

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS II
ORIENTADOR: FLÁVIO EMÍLIO MONTEIRO CAVALCANTI, M.SC.**

CASOS DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO:

**TRANSLOG TRANSPORTE E LOGISTICA LTDA:
O desafio de recrutar e selecionar mão de obra temporária.**

Ronnielly de Pontes Medeiros*

E-mail: ronnipontes@hotmail.com

Bacharel em Administração de Empresas-

FACEN, Natal/ RN, Brasil.

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas –

FARN, Natal/RN, Brasil.

NATAL/RN

2011

Caso de ensino: TRANSLOG TRANSPORTE E LOGISTICA LTDA: O desafio de recrutar e selecionar mão de obra temporária.

INTRODUÇÃO

Jaqueline, ao chegar à transportadora pela manhã e após consultar o seu email corporativo, como de costume, se deparou com um email de seu gerente, solicitando que ela colocasse anúncios em jornais, rádios e agências de emprego, pois a empresa precisaria contratar novos colaboradores, para aumentar o seu quadro funcional em 40% a mais, para que com isso pudesse cobrir a demanda do fim de ano. Após analisar o aumento de contratados do ano anterior, constatou com um aumento de 20% a mais ao ano anterior, e devido ao mercado ser muito concorrente, o nível de qualificação dos profissionais necessários para serem contratados seria muito rara, comparada ao ano anterior a dificuldade já era notável.

A HISTÓRIA DA EMPRESA

A Translog Transporte e Logística Ltda teve início no ano de 1995, situada na cidade de Fortaleza/CE, e em 2003, abriu a sua filial na cidade de São Gonçalo do Amarante/RN. A transportadora foi criada através da iniciativa do Sr. Eduardo, Administrador, com espírito empreendedor, acreditava que o ramo de transportes era um ramo promissor. Com outras atividades, como a administração de uma empresa de caminhões para recolha de lixo na cidade de Fortaleza, o Sr. Eduardo, se deparou com a divisão de atividades entre as duas cidades, pois administra as duas empresas sozinho.

No início foi difícil a implantação da transportadora na cidade de São Gonçalo do Amarante/RN, onde fica a empresa, pois a atividade tinha que atender todo o estado do RN, e com a quantidade de caminhões que a empresa possuía, a viabilidade de entrega era muito inconstante, e para que a distribuição fluísse com perfeição, novos caminhões deveriam ser comprados e o custo para compra e adaptação eram muito caros, mais após um

empréstimo e a compra de novos caminhões a transportadora pode funcionar. A transportadora começou com 15 caminhões e 45 funcionários.

PROPRIETÁRIO SOLITÁRIO

Após vários anos na atividade de transportes, seja ele, seleta de lixo ou distribuição de bebidas, o Sr. Eduardo, se depara com uma administração solitária, pois é um homem solteiro e não possui filhos, por isso é o único dono e administrador de suas empresas, fazendo com que se sobrecarregue em suas atividades.

Com os anos se passando, sempre atarefado, cansado, sem delegar responsabilidades, se depara com viagens entre uma cidade e outra, fazendo com que seus gerentes se responsabilizem com toda atividade das suas empresas.

O Sr. Eduardo é um executivo centralizador, adotava práticas de gestão de pessoas muito peculiares. Em nenhum momento demonstrou vontade de fazer com que a empresa fosse administrada por outras pessoas, que não fosse apenas ele, apenas queria ter o controle absoluto de tudo e de todos que nas suas empresas.

EMPRESA TERCEIRIZADA

Após seis anos, diante de um mercado concorrente no setor de transportadoras, Eduardo, se deparou com um mercado que a cada dia cresce de uma forma exorbitante, fazendo com que ele se adaptasse.

A Translog é a transportadora responsável pela distribuição da empresa AMBEV (Companhia de Bebidas das Américas), e para que ele possa acompanhar o volume de distribuição e esteja apta a desenvolver o nível de serviço de entregas e satisfação dos clientes da cervejaria, a empresa terá que aumentar a quantidade de caminhões e conseqüentemente, teria que aumentar o seu quadro funcional.

Todos os anos o mercado abre e fecha as portas de desenvolvimento para aquelas empresas que querem se destacar dentro das organizações, e para aquelas que dependem de um bom nível de atendimento e resultado para se manterem, as que prestam serviço, como o caso da Translog, deve ser feito ano após ano, aprimorando e se adaptando com o mercado, através disso, evitará uma concorrência direta com outras transportadoras que rondam o ramo de entrega de bebidas, e hoje no RN, várias empresas migraram de forma muito rápida dominando o mercado através dos estados, isso pode ser considerado como lei de sobrevivência para aquelas que dependem de um bom atendimento para se manterem como prestadoras de serviço de empresas de grande porte.

ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização.

O mercado de transportadora é considerado um mercado prostituído, onde aquele que paga mais, leva o prêmio, e o prêmio nesse caso, são pessoas, que no caso da Translog, são os motoristas e os ajudantes.

