



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO PARA REDUÇÃO DO TURNOVER DAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI

Daniel Lucas Tavares Macário
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Diego Silva dos Reis
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Luciana Porto de Matos Almeida
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Patricia Nunes Cosa Reis
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

Poliana Henriques da Silva
poliana.silva@epdvr.com.br
UniFOA

Resumo: Mesmo com a globalização e aumento das tecnologias no século XXI, o principal recurso das empresas continuam sendo o capital humano. Com isso, o mercado de trabalho e suas oportunidades, juntamente com o mercado de recursos humanos e as pessoas a procura de emprego, tornam-se primordiais para a sobrevivência das organizações, ao permitir um intenso movimento de troca entre as partes interessadas: empresas e candidatos. Toda organização necessita captar e recrutar novos candidatos periodicamente por meio do recrutamento, a fim de preencher as vagas em aberto. Nesse movimento de entrada e saída de pessoas, toda empresa está suscetível a sofrer com a perda de pessoal. O turnover de recursos humanos apresenta-se como um verdadeiro problema enfrentado pelas organizações, uma vez que nem sempre se pode prevê-lo. Esse trabalho teve como objetivo geral, demonstrar a importância do recrutamento para a redução da rotatividade. Como objetivos específicos, definir e abordar temas como; mercado de trabalho; mercado de recursos humanos; recrutamento; turnover. O trabalho foi realizado através da pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, que contribuiu no alcance dos objetivos definidos. Após o desenvolvimento, foi realizado um estudo de caso na Companhia Siderúrgica Nacional, que tem sua matriz situada em Volta redonda, Rio de Janeiro, Brasil, tendo como base informações encontradas no site da empresa. Com a avaliação e resultado do estudo de caso, foi possível criar uma proposta prática que visasse o aprimoramento das práticas de recrutamento na CSN, sendo que sua importância é valorizar os colaboradores que se encontram atuando na organização

Palavras Chave: Mercado - Recrutamento - Turnover - -

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado de trabalho e o de recursos humanos se tornaram mais amplos e competitivos. As organizações se vêem diante um cenário onde a escolha de pessoal pode fazer toda a diferença no ambiente organizacional. Com o aumento da qualificação e preparação na educação das pessoas do século XXI, e um número cada vez maior de candidatos para concorrer às oportunidades em aberto, muitas empresas buscam no início do processo, a melhor maneira de atrair e recrutar novos colaboradores.

Os profissionais responsáveis pela captação de recursos humanos visam atrair os melhores candidatos e possíveis talentos, selecionando de maneira criteriosa os locais e fontes que serão utilizadas no recrutamento, garantindo que o processo seja executado minuciosamente.

Independentemente das tecnologias, toda organização necessita de pessoas para execução de algumas atividades. Porém, nem sempre a atuação e resultados do colaborador serão satisfatórios, levando a organização a dispensá-lo por não atingimento dos objetivos aguardados por ela. Por outro lado, o indivíduo pode não se sentir motivado e satisfeito com o ambiente organizacional, podendo optar por pedir sua saída a qualquer momento, causando um “buraco”, sendo previsto ou não, no quadro da empresa, gerando custo e tempo para reposição do mesmo. A esse processo de entrada e saída de pessoas, dá-se o nome de *turnover* ou rotatividade de pessoal.

A importância desse trabalho se dá devido à observação e a confirmação de que em várias ocasiões, por erros no recrutamento e na escolha dos candidatos não adequados, a organização acaba sofrendo prejuízos que poderiam ser evitados com uma captação eficiente.

Esse trabalho teve como objetivo geral apresentar a importância do recrutamento na redução do *turnover* nas organizações, identificando os meios utilizados pelo setor de recursos humanos para atrair e recrutar os melhores candidatos de acordo com a necessidade da organização, a fim de resolver e/ou diminuir o problema da alta rotatividade. Os objetivos específicos foram sobre o mercado de trabalho e de recursos humanos no cenário atual; definir o que é e quais os tipos de recrutamento, além de suas fontes e procedimentos; relatar sobre o *turnover*, suas causas e consequências para as organizações; definir a importância de um recrutamento bem executado para redução do *turnover* e quais meios de executá-lo.

