

COMO O PROCESSO DE R&S INFLUENCIA NO ÍNDICE DE *TURNOVER*

Inez Karine Pacheco de Melo¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O presente artigo irá apresentar como o processo de Recrutamento e Seleção influencia no índice *de turnover* em uma empresa do segmento de varejo dentro da cidade do Natal/RN, além de apresentar todas as etapas de um processo de recrutamento e seleção que foi desenvolvido com a inserção do setor específico (setor de psicologia) na organização. O artigo irá trazer também dados de como a mudança do processo pode minimizar a rotatividade.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção.Varejo.Turnover.

HOW THE PROCESS R & S INFLUENCE IN TURNOVER INDEX

ABSTRACT

This article will present how the process of recruitment and selection influences the turnover index in a retail segment company within the city of Natal/RN, and present all stages of a recruitment and selection process that was developed with the inclusion of specific sector (psychology department) in the organization. The article will also bring data about how the process can affect the change of turnover.

Keywords:Recruitment and selection.Retail.Turnover.

1 INTRODUÇÃO

O segmento de varejo é conhecido em todo o mundo, como um ramo em que o índice de turnover é elevado, e aqui no Brasil, precisamente na capital do RN, essa realidade não é diferente.

Como essa realidade é enfrentada por todos os gestores de RH (que hoje em sua maioria são psicólogos organizacionais), de varejo no Estado, esse artigo tem

¹Acadêmica do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: inezkarine15@hotmail.com

²Professor Mestre. Orientador do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: admflavioemilio@gmail.com

como objetivo revelar como é realizado um processo de R & S bem elaborado e como esse processo pode afetar na mudança da rotatividade, fazendo com que, a empresa diminua seus gastos com relação à entrada e saída de colaboradores. Assim esse estudo torna-se relevante, pois traz dados de como é realizado todo o processo e como e quais são as etapas, deixando assim todas as etapas claras, para que qualquer profissional que seja apto a realizar esse processo possa aplicar a mesma metodologia.

2 CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A psicologia organizacional surgiu a partir do fim do século XIX e início do século XX, motivada pela industrialização que foi crescente na época (ZANELLI;BASTOS, 2004). Foi por meio dessa revolução, que sentiu-se necessário o cuidado com o outro dentro das instituições. Observou-se então, que precisava-se dar atenção especial aos processos de avaliação e seleção de empregados. Dessa forma surgiu a implantação dessa área da psicologia. Para Chiavenato (2005, p. 131):

[...] a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar e enriquecer.

Cada vez mais percebe-se no cenário atual que, as relações de trabalho são um ponto forte para o desenvolvimento de qualquer atividade, assim como o ponto primordial de sucesso. Chiavenato (1999) traz que, os sujeitos que estão inseridos nas organizações, como ferramenta de trabalho, são os grandes precursores do sucesso da instituição, ou seja, se o capital humano, não estiver caminhando bem, a instituição terá um reflexo, que poderá ser percebido interno e externamente nos resultados e nas relações. E todo processo dentro de uma organização de qualquer segmento, se dá pelo processo de início que é em toda empresa, o Recrutamento e Seleção.

Um ponto, que se percebe-se com muita intensidade, quando esses processos não estão sendo trabalhados com eficiência, é o de motivação. Esse elemento comportamental, quando não bem trabalhado dentro das instituições, faz

com que os trabalhadores, não produzam como esperado. Nessa situação os gestores, são os grandes responsáveis pelo resultado e pelo desenvolvimento desse comportamento organizacional. Segundo Hitt, Miller e Colella (1961), motivação, são forças oriundas, que são extraídas internamente dos sujeitos. Com isso, percebemos que os gestores, devem observar e desenvolver esses aspectos dos trabalhadores. Nem toda motivação envolve a questão financeira. Portanto, é importante que os gestores, entendam o que motiva o sujeito, de forma a fazer com que ele, possa se satisfazer no trabalho, a partir de sua motivação interna.

Percebe-se que, a presença de um profissional de psicologia é de essencial e extrema importância, pois são eles que irão desenvolver e sensibilizar os gestores para a importância de saber lidar com o sujeito, com o capital humano das empresas.

Segundo, Jacques (1999), no mundo do trabalho, a psicologia se subdivide em três ramificações, Psicologia organizacional, Psicologia institucional e Psicologia do trabalho. No Favorito Supermercados, a psicologia organizacional se faz presente, por trabalhar com Recrutamento e Seleção, Treinamentos (liderança, motivacional, integração), entre outras atividades presentes em um RH estratégico.

