

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO PARA EVITAR UM ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Bruno Silva Mota, Karla Maria Leal da Silva, Murilo Alves Pires, Samara Christina G. Caetano, Karina Liotti Guimarães Marques Pereira, Rosário Rogério Pennisi Filho.

Resumo

A rotatividade de funcionários dentro das organizações se mostra como uma situação preocupante em diversas empresas, já que isso pode gerar impactos, sendo eles em sua maioria negativos. O objetivo desse estudo foi analisar os números da rotatividade dos colaboradores da Rede de Supermercados da cidade de Uberlândia-MG. Para isso fez-se necessário a observação e análise do processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa, a fim de identificar a taxa da proporção de turnover praticada dentro da empresa. Além de pesquisas secundárias, foi feito também uma entrevista em profundidade com os colaboradores da empresa contendo perguntas qualitativas e quantitativas para que através dessa pesquisa, se faça um levantamento das possíveis causas que levam e justifiquem a rotatividade dos funcionários, na qual se mostra como essencial para o desenvolvimento do trabalho. Os dados coletados por intermédio das entrevistas revelaram que o índice de rotatividade foi alto nos últimos doze meses. Para melhor desempenho dos colaboradores com o intuito em tentar diminuir a rotatividade da rede de supermercados, foram sugeridos alguns procedimentos que irão ajudar no desenvolvimento e para a lucratividade da empresa, que inicialmente seria na parte de recrutamento, treinamentos e seleção, apontando algumas questões e novos procedimentos a serem tomados.

Palavras-Chave: Rotatividade, Seleção, Treinamento, Procedimentos, Supermercado

Abstract

The turnover of employees within organizations appears as a worrying situation in several companies, since this can create impacts, most of which are negatives. The objective of this study was to analyze the number of turnovers of the employees at the supermarket chain of Uberlândia-MG. For this, it was necessary to observe and analyze the recruitment and selection process adopted by the company, in order to identify the rate of the proportion of turnover practiced within the company. In addition to secondary research, an in-depth interview was conducted with the company's employees containing qualitative and quantitative questions so that through this research, will be made a survey of the possible causes that lead to and justify employee's turnover, which is essential for the development of study. The data collected through the interviews revealed that the turnover rate was high in the last twelve months. In order to improve employees' performance to try to reduce the turnover of the supermarket chain, some procedures were suggested that will help the

development and profitability of the company, which would initially be part of recruitment, training and selection, pointing out some issues and new procedures to be taken.

Keywords: Turnover, Selection, Training, Procedures, Supermarket

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas e organizações precisam investir em Recursos Humanos, pois para diversos negócios o diferencial pode estar nas pessoas e suas habilidades, comportamento e competências, principalmente com a globalização o conhecimento passou a ser requerido e exigido como um diferencial, por isso a importância cada vez maior dos processos de recrutamento, seleção e treinamento para evitar a rotatividade ou turnover.

Turnover ou rotatividade de pessoal refere-se a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Por isso a importância de conhecer todo o processo e tudo que envolve o turnover para evitar desgastes e altos custos para as empresas, esse artigo trará informações relevantes sobre perfil de colaboradores de uma rede de supermercados que possui em seu quadro 257 colaboradores.

2. DESENVOLVIMENTO

Durante o processo de descoberta, análise de dados e situações e pesquisa com os colaboradores, nossa equipe percebeu alguns pontos positivos na empresa quando o assunto é quadro de colaboradores, e alguns pontos negativos da mesma.

A empresa atualmente possui um número exato de colaboradores para cada departamento do supermercado de acordo com a quantidade de vendas e necessidades do mesmo. Isso, do ponto de vista financeiro-operacional, é um ponto forte, pois visa aproveitar o máximo possível de mão de obra de acordo com a demanda necessária para oferecer seus serviços de acordo com o grau de qualidade exigido pela empresa. Porém, o setor de RH está voltado ainda para o antigo modelo de departamento pessoal, onde visa controlar ponto, controle da parte burocrática de demissão e admissão, distribuição de funcionários de acordo com a necessidade, etc. A parte de recursos humanos que visa compreender o funcionário, trabalhar seus talentos e, principalmente, selecionar melhor futuros colaboradores, é inexistente, gerando um alto grau de turnover. Nos últimos 12 meses a empresa perdeu 286 funcionários, ou seja, a cada ano ela, em números totais, renova toda a equipe, trazendo gastos muitas vezes desnecessários.