A metodologia utilizada para construção do trabalho foi exclusivamente a pesquisa bibliográfica e consulta a *sites*. Após o desenvolvimento do trabalho, foi apresentado um estudo de caso na Companhia Siderúrgica Nacional, seguido de uma proposta prática que visa implementar a prática do recrutamento na respectiva empresa.

2 MERCADO DE TRABALHO

O mercado é um espaço de comutação, ou seja, um ambiente de troca entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que buscam o mesmo.

De acordo com Chiavenato (2010, p.104):

Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que procuram um produto ou serviço. O mecanismo de oferta e procura é a característica principal de todo mercado. O mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações.

O MT refere-se às oportunidades de vagas de emprego em aberto. Ele é dinâmico e sofre contínuos processos de mudanças dia após dia. Quando se encontra em situação de procura, há um grande número de vagas e oportunidades para os candidatos, onde a organização recrutará e selecionará o candidato que se adequar melhor as necessidades aguardadas por ela. Entretanto, se estiver em estado de oferta, haverá poucos interessados para várias vagas em aberto, fazendo com que a empresa passe por uma etapa em que os recursos humanos estarão escassos e difíceis, com a falta de ocupantes para as posições disponíveis.

Ainda conforme Chiavenato “O processo de agregar pessoas constitui as rotas de ingresso das pessoas nas organizações” (2010, p.100).



Figura 01: Lei da oferta e procura no mercado de trabalho

Fonte: Disponível em: http://unipvirtual.com.br/material/MATERIAL_ANTIGO/mao_obra/html/mod_2.html
Acesso em: 21/11/2013

As pessoas e as organizações não foram criadas juntas. Em um movimento de troca, aqueles que desejam uma colocação no mercado de trabalho escolhem as empresas onde almejam trabalhar e aplicar seus conhecimentos e competências, enquanto por outro lado, empregadores divulgam suas oportunidades de maneira a atrair os candidatos ideais a ocupar uma vaga em aberto.

Toda organização quando dispõe de vagas em aberto, necessita de pessoal qualificado para ocupação das mesmas, porém, nem sempre a qualificação será suficiente para garantir a permanência ou adequação do candidato a cultura e valores da empresa, podendo também não atingir os resultados aguardados. Nesse sentido, todo empregador ao buscar por profissionais com perfis adequados as posições em aberto, almeja encontrar possíveis talentos que façam parte do quadro de colaboradores.

Segundo Almeida (2009, p.2) “o termo talento, como definido nos dicionários, refere-se à aptidão natural ou habilidade adquirida que fazem com que pessoas se destaquem em algum campo”.

Dessa maneira, as organizações ao buscarem candidatos se focam no perfil profissional que desejam encontrar no mercado. Sabendo que nem todas as pessoas que se candidatam são um talento, esse termo torna-se bastante relativo e depende das competências

individuais ou grupais valorizadas pela empresa, em função da estratégia adotada perante seus *stakeholders*.

Ainda conforme a obra de Almeida (2009, p.12), o MT passou a ser mais vasto e seletivo. Os requisitos para contratação se tornaram cada vez mais exigentes, principalmente quanto à experiência e qualificação, juntamente com competências comportamentais que são cada vez mais valorizadas.

3 O MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

O mercado de recursos humanos se refere à quantidade de pessoas dispostas a trabalhar ou que já se encontram empregadas, mas em busca de novas oportunidades.

Segundo Chiavenato (2002, p.176):

O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pela parcela da população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando, isto é, pelo conjunto de pessoas empregadas (mercado de RH aplicado), ou desempregadas (mercado disponível).

De acordo com a figura 2, a lei da oferta e procura no mercado de recursos humanos se caracteriza pelas pessoas que estão à procura de uma oportunidade de emprego.