É observado em empresas em que há psicólogos que o processo de trabalho é compreendido de outra forma. Com essa realidade, é visto que o trabalho do profissional da psicologia organizacional iria facilitar o relacionamento das equipes, e principalmente iria desenvolver habilidades de comportamento organizacional nos gestores despreparados, que se encontram gerindo uma equipe, como também o alinhamento dos perfis dos colaboradores que entram na empresa. Com isso, o trabalho do psicólogo, se dá como de extrema responsabilidade e importância para a situação de desenvolvimento gerencial e organizacional.

Nesses casos, o exercício profissional do psicólogo nas empresas, seria dado como uma espécie de direcionamento de relacionamento seriam esses profissionais, que iriam dar as diretrizes, para a uma melhor convivência no trabalho, assim como no lidar com o capital humano.

Como a visão dos empresários da cidade vem mudando, é notório perceber cada vez mais a presença desses profissionais dentro das instituições, mesmo que ainda, muitas delas, estejam sem o profissional, mais muitas buscam essa prática, pois percebem a falta desse trabalho, e mais que isso, percebem que hoje, o recursos humanos, é de importância, pois é ele, quem dá o resultado, para uma

empresa, e faz com que sua produção aumente.

Os psicólogos dentro das empresas estão sendo visto como uma espécie de ponte de relacionamento entre organização (direção) x funcionários. Desde que foi analisado essa atuação, percebe-se que as empresas começaram a enxergar com outras expectativas o profissional da psicologia.

Com toda essa prática, foi levantada a questão de quanto o psicólogo é de importância nas instituições, e dessa forma foi levantada a questão da necessidade de ter esse setor nas organizações.

Como o psicólogo organizacional hoje se insere no setor de Recursos Humanos dentro de uma empresa, o primeiro processo em que ele é envolvido é o de Recrutamento e Seleção, fazendo assim um alinhamento da vaga com o perfil do candidato que esta concorrendo aquela oportunidade. Com o olhar crítico do profissional, consegue-se analisar principalmente o comportamento do sujeito. Lodi (1967) define recrutamento como “um processo de procurar empregados.” Tal procura se faz com base na requisição de pessoal emitida pelos supervisores e no mercado de trabalho, no qual de um lado competem os empregadores e de outro os próprios profissionais. Os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos e também em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade. Nesse processo, ocorre como sendo o de primeira etapa, onde se é anunciada a vaga.

Como houve a inserção de um psicólogo desde 2013 na empresa em estudo, houve também a inserção de um novo processo, onde ele ficou mais estruturado e organizado, amenizando assim o turnover e aumentando a integração dos sujeitos dentro da instituição, fazendo assim, a empresa ter mais lucratividade, uma vez que, ela passou a diminuir a entrada e saída de funcionário.

Hoje em dia no Favorito Supermercados, o processo de Recrutamento e Seleção se dá primeiro pela divulgação das vagas. Como trabalhamos com um segmento onde existem pessoas de vários graus de instrução, que vão desde os que não concluíram o ensino médio até os graduados, fazemos a divulgação analisando qual vaga encontra-se em aberto, para assim poder divulgar em um canal coerente. Assim, realizamos nossas divulgações pelas redes sociais (blogs, facebook, linkedin, twitter, e nos sites das próprias empresas) ou também em jornais impressos, com isso, os candidatos que tem interesse encaminham seus currículos e começam a fazer parte do processo de triagem, no qual analisamos e ficamos com

os currículos que estão no perfil da vaga e da empresa.

O perfil que o candidato necessita ter para se trabalhar dentro da instituição, é de nível fundamental completo (para vagas de açougue, padaria, hortifrutti, auxiliares de cozinha e asg), nível médio completo (para vagas de operadores de caixa, embaladores, repositores, estoquistas, atendentes e balconistas) e níveis superiores (para os cargos gerenciais e administrativos).

Segundo Chiavenato (1999), “recrutamento é um conjunto de técnicas que atrai candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. É basicamente um sistema de informação que a empresa divulga as vagas que estão disponíveis”. Ainda, sobre o processo de Recrutamento e Seleção, Chiavenato traz que:

[...] da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não (CHIAVENATO, 1999, p.25).