Assim como a Translog, várias outras empresas, seja ela no ramo de entrega de bebidas, transportes ou etc. sofrem e tem o mesmo problema, pessoas que são contratadas em uma semana e na outra já pedem o desligamento, pois alegam que conseguiram empregos em outras instituições com um salário ou carga horária melhor.

CONTRATAÇÃO

Por se tratar de um ramo muito pesado, com o descarregamento de caixas de bebidas que muitas vezes faz com que a carga horária seja esticada até mais tarde, a contratação de profissionais que aceita ao cargo é muito difícil.

Muitos profissionais que fazem parte do quadro funcional da empresa são profissionais que já passaram pela empresa em outros anos, pois os novos que são contratados muitas vezes não se adaptam a atividade exercida, e por se tratar de um trabalho mais pesado, ficam vulneráveis a novas oportunidades de emprego que possam vir a serem oferecida por outras organizações.

PROBLEMA

Com a chegada de fim de ano na empresa que a Translog presta serviço, a quantidade de entrega duplica. Então, como contratar profissionais capacitados para suprir a demanda na alta estação? Após mais um dia de trabalho, Jaqueline se pergunta: como selecionar e recrutar colaboradores em um mercado que a cada ano fica mais concorrido pelas transportadoras? Ela imagina: É possível contratar uma quantidade tão grande de funcionários, se o mercado está escasso nas funções de motoristas e ajudantes?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso aborda uma situação real de uma transportadora, retrata os impactos ocorridos na empresa após a chegada do período de alta estação em virtude da falta de um planejamento de contratações. O relato é narrado ao ponto de vista da analista de Recursos Humanos, que vivenciou de perto todas as fases da contratação. A empresa estudada é uma transportadora no ramo de entrega de bebidas de pequeno porte. A empresa também não podia “parar”, pois se consolidou no mercado, pela qualidade na entrega de seus produtos, atendimento aos clientes e pontualidade. Este estudo tem como objetivo investigar como a empresa pode contratar um grande número de funcionários diante da falta de planejamento de contratação.

Palavras-chave: Transportadora, planejamento de contratação, qualidade na entrega.

Abstract:

This case deals with an actual carrier, portrays the impacts occurred in the company after the arrival of high season due to a lack of planning contracts. The story is narrated in terms of Human Resources analyst, who lived close to all stages of recruitment. The company studied is a carrier in the business of delivering drinks to small businesses. The company also could not "stop" because the market has consolidated, the quality delivery of their products, customer service and punctuality. This study aims to investigate how the company can hire a large number of employees at the lack of planning for recruitment.

Keywords: Carrier planning, contracting, quality delivery.

Objetivos de Aprendizagem

O presente estudo de caso aborda as principais dificuldades enfrentadas na empresa por falta de um planejamento de contratação de funcionários. Tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre a importância do processo de

contratação, pretendendo desenvolver nos alunos: 1) conhecimento sobre transportadoras; 2) reflexão sobre o planejamento de contratação de funcionários em uma transportadora; 3) reconhecimento da necessidade de preparação para o processo de contratação para transportadora; 4) busca de alternativa para a solução de problemas existentes; 5) análise das oito referências teóricas sobre o tema; 6) capacidade de estabelecer relação entre a teoria e prática.

Fonte de dados

Os dados primários foram obtidos através de entrevista realizada com a analista de recursos humanos Jaqueline, constituindo-se em um meio rápido de se obter informações, bem como as observações da participante na pesquisa, já que a mesma conhece o funcionamento da empresa.

Além disso, Jaqueline demonstrou interesse, dando total apoio e liberdade para o estudo, tendo assim a entrevistada grande acesso as informações. Gerente da empresa foi consultado, autorizando a publicação do caso. Com enfoque na transportadora, espera-se que esse estudo de caso possa contribuir de forma significativa para outros estudos sobre o assunto.

Questões para discussão

- 1) Identifique quais os principais problemas enfrentados por Jaqueline após a solicitação do seu Gerente?
- 2) O que o Sr. Eduardo poderia ter feito para que a empresa, não enfrentasse dificuldades no período de alta estação?
- 3) Qual a principal dificuldade que o Sr. Eduardo encontra para administrar a sua empresa?

- 4) Avalie a condução da empresa pelo Sr. Eduardo até a chegada da alta estação?
- 5) Elabore um anúncio de recrutamento para a empresa publicar no caderno de classificados de um jornal de grande circulação no estado do RN.

Sugestão para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação em administração e/ou pós-graduação em Gestão de Pessoas e Gestão de Empresas de Transportes. É importante obedecer à seguinte seqüência de passos: 1) Conceituar a transportadora e explicar a importância do planejamento de contratação; 2) Leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) Discussão em plenária e resolução das alternativas apresentadas; 4) Fechamento com orientações e exposição da temática pelo professor.