Nessa pesquisa, foi verificado que um dos problemas desse alto turnover é justamente a forma que os colaboradores são selecionados. A empresa analisada não possui um setor que faça uma seleção mais refinada, essa tarefa de recrutamento e seleção fica na mão do gerente geral da unidade que sequer possui um treinamento para pinçar os melhores candidatos, fazendo-o de maneira totalmente intuitiva e até mesmo emergencial para não deixar faltar funcionários, pois o quadro já é minimamente ajustado para que a operação flua de maneira correta e organizada.

Durante a análise de dados internos, foi constatado que, dos 286 desligamentos dos últimos 12 meses, 30% não passam do período básico de experiência, se mudarmos a métrica chegamos a 64% de desligamentos no primeiro ano, somente 36% possuem mais de um ano de empresa. A rotatividade média de funcionários em um mês é de 23,8, sendo 9,26% de toda a equipe, um número alto para uma empresa que constantemente precisa de mão de obra, algumas vezes até especializada. Identificamos uma grande concentração de colaboradores que possuem de 18 a 33 anos, essa faixa etária é a principal formadora do quadro de funcionários atualmente, correspondendo a 61% de toda equipe. Para completar, a empresa não possui nenhum controle para saber quais os motivos do desligamento e assim poder aprimorar os principais pontos visando diminuir o turnover e aproveitar melhor a mão de obra mais experiente.

Visto toda a dificuldade da empresa e a constante necessidade de mão de obra, sugerimos algumas mudanças simples que visam diminuir o turnover e aproveitar melhor a mão de obra já treinada pela empresa. Primeiramente a empresa deve começar a selecionar melhor os colaboradores. Como já dito, a empresa contrata de forma intuitiva e de acordo com a necessidade momentânea, sem sequer ter um banco de currículos para uma futura contratação. A empresa deve treinar o seu RH para fazer as contratações e retirar essa tarefa do gerente geral, pois esse já possui diversas atribuições e nenhum treinamento para contratação. Caso ela não consiga, ela pode contratar uma empresa e terceirizar o serviço. Para não gerar altos custos, dos 37 cargos, ela pode focar nos 6 principais que correspondem a 66% de toda a equipe. Para manter os funcionários motivados e por mais tempo na equipe, a empresa pode criar benefícios e programas de retenção de talentos, visando aprimorá-los e retê-los por mais tempo, evitando os altos custos gerados pelo turnover.