No caso do Favorito Supermercados, o processo é aberto no momento em que faz-se a divulgação da vaga, depois realizamos a triagem dos currículos que chegam, onde são selecionados, depois entra-se em contato com o candidato, marcando sempre para um dia posterior a entrevista (na maioria das vezes, a entrevista é em grupo), realiza-se, e quando encontrado o perfil, encaminha-se para os gerentes ou gerenciadores para se fazer a segunda parte do processo (entrevista técnica). Com essa ultima etapa (gerente realiza as perguntas operacionais do cargo) sendo finalizada com sucesso, encaminha-se o candidato para o Departamento Pessoal, para assim concluir o processo da vaga em aberto. Diante de todos esses passos, a empresa busca sempre obter informações para se finalizar o processo de seleção.

Segundo França (2007), quando há uma variedade intelectual, as chances de a empresa encontrar o perfil ideal para o preenchimento da vaga, aumentam, caso contrário, o recrutamento não atinge o seu objetivo.

Portanto, para que a organização possa preencher uma vaga, colocando a pessoa certa, no lugar certo, é de extrema relevância que o processo de recrutamento, consiga atrair o máximo de candidatos possíveis, dentro do perfil previamente anunciado. Assim, é convidado sempre para cada vaga, uma média de

15 a 20 candidatos, dentro de um processo seletivo externo.

Como sabemos, existem dois tipos de processo, o externo e o interno. O externo (o mais utilizado dentro das instituições, e dentro do Favorito). Segundo Chiavenato (2005, p. 113) o recrutamento pode ser interno ou externo, sendo o Recrutamento interno a promoção, transferência ou transferência com promoção de um funcionário da própria empresa e Recrutamento externo sendo o processo que pega os funcionários vindo de fora, ou seja, que não são da instituição. Portanto, para que a organização possa contratar um colaborador que irá contribuir plenamente com os objetivos idealizados da empresa, ela deverá definir qual o melhor tipo de recrutamento a ser realizado. Sendo assim, buscamos sempre no Favorito, realizar a análise do que é melhor.

Na visão de França (2007) a seleção de pessoas realizada na organização faz parte do processo de agregar pessoas dentro das organizações. Portanto, o que difere a seleção do recrutamento é que, enquanto o objetivo do recrutamento é atrair o máximo de pessoas que possuam as especificações básicas descritas para o preenchimento dos cargos das empresas, a seleção faz a triagem dos melhores candidatos atraídos pelo recrutamento, funcionando como uma espécie de filtro, onde apenas aqueles que estiverem o perfil adequado para o cargo disponível que poderá ingressar na organização.

Como vimos o índice em empresas de varejo o *turnover* é uma prática rotineira, foi vendo as estatísticas e o gasto anual com essa pratica dentro da empresa, que os diretores se preocuparam em estruturar um setor específico, para poder diminuir esses custos que estavam acontecendo. Assim o setor foi pensado para poder diminuir o processo de *turnover* e poder captar o candidato certo para o setor específico, e pode minimizar assim os custos de contratação e desligamento.

Segundo Chiavenato (2005), a seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis a organização, possam ingressar na mesma. É de fato, uma importante ferramenta da gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo. Nesse trabalho, pude deixar claro para as empresas, como realizar um processo eficaz, que fez com que a rotatividade baixasse, durante a permanência do meu trabalho e como é importante um profissional da psicologia, sendo responsável por esse processo. Sendo realizada a seleção bem feita, a empresa encontra o candidato que é compatível com a vaga e

faz em seguida o processo de integração (que também foi inserido com a chegada da psicóloga na empresa). Para Chiavenato(2014) Integração é um programa no qual irá fazer com que os novos funcionários passem a conhecer a cultura da empresa e poder assim interagir e se sentir fazendo parte daquele ambiente. Na integração o colaborador irá de maneira mais intensiva e rápida, conhecer os valores da organização.

