de pessoas mais ajuda que atrapalha, pois novas visões e experiências podem ser incorporadas com a chegada de gente nova. Além disto, em alguns casos a rotatividade aproximou a empresa das universidades, com o objetivo de ficar perto da fonte

formadora de profissionais para determinados setores como o agronegócio e tecnologia da informação.

Quando se afirma que rotatividade é um problema de líderes, comprova-se que o papel da liderança é fundamental na gestão de pessoas. Não é atribuição da área de Recursos Humanos nem do Presidente. É de todos os líderes de uma organização. Por isso as empresas carecem de estruturas ou sistemas de gestão que permitem monitoramento de sinais que indiquem se há ou não uma situação de alerta. Mas além de sistemas e estruturas, precisam de atitude. Muitas pessoas deixam as organizações por terem contraído a cegueira corporativa, ou seja, não sabem nada muito além da sua função. Falta conhecimento sobre os planos, metas e objetivos gerais da organização e cabe aos líderes esta tarefa de disseminar a informação.

Uma frase que apareceu no estudo e sintetiza bem o papel da liderança é: "As pessoas não deixam suas empresas. Deixam seus chefes".

2.3 Rotatividade de pessoal: custos e índice ideais.

Lopes (2010) publica estudo intitulado "Guerra pelo talento ao contrário", onde demonstra as consequências da rotatividade de funcionários e desmistifica algumas colocações, quanto ao título de vilão atribuído ao quesito rotatividade. A autora demonstra através de dados percentuais, que, apesar de não ser, a rotatividade, um procedimento bem visto pela maioria das empresas, em alguns casos, a substituição de colaboradores pode trazer benefícios à organização.

Este estudo mostra que organizações com uma taxa de rotatividade de 15% possuíram melhores desempenhos se comparado com organizações que possuíam uma rotatividade entre 30% e 40%. Porém, estas empresas com alta rotatividade, possuíram um desempenho melhor do que as organizações que apresentavam um índice de rotatividade baixa, variando em aproximadamente cinco por cento.

Além disso, este estudo aponta que o custo médio para substituir um funcionário fica entre 48 a 71% do salário do funcionário. Porém, se bem administrado e mantendo o índice de rotatividade perto de 15% esse custo é superado em médio prazo, com a maior produtividade alcançada pelos funcionários com melhor desempenho, já que somente estes é que permanecerão na empresa.

A produtividade sem rotatividade permanece linear. Já com a rotatividade, esta produtividade no primeiro momento declina, chegando ao nível mais baixo, enquanto a vaga não é preenchida. Mas, com o preenchimento da vaga, em pouco tempo volta a atingir a produtividade anterior, para finalmente, superar e se estabilizar em patamares mais elevados, em relação à produtividade anterior quando a reposição, obviamente, é bem efetuada pela organização. Tal constatação é reforçada por Satava (2003), onde afirma que a perda de funcionários faz parte dos negócios, porém, alerta que uma taxa superior a 20% é desnecessária e um desperdício.

Portanto, diante de tais evidências, mesmo não existindo um índice ideal de rotatividade, pode-se afirmar que índices médios, entre dez e vinte por cento, propiciam às empresas um desempenho superior em relação às empresas que possuem baixo índice de rotatividade (em torno de cinco por cento) e alto índice de rotatividade (entre trinta e quarenta por cento), que é a média das empresas brasileiras.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Gonçalves, (2004). A fundamentação teórica é um aspecto importante do trabalho do pesquisador, pois serve como diretriz para a reflexão e o entendimento do assunto.

3.1 O processo de gestão de pessoas

A complexidade do processo de gestão de pessoas vai, muito além de recrutar, selecionar, contratar ou mesmo demitir funcionários de uma empresa. Para que esse processo fique claro e seja entendido em suas diversas dimensões, algumas colocações conceituais se fazem necessárias, a exemplo das que serão destacadas adiante:

> (...) por modo ou método de gestão entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado (CHANLAT, 2000, p. 119).

Sendo assim, as práticas de gestão compreendem o estabelecimento de condições de trabalho, a própria organização do trabalho, sua natureza nas relações hierárquicas, o tipo de estruturas que a organização utiliza, os sistemas de avaliação que adota e o controle dos resultados.