Gráfico 1 – Faixa de idade dos colaboradores

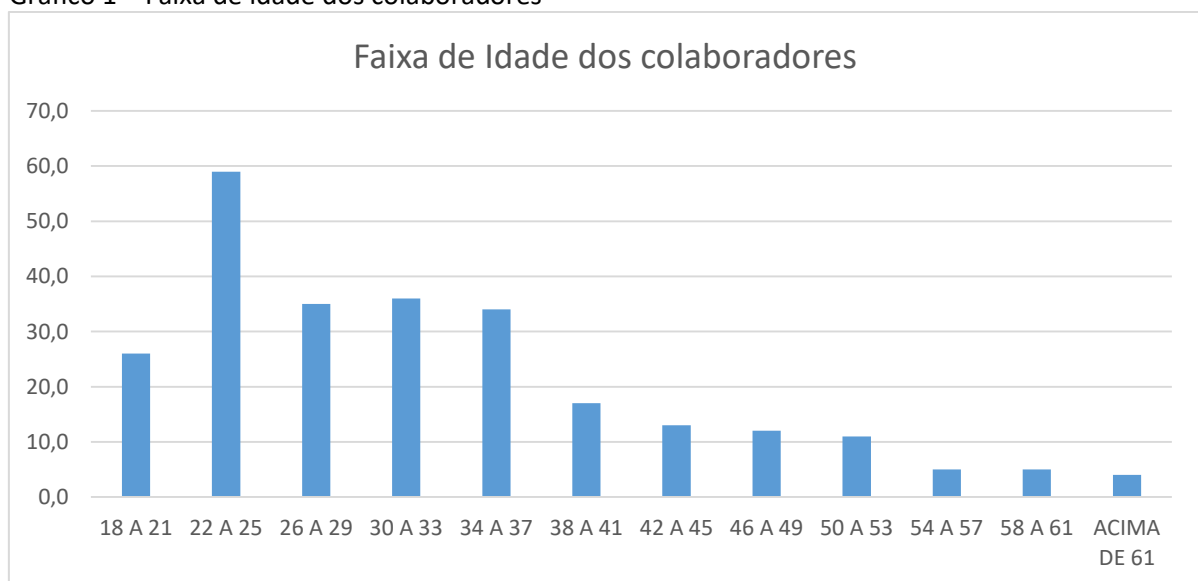
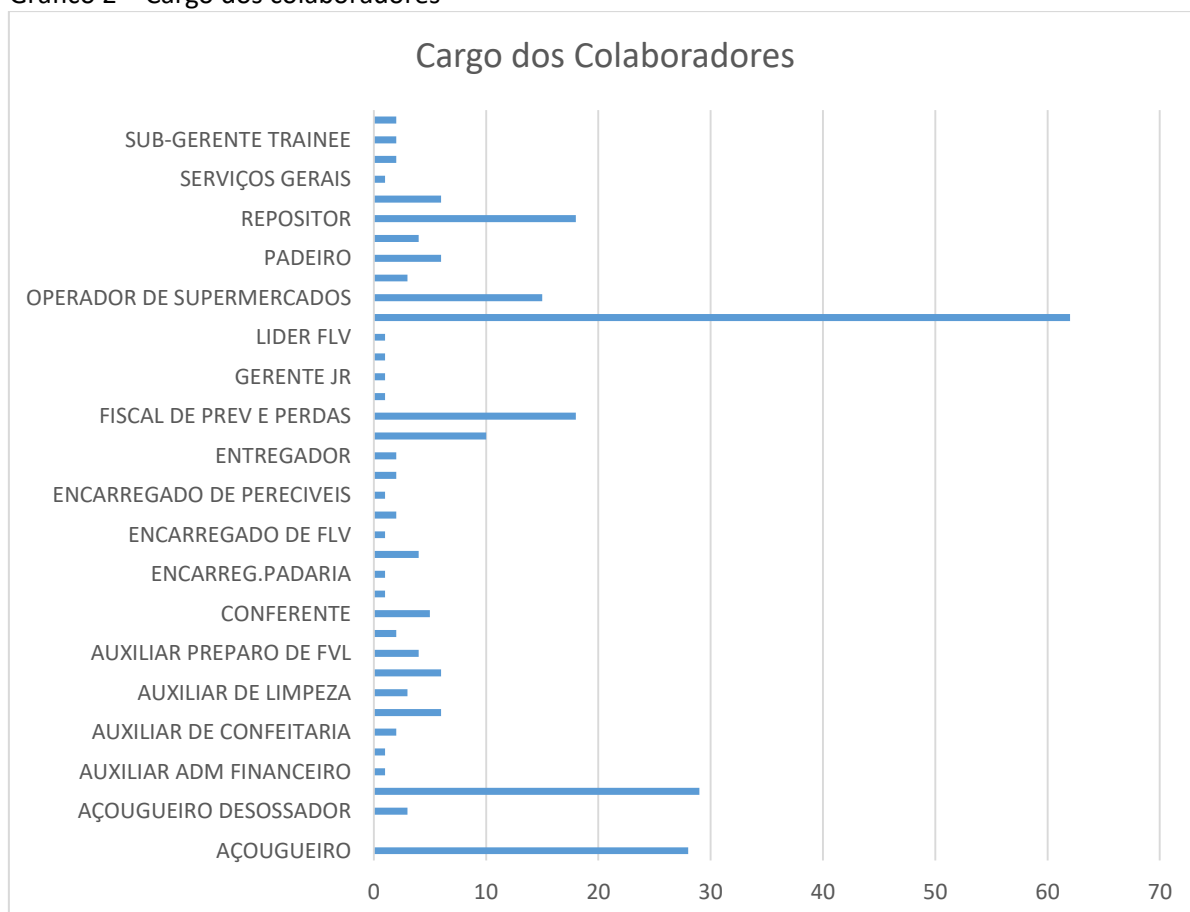


Tabela 1 – Tabela de Rotatividade

TABELA DE ROTATIVIDADE	
Quadro Atual de Colaboradores	257
Rotatividade média Mês	23,8
% de Rotatividade	9,26%

Gráfico 2 – Cargo dos colaboradores



3. CONCLUSÃO

A empresa deve investir na seleção dos futuros colaboradores visando recrutar e selecionar os melhores e mais aptos a desempenharem as atividades propostas pelo seu modelo de negócio, traçando um perfil desejado para diminuir o turnover e ter um melhor aproveitamento de sua mão de obra, sem esquecer do investimento em retenção para que os funcionários se sintam mais satisfeitos com a empresa, vestindo a camisa e ficando mais tempo na empresa.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Dados coletados com os responsáveis da rede de supermercados.