3 HISTÓRICO DA EMPRESA

A análise foi realizada na empresa Favorito Supermercados (por se encontrar em seu organograma uma responsável de RH, que é psicóloga organizacional). A organização teve suas atividades iniciada no ano de 2007, com o casal Venicio Gama e Sandra Gama, naturais de Macaíba/RN. O casal e diretores da empresa sentiram a necessidade de expandir seus negócios (eles contavam apenas com uma loja na cidade de Macaíba). Hoje a rede conta com quatro lojas, uma localizada na Avenida Engenheiro Roberto Freire, Bairro de Capim Macio, a outra unidade, fica localizada, na Avenida Ayrton Senna, no Bairro de Nova Parnamirim, a terceira unidade, encontra-se na Avenida Santarém, no Bairro de Nossa Senhora da Apresentação, na Zona Norte da cidade e a ultima que foi inaugurada recentemente (no lugar de outra loja do grupo já existente na cidade) em agosto de 2014 e tem suas atividades sendo realizada na cidade de Macaíba (na Grande Natal). A empresa, conta hoje com uma expansão ativa nas suas atividades, e para o ano de 2016, está prevista a inauguração de uma nova loja que está sendo construída na Zona Norte, ou seja, a loja irá entrar no padrão do Favorito Supermercados (fica ao lado da loja atual).

A rede, conta hoje com aproximadamente quatrocentos e noventa e quatro colaboradores ao todo nas quatro lojas, onde cento e dezoito são da loja da A. Senna, cinquenta da loja da Zona Norte, cento e quarenta e dois na loja de Macaíba e cento e oitenta e quatro são da loja de Capim Macio, onde fica localizada a parte administrativa, que é formada por seis funcionários no Setor Comercial, dois no Marketing, seis no Setor Financeiro, três pessoas na Automação, uma nutricionista, seis pessoas no setor de Departamento Pessoal, e uma no setor Recursos Humanos (psicóloga). Sua estrutura física é composta por refeitório, banheiros para seus clientes e funcionários, depósito, cozinha, um auditório, uma sala de descanso, um

padaria, sala de RH, sala de Marketing, além de uma variedade de pontos comerciais (farmácia, salão de beleza, gráfica, informática,) e uma lavanderia na parte externa do estabelecimento. Tal variedade de lojas acaba por proporcionar aos seus clientes e colaboradores uma comodidade que é complementada com a presença de convênios com a farmácia, estacionamento grátis, acesso a internet wireless e serviço de entrega em domicílio. O supermercado possui seu fluxo hierárquico organizado da seguinte forma, os diretores da empresa (os proprietários), gerente geral de operações, gerentes dos departamentos administrativos e de lojas, gerenciadores dos vários setores (desde açougue, hortifrúti, rotisseria, padaria, restaurante, peixaria) e seus colaboradores.

O Favorito Supermercado tem como missão: “Encantar nossos clientes, oferecendo um supermercado feito do seu jeito, através de um atendimento que transmita calor humano, com profissionais treinados, em um ambiente aconchegante, que proporcione facilidade e agilidade nas compras”. Sua visão é: “Ser referência no ramo de varejo, através de um desenvolvimento humano que contribua para a construção de uma estrutura administrativa alusiva no mercado, possibilitando o crescimento da qualidade das lojas Favorito”. O objetivo da empresa é oferecer uma grande variedade de produtos com padrão de qualidade e preço justo, que satisfaça a todas as necessidades do nosso cliente, e valoriza o capital humano, através de uma capacitação que proporcione uma expectativa de crescimento intensa na empresa. Os valores do Favorito são: ética, profissionalismo, honestidade e excelência nos processos de atendimento.

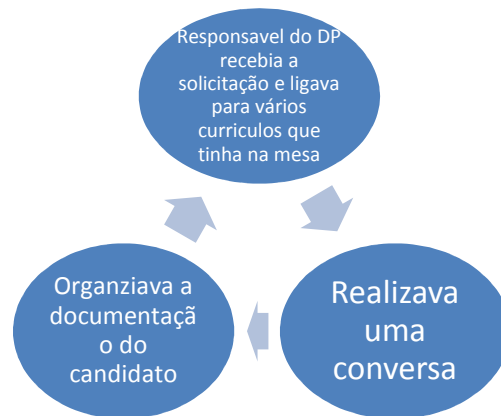
Nosso processo de seleção era realizado de uma forma bem desorganizada, onde a funcionária do Departamento Pessoal, que trabalhava com a parte burocrática era responsável por entrevistar os candidatos. O processo reunia um grupo sem passar pela triagem (ou seja, muitas pessoas sem perfil entravam na empresa), fazia uma conversa, sem aplicação de testes e de avaliações e já realizava a etapa da organização da documentação, ou seja, só existia uma etapa do processo.