Logo, a gestão nos processos de aquisição e retenção de talentos envolve, de forma sistemática, o alinhamento de estratégias da empresa, com a integração das metas empresarias o que, normalmente, é conseguido por meio do eficaz gerenciamento de pessoas.

Davel e Vergara (2001, p.47) salientam que o termo gestão de pessoas compreende uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço.

Desse modo, a forma como as pessoas são geridas sofre influência das diretrizes da empresa, além de estar também fortemente presente a questão pessoal dos gestores. Considerando-se que são as pessoas as responsáveis pela criação, inovação e vitalidade das ações, as práticas de gestão de pessoas acabam tendo importância impar para as empresas. Mcintyre (2004, p.121) afirma que:

> (...) dos atributos requeridos para o sucesso das aquisições, 50% são derivados do envolvimento de *expertise* financeira. Desses atributos de sucesso, 38% requerem o envolvimento de profissionais de gestão de pessoas, onde 66% dos atributos que definem o insucesso das aquisições são relatados pela falta de intervenção do departamento de recursos humanos. O envolvimento do departamento de gestão de pessoas em todos os estágios da aquisição é tratado por Mcintyre (2004) como importante agente de mudança no alinhamento do capital humano. (MCINTYRE, 2004, p.121).

Entretanto, para esse mesmo autor, a falha na gerência de duas dimensões da integração pode diminuir as chances de sucesso. As dimensões são: (a) integração de tarefa e (b) integração humana.

> A integração de tarefa é o processo de combinar atividades e procedimentos para maximizar e melhorar o desempenho. Já a integração humana engloba a combinação de atributos culturais e alocação de recursos para um aumento das habilidades. (MCINTYRE, 2004, p.122).

Já para Lima (1995, p.98):

> (...) as novas políticas de Recursos Humanos como estratégias organizacionais no sentido de aumentar a dependência dos trabalhadores em relação à empresa, configurando aquilo que ela denomina como formas de sedução na empresa. (LIMA, 1995, p.98).

A autora elenca algumas características das novas políticas de RH: recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas; possibilidades de carreira; competição acentuada entre empresas e entre colegas; adoção de medidas para aumentar o fluxo de informações; intelectualização das tarefas; mudança e renovação constantes, o que leva a uma grande exigência de flexibilidade e capacidade de adaptação; controle pela adesão e interiorização de regras, entre outros pontos.

3.2 Recrutamento e seleção de pessoas

Durante muito tempo, ao se falar em recursos humanos, geralmente se associava a um setor, dentro da empresa, que cuidava da folha de pagamento dos funcionários de uma organização e das obrigações fiscais ligadas a estes.

Mas, é fato que uma das funções, mais marcantes do departamento de recursos humanos, dentro de uma organização, privada ou mesmo pública, é recrutar e selecionar profissionais capacitados.

O recrutamento e a seleção de candidatos devem fazer parte dos interesses da organização, para que não haja desequilíbrio ou desacordo, entre ela e os profissionais contratados. Além de certificar-se se estão realmente adequados e devidamente capacitados para fazer parte do quadro de funcionários. Chiavenato (2004) afirma que:

> (...) recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Segundo ele, para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. (CHIAVENATO, 2004).

Já Marras (2000, p. 69) conceitua como uma atividade de responsabilidade do sistema de Aquisição de Recursos Humanos (ARH), que tem por finalidade a captação desses recursos de forma interna e externa à organização.

Deve-se aprender a respeitar as diferenças e certas dificuldades que algumas pessoas têm. Mas isto não significa que estas pessoas não são ou não podem ser excelentes profissionais capacitados, basta que para isto se tenha uma visão global do que o mercado está se exigindo e como podemos utilizar esta mão-de-obra, disponível. Em algum momento, o profissional alcançará seu destaque entre os demais.

Pessoas que em algum momento foram consideradas ineficientes ou inadequadas para trabalharem em certas organizações, hoje em dia ocupam cargos de destaque em outras instituições, isto se deve a um processo de investimento no ser humano, através do reconhecimento na existência de valores pessoais. Fator preponderante na atual conjuntura organizacional.

As organizações bem como as pessoas estão se aperfeiçoando cada vez mais para suprir as exigências do mercado. Não se adequar a essas novas exigências é ficar a margem deste processo. Há uma necessidade de valorizar o potencial humano, uma vez que existe uma carência de profissionais muito grande. As organizações percebem a cada dia que não são feitas só de máquinas, mas principalmente por pessoas.