Análise do caso

Para melhor compreensão da problemática estudada, pode-se começar a discussão do caso, abordando as peculiares da transportadora. A partir daí deve-se refletir com base em alguns pesquisadores sobre o assunto.

Empresa de Transportes

Os transportes são utilizados para movimentação de produtos e materiais ao longo dos canais de distribuição e, em geral, tem uma importância significativa na formação dos custos logísticos, podendo representar um fator de vantagem competitiva para o sistema.

Para Bertaglia (2003), esta movimentação deve atender aos anseios dos clientes proporcionando: a) velocidade, haja vista a redução dos estoques por parte das empresas sem, contudo, perder a qualidade do produto; b) confiabilidade no cumprimento das demandas existentes, atendendo prazos, quantidades e localização de entrega; e, c) flexibilidade, proporcionando adaptabilidade às exigências dos clientes, conforme suas necessidades.

O fluxo dos produtos pode ser realizado através de vários modais (meios de transporte), dependendo do tipo, prazo para entrega ou valor agregado. Os modais básicos são: ferroviário, dutoviário, aquaviário, aéreo e rodoviário. Sua importância segundo Ballou (2001) pode ser medida pela distância, volume, receita e natureza da composição do tráfego.

Recrutamento

O processo de análise de pessoal baseia-se em atrair, ir ao encontro de pessoas que possuam qualidades mínimas capazes de atenderem às necessidades da empresa, dessa forma os métodos mais variáveis para que se possa adquiri-las é através do recrutamento, seleção e treinamento de funcionários capazes de exercer a função dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

O recrutamento é uma das formas mais viáveis para que se possa avaliar o candidato correto para o cargo certo, selecionando aquele que melhor se encaixa na vaga em aberto, com critérios que a empresa irá exigir. Para Boudreau (2002), trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas, para que essa relação seja possível, é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho, a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e

iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.

Segundo Carvalho (1992), é a partir do recrutamento que o sistema de recursos humanos passa a centralizar suas ações e programas no contexto da identificação do ocupante do cargo que a empresa recorre ao mercado de trabalho, no qual pode ser local, presente na própria comunidade onde a organização atual, ou, de acordo com as exigências do cargo a ser preenchido, regional, nacional ou até internacional.

Seleção

É buscar os melhores profissionais para o cargo oferecido, atendendo as suas exigências, pois o sucesso e a saúde da organização dependem das pessoas que são selecionadas para nela trabalharem e é importante ressaltar que não existe candidato bom ou candidato ruim. O que existe é o candidato com perfil mais adequado ao cargo e à cultura da organização.

Segundo Chiavenato (2002), a seleção de pessoal busca, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

Para Nascimento (1992), a seleção está apoiada em três insumos independentes, que são: a análise, a avaliação e a classificação de cargos, que informa ao recrutador as descrições de cargos da empresa, administração salarial, que orienta a seleção em matéria de parâmetros de classes de salários de conformidade com a política salarial da organização, e finalmente o

recrutamento, que alimenta o processo seletivo com uma quantidade adequada de candidatos para o preenchimento dos cargos ou vaga disponível.

O Planejamento para Contratação

É um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância. O mais importante na utilização do Planejamento é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados.

Segundo Igor ANSOFF (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Philip KOTLER (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégias, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

ALTERNATIVAS DE AÇÃO

Dificuldades encontradas

Entre muitos problemas, destaca-se: a falta de preparação dos administradores de recursos humanos; falta de planejamento para chegada do

período de alta estação; falta de mão de obra qualificada, devido à grande procura por outras empresas.

Ações preventivas

O Sr. Eduardo poderia ter planejado as contratações. Ele deveria ter preparado sua equipe para administrar a situação no momento do período da alta estação. Em virtude da falta de planejamento para contratação e falta de preparação da equipe de administração de recursos humanos a empresa sofreu muitas dificuldades.

Característica principal do proprietário

O Sr. Eduardo é um proprietário solitário, com dificuldades de administrar, e delegar responsabilidades, por ter mais de uma empresa em ramos diferentes tenta dividir suas atenções para ambas. Com isso enfrenta dificuldades em alguns momentos de sua administração.

Gestão do fundador

O Sr. Eduardo por ser solitário, se tornou uma pessoa autoritária, sempre dando ordens, mas sem delegar responsabilidades. Com o tempo a empresa teve de se adequar e adaptar-se as exigências de mercado. Com a falta de planejamento estratégico e planejamento nas contratações de novos colaboradores a empresa não poderia ter bons resultados no futuro.

O fundador não demonstrava vontade de dividir a administração com outra pessoa, apenas fazendo com que se sobrecarregasse em suas atividades. Com a condução da empresa dessa maneira, não poderia esperar sucesso.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª. Edª. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004. 532 p.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003. 509 p.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1 – São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

_____, **Administração de Recursos Humanos. O capital humano nas organizações**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH T. George e BOUDREAU W. John. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1 – São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.