Com a inserção da psicóloga para trabalhar especificamente com o processo de R & S, percebeu-se a mudança nos trabalho, onde foram estruturadas todas as etapas, desde a entrega do currículo que passou a ser virtual (pelo site), como a triagem desses currículos, a entrevista com aplicação de provas específicas para o cargo e avaliação psicológica e o envio da segunda etapa que é a entrevista técnica

com os gerentes e gerenciadores, fazendo com que, se o candidato fosse aprovado, passa-se para a etapa seguinte de organização da documentação para assim ser contratado.

Em seguida o modelo antigo e o atual do processo de R & S no Favorito Supermercados.

Figura 1 - Modelo antigo do processo de R & S no Favorito Supermercados.



Fonte: Favorito Supermercados, 2015.

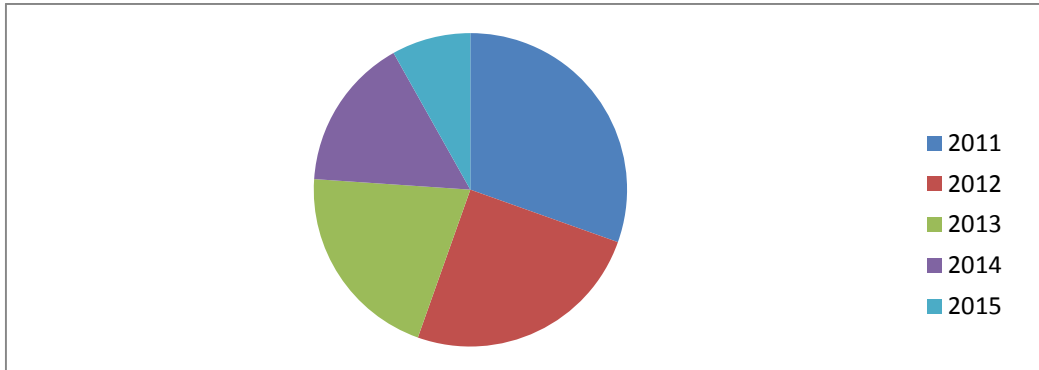
Figura 2 - Modelo atual do processo de R & S no Favorito Supermercados.



Fonte: Favorito Supermercados, 2015.

4 DADOS

Gráfico 1 – Turnover - Favorito Supermercados



O gráfico acima traz os dados de como era a rotatividade antes e depois da inserção do processo estruturado de R & S. No ano de 2011 o número de rotatividade foi de duzentos e oitenta, já em 2012 esse número caiu para duzentos e trinta, em 2013 com a chegada do setor e a estruturação de todo o processo o número passou para cento e noventa, caindo em 2014, mas considerado alto devido ao plano de hora extra remunerada que foi retirado e passou a ser banco de horas, o que causou muita desmotivação nos funcionários. Já no ano seguinte de 2015 o número de rotatividade caiu consideravelmente, causado pelo reflexo da crise, assim, o número de funcionários que foram substituídos passou para setenta e cinco, considerado o melhor número desde que a empresa foi fundada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É Visto que o psicólogo organizacional dentro das empresas tem um olhar mais humanizado para os colaboradores, criando assim uma ponte de comunicação entre os diretores e seu capital humano. Nesse modelo de trabalho e competitividade que hoje vivenciamos, onde mais importante do que qualquer outro processo, é o recursos humanos, essa ferramenta (funcionários) estão tendo maior destaque, fazendo com que assim, as empresas hoje invistam e se preocupem mais. Hoje em nossa empresa o fator colaborador é visto com mais valor, uma vez que foi analisado que, investindo no setor de RH a lucratividade irá aumentar com a diminuição da rotatividade.

Assim estruturando e estando sempre em busca de processos mais eficazes

o índice de turnover é minimizado, assim como as equipes vão ficando sempre mais estruturadas e alinhadas com os valores da empresa através da integração que é outro processo desenvolvido e aplicado aos funcionários novatos, causando uma consequência positiva tanto para a empresa como também para o setor de Rh (psicologia) que vem fazendo e tendo um bom resultado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

HITT.M.A.; MILLER.C.C.; COLELLA. A. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

LODI, J.B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1967.

SILVA, Patrícia Costa da; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. **Psicol. cienc. prof.**, v.27, n.1, Brasília, mar., 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932007000100011&lang=pt>. Acesso em: 24 jun. 2015.

ZANELLI, J.C.; BASTOS, A.V. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.