3.3 Contribuições da redução do turnover nas organizações

Percebe-se percorrendo os classificados dos jornais e especialmente as agências de empregos que, existem muitas vagas de emprego, e que a busca por melhores oportunidades de segurança, cargos e salários aumentam, levando os trabalhadores a mudarem de emprego, e estas saídas de funcionários é o que se chama de *turnover.*

O *turnover* é caracterizado pelo processo de saída e entrada de funcionários de uma empresa causada por diversos motivos e em diversos momentos. A rotatividade dos funcionários nas empresas pode ocorrer por iniciativa pessoal ou da empresa.

Para Chiavenato (2004), a rotatividade de pessoal é o resultado natural da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho ou ainda por força de ampliação ou redução dos quadros funcionais da organização.

Conforme Silva (2001), os desligamentos inevitáveis que levam ao *turnover* são: aposentadorias, falecimento, doenças ou problemas familiares.

Já Segundo Chiavenato (2004), devem-se evitar as demissões tomando-se algumas medidas internas, através do compartilhamento de tarefas e redução da jornada de trabalho. Pontes (2001) afirma que:

> (...) o desafio inicial está na contratação de pessoas. Se houver planejamento, contratando as pessoas certas para o lugar certo, poderão se evitar os desligamentos, e as pessoas trabalharão mais motivadas para atingir os objetivos da organização. (PONTES, 2001).

Ainda segundo Pontes (2001), se o planejamento na empresa funcionar bem, assim como os programas de treinamento e desenvolvimento, o processo de recrutamento e seleção é muito mais simplificado.

O mesmo autor acrescenta ainda que, a empresa deve analisar e controlar seu índice de *turnover*, evitando custos desnecessários e desgaste dos empregados com a movimentação de funcionários na empresa, além do tempo empregado com recrutamento, seleção e treinamento de funcionários. O índice é apurado através de percentuais e geralmente é calculado mensalmente. Assim é possível avaliar a situação da empresa em tempo real, lembrando que um índice pequeno é sadio para a organização.

Para Chiavenato (2004, p. 58), um dos problemas em que o executivo de RH se defronta em uma economia competitiva é saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e econômica.

Muitas vezes, na manutenção de uma política salarial restritiva, o fluxo incessante de recursos humanos por meio de uma rotatividade elevada pode sair mais caro. Conforme o autor, os custos de rotatividade são divididos em três grupos: Primários: são os custos com recrutamento e seleção de pessoas, registro e documentação, integração, desligamento. Os custos primários podem ser calculados; Secundários: são os relacionados ao reflexo na produção, reflexo na atitude extra laboral, extra operacional. Estes custos são intangíveis, de características qualitativas, é mais difícil de avaliar numericamente; Terciários: reflete em perdas no negócio, envolve a imagem do produto ou serviços prestados por funcionários despreparados. Estes custos são estimáveis relacionados ao efeito da rotatividade, e o reflexo é conhecido a médio e longo prazo. (Chiavenato, 2004).

Os funcionários motivados tornam bom o clima organizacional. O que contribui para a empresa manter e reter seus talentos, além dos fatores descritos na citação anterior, é preciso também trabalhar o desenvolvimento psicológico de seus colaboradores, capacitá-los, dar incentivos e liderar com responsabilidade.

Conforme Robbins (2005), os programas de reconhecimentos de funcionários são uma forma barata de incentivar o desempenho dos funcionários. Para motivar o grupo pode-se inclusive comemorar o sucesso em equipe.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a aplicação do questionário sobre os procedimentos de recrutamento e seleção utilizados pela empresa Four Colors em 2011, foi possível analisar as consequências da taxa de rotatividade de funcionários no setor de logística da referida empresa, ao passo que se procura identificar a eficácia dos processos de recrutamento e seleção; verificar a integração dos novos colaboradores no setor de logística da empresa; identificar potencialidades e fragilidades no processo de contratação de funcionários; verificar o índice de rotatividade dos funcionários neste setor, durante o ano de 2011, bem como Identificar as causas do turnover na empresa e propor sugestões para minimizá-lo.

Um dos fatores decisivos para as análises e discussões aqui evidenciadas foi a constatação do tempo de serviço de cada colaborador, que, na maioria das vezes é muito curto, em relação ao tempo de existência da própria empresa.