Figura 02: Lei da oferta e procura no mercado de recursos humanos
Mercado de Recursos Humanos

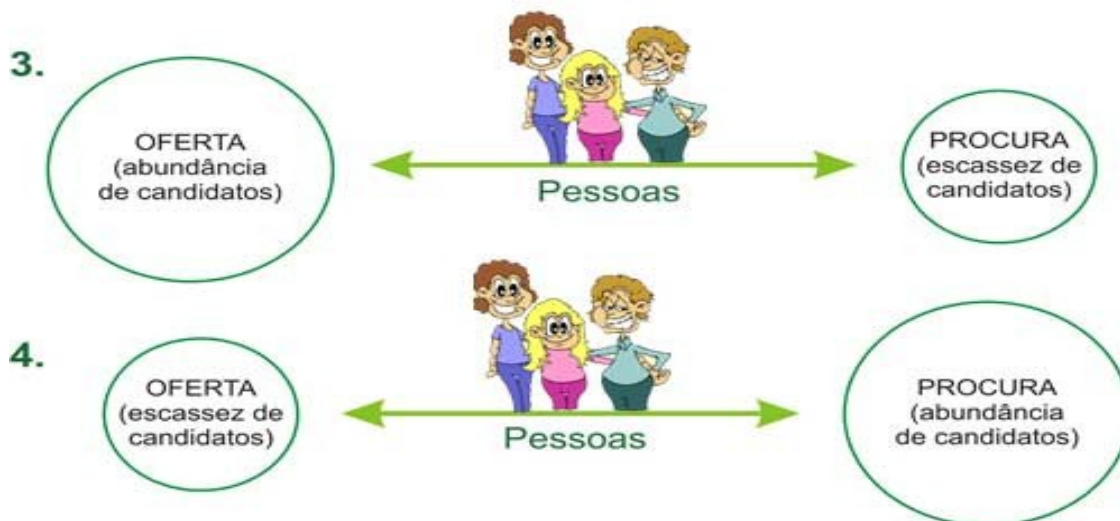


Figura 02: Lei da oferta e procura no mercado de recursos humanos

Fonte: Disponível em: http://unipvirtual.com.br/material/MATERIAL_ANTIGO/mao_obra/html/mod_2.html
Acesso em: 21/11/2013

O MRH é formado por candidatos reais e potenciais, em relação a determinadas oportunidades de emprego:

- I. Os candidatos reais, que são candidatos que estão à procura de uma oportunidade, independentemente de estarem ou não empregados.
- II. Candidatos potenciais, que embora não estejam à procura de oportunidades de emprego, possuem condições de ocupá-las satisfatoriamente.

4 O RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas e as organizações convivem em uma interminável relação de negociação, elas se encontram engajadas em um processo contínuo de atrair uns aos outros. Da mesma forma que um indivíduo forma uma opinião sobre determinada empresa e opta por participar de um possível processo seletivo, os empregadores procuram obter informações a seu respeito, visando atingir o interesse de admiti-lo ou não. Nessa relação de troca de interesses, perante a necessidade de divulgar as vagas disponíveis, surge o recrutamento como uma forma da empresa atrair futuros colaboradores.

4.1 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO

De acordo com Marras (2011, p.54), o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do setor de recursos humanos, que tem por finalidade a captação de pessoal interno, externo ou uma combinação de ambos. Nesse sentido, recrutar significa designar cargos a pessoas adequadas e qualificadas que se encontrem dentro ou fora da organização e que possam preencher as vagas disponíveis.

Segundo Chiavenato (2004, p.112):

O recrutamento corresponde à etapa pela qual a organização atrai os candidatos no mercado de recursos humanos. Na verdade o recrutamento funciona como um processo de comunicação, a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH.

Esse processo de comunicação serve como uma ligação direta com as pessoas que necessitam de uma recolocação no mercado de trabalho ou encontram-se trabalhando e buscando novos desafios em sua carreira. Porém, essa atração não se dá apenas a quem necessita ou quer melhorar de emprego, pois, ao divulgar as suas vagas a empresa deixa exposto que também necessita de novos colaboradores.

De acordo com Lacombe (2011, p.81):

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado como uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existam vagas. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Nas organizações do século XXI, as empresas centralizam o recrutamento e seleção nas mãos de um mesmo departamento, sendo realizado de maneira contínua, pela necessidade de renovação ou aumento do quadro de funcionários em períodos distintos, sendo intensificado quando há uma grande demanda em recrutar novos colaboradores.

Conforme Banov (2012, p.38):

Atualmente, o recrutamento tem tido um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de um grande número de candidatos disponíveis e da falta de qualificação mínima destes candidatos para ocupação das vagas em aberto, o que faz o recrutamento cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas.

Assim o processo de recrutamento necessita de meios específicos para atrair os candidatos desejados meio a tantos que se encontram no MRH, sendo utilizados alguns critérios que visam delimitar o acesso dos interessados.

O recrutamento de pessoal divide-se em três tipos: interno, externo e misto.

4.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Definidos os pré-requisitos e as fontes a serem utilizadas, as organizações se preparam para atrair os candidatos adequados, optando por recrutar novos profissionais que se encontram no MRH ou dando oportunidades a quem já se encontra atuando no quadro da empresa.

O recrutamento pode ser feito interno ou externamente, ou seja, a empresa que está decidindo preencher uma vaga pode procurar pessoas dentro da própria organização, ou pode procurá-la no mercado de trabalho (FRANÇA, 2007, p.50).

A seguir serão apresentados os tipos de recrutamentos.

- I. **Recrutamento interno:** É o recrutamento onde as empresas utilizam de seus próprios colaboradores para assumir posições em cargos horizontais ou verticais. Segundo Chiavenato (2002, p.208):

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferido com promoção (movimentação diagonal).

Por sua vez, o recrutamento interno se dá quando o profissional já se encontra atuando em uma função dentro da organização, podendo ser colocado para ocupar outra vaga por motivos de transferência, promoção, programa de desenvolvimento ou plano de carreira.

Lacombe (2011, p.85) destaca que “um ponto importante a ser considerado em qualquer recrutamento é a prioridade que se deve dar ao recrutamento interno”.

Desse modo, o recrutamento interno é vantajoso por motivar todos os empregados, permitindo aos mesmos a possibilidade de crescimento dentro da empresa, criando uma perspectiva de carreira, sendo ainda mais rápido e com menor custo do que o recrutamento externo. Entretanto, se o processo não for bem aplicado, poderá gerar frustrações nos colaboradores que não foram prestigiados com uma promoção.

- II. **Recrutamento externo:** Nem sempre as organizações dispõem de mão de obra qualificada para assumir novas posições que venham a surgir. Nesse caso utilizam-se do recrutamento externo para ocupação das vagas em aberto.

Para Marras (2011, p.58) “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir a necessidade da empresa no seu quadro de efetivo”.

Dessa forma, o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, se encontrando fora da organização. Ele tem início a partir de duas tomadas decisões, sendo elas:

- I. **Variável de tempo:** Determina a exigência temporal requisitada pelo líder do setor através da requisição de pessoal, indo de acordo com a urgência do preenchimento da vaga, ao mesmo tempo em que demonstra qual a fonte de recrutamento ideal a ser realizado.
- II. **Variável de custo:** É a que representa a condição financeira disponibilizada para iniciar o processo de recrutamento e seleção, ao mesmo tempo em que permite identificar as fontes de acordo com a situação financeira da organização.

III. Recrutamento misto: Na prática, as organizações nunca realizam apenas um tipo de recrutamento, seja ele interno ou externo, pois, ambos se acrescentam e completam.

Chiavenato (2002) esclarece que em relação às vantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

Ao optar pelo recrutamento misto, as organizações valorizam seu capital humano interno, dando possibilidades de crescimento, ao mesmo tempo em que, oferece oportunidades para entrada de novos talentos que se encontram no MRH externo.

Ainda para o mesmo autor, o recrutamento misto pode ser adotado por três opções de sistema:

- I. O recrutamento externo seguindo de recrutamento interno, as empresas se encontram mais interessadas na entrada de recursos humanos do que na transformação, necessitando de mão de obra qualificada a curto prazo, importando do ambiente externo. Quando o capital externo não atende a demanda aguardada pela organização, ou a qualificação e experiência encontrada no MRH são de baixo nível, as organizações buscam em seu pessoal quem tenha a qualificação necessária.
- II. O recrutamento interno seguido de recrutamento externo, onde as organizações priorizam o recrutamento interno, dando oportunidades a seus empregados, e em caso não haja candidatos para o perfil desejado, parte para o recrutamento externo.
- III. O Recrutamento externo e interno simultaneamente, na qual a empresa se preocupa com o preenchimento de vaga existente, seja por meio de *input* ou transformação de recursos humanos. Uma boa organização prioriza seus candidatos externos sobre os externos, em caso de equidade de condições entre eles.