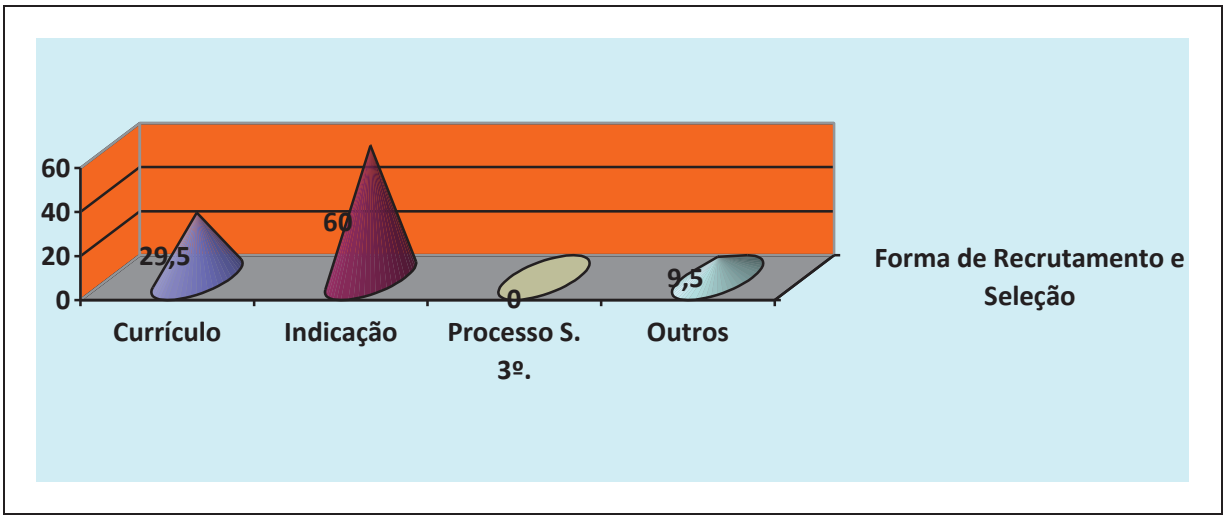
Dessa forma, foi possível identificar na organização pesquisada, quais processos são adotados no recrutamento e seleção de seus colaboradores e a identificação dos resultados que tais processos têm proporcionado. Foi possível também contribuir com sugestões para possíveis mudanças nos processos, atualmente utilizados pela organização, como veremos adiante.

4.1 Formas de recrutamento/ seleção utilizados pela empresa

Em se tratando das formas (ferramentas) utilizadas pela empresa Four Collors para efetuar os processos de recrutamento e seleção de colaboradores constatou-se o seguinte: 29,5% dos candidatos são recrutados e selecionados através do próprio currículo, 60% através de indicações diversas, 9,5% através de outros processos

(não revelados pela empresa) e nenhum candidato é recrutado ou selecionado, através de processos terceirizados. Demonstra-se adiante (graficamente) os dados, aqui elencados.