Após definir o tipo de recrutamento a ser realizado, as organizações utilizarão de alguns procedimentos para efetuar o processo de recrutar.

4.3 PROCEDIMENTOS PARA PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Todo processo de recrutamento de pessoal provém de uma necessidade interna da organização, no que diz respeito à contratação de novos profissionais.

De acordo com Lacombe (2011, p.82):

Só é possível recrutar se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais. O êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido. Para isto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que ele vai fazer.

Assim se faz necessário estabelecer as descrições das funções, que tem por finalidade proporcionar informações para facilitar o recrutamento e reposicionamento das pessoas adequadas para cada função. Além disso, para se obter o perfil ideal do candidato, é preciso conhecer a identidade da empresa, seus valores, suas éticas e prioridades, pois, se o candidato for ótimo, mas não tiver o perfil compatível com a cultura da organização, provavelmente não haverá adaptação a empresa, podendo ocasionar o *turnover*.

Outro procedimento utilizado é a requisição de pessoal, que inclui a formação profissional, o tipo de experiência, as características de personalidade, os conhecimentos e as qualidades que o candidato deve possuir.

É preciso se atentar que, em uma época em que tudo muda com muita agilidade, é preciso estar sempre atualizado as descrições das funções, e essa é a outra razão pela qual ela deve ser feita de forma eficiente.

Com base nos pré-requisitos exigidos pelo cargo, as organizações exploram o MRH para abastecer o seu processo seletivo, se utilizando de fontes de recrutamento para divulgar suas oportunidades.

4.4 FONTES DE RECRUTAMENTO

Definido o tipo de recrutamento a ser realizado, as organizações utilizarão de meios para divulgar suas oportunidades. Esses meios, conhecidos por fontes de recrutamento, terão a finalidade de expor as vagas em aberto, aos candidatos que se encontram no MRH.

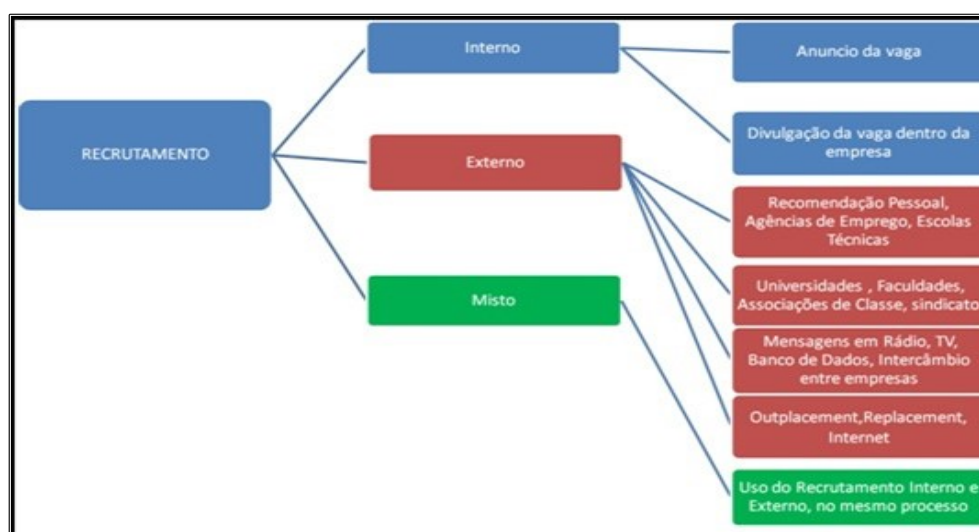


Figura 03: Fontes de acordo com o tipo de recrutamento

Fonte: Disponível em: <http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm> Acesso em: 21/11/2013

Segue no quadro 01, as principais fontes de recrutamento, definidos por Marras (2011, p.56):

| TIPO DE FONTE DE RECRUTAMENTO | DESCRIÇÃO |
|--|--|
| I. Banco de dados interno | ✓ O banco de dados interno é formado desde o recebimento de currículos e é utilizado de acordo com as oportunidades da empresa. |
| II. Indicações | ✓ Uma vez identificadas às necessidades da empresa o recrutador distribui as informações internas e externamente e a partir desse momento, começa a receber indicações para preenchimento das vagas. |
| III. Cartazes externos e internos | ✓ Consiste na implantação de cartazes na portaria das fábricas e entidades ou em locais onde se suponha que haja muita concorrência de profissionais com perfis adequados ao aguardado pela organização. |
| IV. Entidades diversas | ✓ As vagas são divulgadas por meio de entidades governamentais, tais como, balcão de emprego e sindicatos, que mantém o atendimento para cadastramento e assistência a quem busca uma oportunidade de emprego. |
| V. Consultorias de <i>outplacement</i> | ✓ É um grupo de consultoria especializada em recolocar os profissionais que se encontram em processo de desligamento em suas respectivas empresas. |

| | | |
|-------|--|--|
| VI. | Consultorias <i>replacement</i> | ✓ São consultorias que atuam na recolocação de profissionais no mercado de trabalho, atendendo os interesses dos interessados em conseguir um novo emprego. |
| VII. | Agências de emprego | ✓ Oferecem serviços de recrutamento em geral, desde o nível operacional até o intermediário. As agências não são exclusividade de uma única empresa, trabalhando com várias empresas ao mesmo tempo. |
| VIII. | Mídia | ✓ É o conjunto de canais de comunicação compostos pela televisão, jornais, revistas, internet, etc., utilizados pelo setor de recrutamento para divulgação das vagas com objetivo de atrair candidato. |
| IX. | <i>Headhunters</i> | ✓ Em sua tradução são “caçadores de cabeças”, tendo esse nome devido ao fato que atuam como profissionais que agem nos cargos de nível alto das organizações (presidentes, vice-presidentes e diretoria), ou ocasiões em que há grande dificuldade de se encontrar profissionais de áreas específicas. |
| X. | Consultorias em recrutamento e seleção | ✓ Uma de suas características é que seu perfil de trabalho é diferenciado das demais agências de emprego. Trabalham desde o nível médio até o nível médio alto da pirâmide organizacional. Como metodologia de trabalho, o consultor se desloca até seu cliente para verificar a identidade e perfil exigido pela empresa. Após levantar as necessidades, realiza uma triagem de currículos, convoca os candidatos adequados para processo de seleção, aplicam uma bateria de testes e emitem laudos positivos ou negativos e indicam três ou quatro candidatos que possam ter as características aguardadas pela organização. |

Fonte: Elaborados pelos autores com base em MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

5 MERCADO DE TRABALHO VERSUS RECRUTAMENTO VERSUS MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

A ligação do recrutamento com o MT e o MRH, baseia-se no modo com que a empresa se comunica com o candidato que está a procura de oportunidade de emprego.

Chiavenato destaca que através do recrutamento a organização – que faz parte do mercado de trabalho – sinaliza para determinados candidatos – que faz parte do mercado de RH – a oferta de oportunidade de emprego (CHIAVENATO, 2004, p.102).

O recrutamento funciona como uma ponte, um elo entre a organização e candidatos disponíveis no MRH.



Figura 04: Recrutamento: O elo entre MT e o MRH

Fonte: Disponível em:
http://unipvirtual.com.br/material/MATERIAL_ANTIGO/mao_obra/html/Imagens/fig_03.jpg Acesso em 21/11/2013

A relação entre MT e o MRH é profunda, ocorrendo uma íntima relação entre ambos. Conhecer os dois tipos de mercado faz parte do dia-a-dia do profissional de recrutamento, visto que a maneira de planejar este processo dependerá do momento em que se encontram esses mercados, e o preenchimento das vagas dependerá de todo processo como um todo.

6 *TURNOVER*

A rotatividade de recursos humanos é o termo utilizado para caracterizar a oscilação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; ou seja, é definido pela quantidade de pessoas que ingressam e saem da companhia.

Segundo Chiavenato (2002, p.178):

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

As organizações, como todo um sistema aberto, que permite a entrada e saída de colaboradores, caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desempenhar suas atividades e gerar resultados.