Gráfico 01: Ferramentas de Recrutamento e Seleção utilizadas

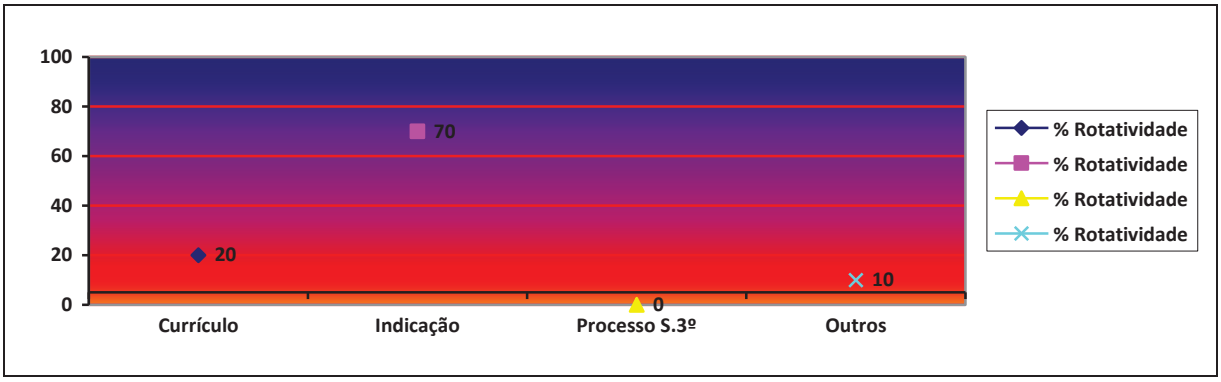


Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

4.2 Percentual de rotatividade por meio de contratação

A verificação da rotatividade dos colaboradores (admissões e demissões) com relação à forma de contratação demonstrou que: são demitidos de forma precoce (dentro dos primeiros 90 dias) nas seguintes bases: 20% dos contratados através do próprio currículo, 70% através de indicações diversas, 10% através de outros processos (não revelados pela empresa). Esses dados descrevem a ineficácia das formas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa, no período da pesquisa. A demonstração gráfica dos dados, aqui descritos segue abaixo.

Gráfico 02: Relação das Admissões e Demissão por Forma de Contratação

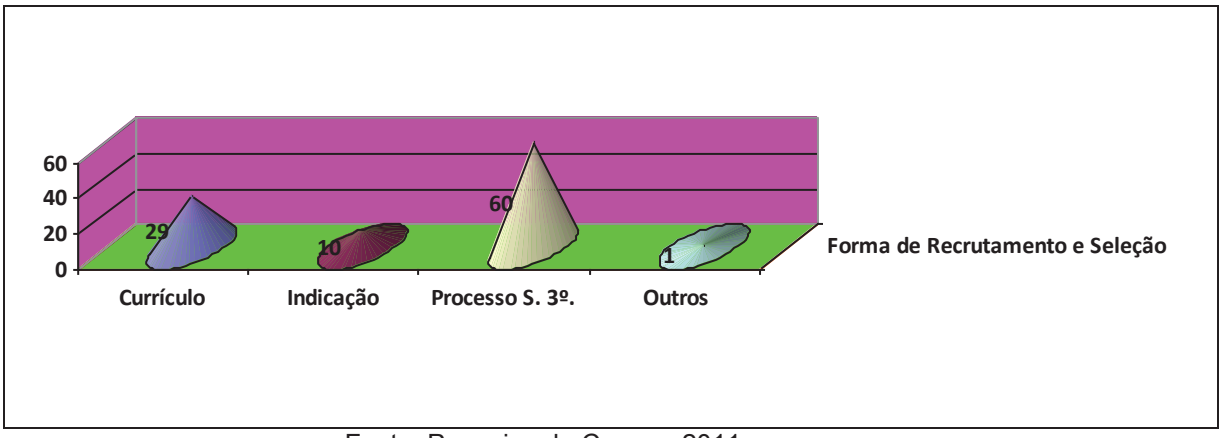


Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

4.3 Pretensões de alteração dos procedimentos 2º a direção da empresa

Segundo as informações coletadas com os gestores da empresa, em relação a alterações na forma de recrutamento e seleção, por parte da empresa constatou-se a pretensão de se efetivar alterações para os seguintes percentuais por procedimento: 29% dos candidatos continuariam e ser recrutados e selecionados através do próprio currículo, apenas 10% através de indicações diversas, 1% através de outros processos (não revelados pela empresa) e a mudança mais significativa, 60% dos candidatos passaria a ser recrutados e selecionados, através de processos terceirizados (com empresas especializadas), conforme demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 03: Pretensões de Alteração nas Formas de Recrutamento e Seleção utilizadas



Fonte: Pesquisa de Campo, 2011.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os estudos descritos no Estado da Arte deste trabalho, associados as contribuições da Fundamentação teórica e com o embasamento empírico do presente Estudo de Caso, as constatações adiante descritas, servirão de contribuições para estudos empresariais, quanto aos processos a serem adotados no recrutamento e seleção de colaboradores, afim de procurar reduzir a rotatividade dos contratados, como forma de redução de custos e elevação da produtividade e qualidade da organização.

Ao final desse artigo, conclui-se que os objetivos foram alcançados, uma vez que conhecer os motivos que levam os funcionários a se desligarem da organização

auxiliará a mesma na busca de alternativas para retenção de talentos e redução de custos. Imagina-se que o principal motivo que gera o desligamento é o descontentamento com o salário, mas a pesquisa com os funcionários confirmou que não, pois o salário representa apenas parte do estímulo dos funcionários, enquanto que a falta do reconhecimento e também do consequente crescimento profissional é que realmente apresentam os maiores índices motivadores dos desligamentos.

Não avaliar as causas de desligamento faz com que sejam tomadas medidas incoerentes ou desnecessárias, como por exemplo, aumentar o salário de um funcionário que busca crescimento profissional e não está se sentindo reconhecido no trabalho, ou ainda está fora da área de atuação e quer buscar conhecimento na área.

Tomar medidas que reduzam esses índices de rotatividade irá reduzir consequentemente os custos diretos e indiretos que estão envolvidos com o *turnover,* além de evitar o desgaste do profissional de recursos humanos envolvido.

A pesquisa mostrou ainda a importância das áreas de Recursos Humanos na análise de custos que envolvem as despesas com pessoal e também os índices de rotatividade provocados pela insatisfação dos funcionários.

Como proposta para estudos futuros, sugere-se evolver mais os Recursos Humanos das empresas, pois estes profissionais, por estudarem a organização como um todo (administração, custos, departamento de pessoal, entre outros), pode desenvolver meios de mensuração de custos, como treinamento na admissão, para melhor tomada de decisão dos gestores, desde o momento da contratação, até o efetivo desenvolvimento dos colaboradores durante sua permanência na empresa. Vale salientar que, todo processo que envolve o relacionamento e o desenvolvimento de pessoas, dentro de uma organização, não terá êxito sem a efetiva participação dos seus gestores.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHANLAT, J. F. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho.** In E. Davel & J. M. Vasconcelos (Orgs.). Recursos humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas.** 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

DAVEL, E. & Vergara, S. C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. Você tem dúvidas sobre turnover. Disponível em: http://www.netlegis.com.br. Acesso em: 27/03/2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Hortência Abreu. **Manual de artigos científicos.** São Paulo: Avercamp, 2004.

JUBILATO, Jorge. **Rotatividade de pessoal: custos e índice ideais.** São Paulo: RH.com. br. 2008. Disponível em: http://www.rh.com.br. Acesso em: 27/03/2012.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência:** as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCINTYRE, T. L. **Um modelo de níveis de envolvimento e funções estratégicas de profissionais de desenvolvimento (HRD) de recursos humanos como facilitadores de devida diligência e o processo de integração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Claudionor Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: Ltr, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo, LTr, 2001.

PADUA, Elisabete Matallo Marchensini de. **Metodologia da pesquisa:** abordagem teórico-prática. 6. ed. ver. amp. Campinas: Papirus, 2002.

QUÉGE, Marcos A. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil.** São Paulo: Business School, 2008.

RAMOS, Carlos Alberto e CARNEIRO Francisco Galvão. **Os determinantes da rotativade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos.** Belo Horizonte: Nova Economia, 2002.

RESENDE, Enio. **O livro das competências:** desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional:** 11. ed. São Pulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Glênio Luiz da Rosa. **Controle do Turnover:** Como Prevenir e Demitir com Responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO
(aplicado com os diretores e gerentes da empresa Four Colors)

1. A empresa Four Colors contrata seus colaboradores através de que processo?

   a) Análise de Currículo. ( ) b) Indicação ( )

   b) Processo Seletivo Terceirizado. ( ) d) Outros. ( ) _____

2. O processo utilizado tem proporcionado bons resultados?

   ( ) Sim ( ) Não ( ) Em alguns casos.

3. As informações curriculares dos candidatos são confirmadas, antes da contratação?

   ( ) Sim ( ) Não ( ) Em alguns casos.

4. Existem normas para apresentação e socialização dos novos funcionários na empresa?

   ( ) Sim ( ) Não ( ) Em alguns casos.

5. O período de experiência contratual dos contratados foi fiscalizado e acompanhado em 2011? Por quem?

   ( ) Sim ( ) Não ( ) Em alguns casos.

   - _____.

6. A empresa verificou elevação na taxa de rotatividade dos funcionários em 2011?

   ( ) Sim ( ) Não ( ) Em alguns casos.

7. Qual o impacto dessa rotatividade no caixa da empresa?

   ( ) Baixo ( ) Alto ( ) Dentro do previsto

8. Existem novas ações propostas e implantadas para reduzir essa rotatividade? Quais?

   ( ) Sim ( ) Não

   _____

   _____

   _____.

9. Qual sua posição atual no organograma da empresa?

   _____

   _____

   _____.

10. Quais sugestões o (a) Senhor (a) daria para resolver esse assunto?

   _____

   _____

   _____.