Um dos problemas do século XXI que vêm preocupando os profissionais da área de recursos humanos nas, é a intensificação de saída ou perda de seus colaboradores, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação de entradas de novos empregados. Dessa forma, o desligamento de pessoal precisa ser substituído por novas admissões.

6.1 Conceito de *turnover*

O *turnover* é o resultado da saída de alguns funcionários e o ingresso de outros para substituí-los no trabalho.

Segundo Chiavenato (2004, p. 86), “as organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver”.

Isso significa que toda organização perde recursos ao longo do tempo, necessitando repor o que foi perdido para garantir o equilíbrio do funcionamento de suas atividades.

Em um ambiente de trabalho competitivo, com o regime de oferta sendo intenso, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal, sendo necessário identificar os tipos de desligamento que levam a tal problema.

6.2 CAUSAS DO *TURNOVER*

Toda organização atrai e recruta candidatos para preencher cargos disponíveis. Entretanto, elas convivem não apenas com a entrada de novos colaboradores, mas também, com a saída constante de alguns de seus empregados.

Abaixo se definem os dois motivos que levam ao desligamento dos funcionários:

- I. Desligamento através do funcionário, que ocorre quando o empregado decide por motivos pessoais encerrar o contrato de trabalho com o empregador.

A decisão de desligamento ocorre por duas percepções:

- II. Grau de insatisfação do funcionário com o trabalho.
- III. Quantidade de alternativas atrativas visualizadas fora da organização.

O colaborador poderá estar insatisfeito com sua função, com o ambiente de trabalho ou com ambos. Poderá ainda ocorrer de se sentir atraído por ofertas de emprego mais atrativas e que ofereçam maiores desafios para sua carreira.

Segundo Chiavenato (2004, p.87):

Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio tem sido o corte de horas extras, o congelamento de admissões, redução de jornada de trabalho ou trabalho em casa (*home office*) e, sobretudo, a reciclagem de profissionais através de treinamento contínuo e intensivo.

Dessa forma, o desligamento de profissionais nem sempre é a opção mais viável para as organizações, pois a substituição demandaria tempo e custo, devendo ser analisado a possibilidade de qualificar e treinar os colaboradores e criar situações que possibilitem sua permanência na empresa.

6.3 CONSEQUÊNCIAS DO *TURNOVER*

Toda organização ao necessitar repor seu capital humano, acaba gerando custo e levando tempo até substituir o colaborador.

De acordo com Chiavenato (2004, p.8), o *turnover* gera ainda:

- I. Pagamentos de salários e quitação de verbas trabalhistas (férias, décimo terceiros, etc.);
- II. Despesas com benefícios;
- III. Custos com consultorias (*outplacement ou replacement*);
- IV. Cargos em aberto até a substituição.

Assim, o *turnover* se apresenta de forma negativa para as organizações, ao gerar prejuízos que poderiam ser evitados com um planejamento de pessoal bem elaborado e um processo de recrutamento minuciosamente executado. Dessa maneira, fica visível a importância de atrair as pessoas corretas para o processo seletivo, que contaria com candidatos que possuam pretensões de permanecer na empresa.

7 A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO NA REDUÇÃO DO *TURNOVER*

O recrutamento é o processo de captação de candidatos que disputam por vagas de emprego no mercado de trabalho. Trata-se de um processo como um instrumento, com a função de abastecer adequadamente o processo de seleção. Para que isso ocorra tem que ter um cuidadoso planejamento.

De acordo com Almeida (2009, p.36):

O planejamento de pessoal é uma ferramenta que permite que as organizações tomem decisões sobre contratação de pessoal mais acertadas. Se realizado de maneira proativa, ele fornece uma boa visibilidade do quantitativo de profissionais e das competências necessárias.

Através do direcionamento estratégico da empresa, exposto pela visão, missão, objetivos, indicadores de desempenho, reconhecem as competências essenciais da empresa e estende-se em competências profissionais.

O recrutamento dá subsídio para o processo de seleção. Se não houver candidatos com potencias para o preenchimento de uma vaga, não a como efetuar a seleção (FRANÇA, 2007, p.30).

A captação de candidatos precisa ser criativa para atrair determinado número de pessoas para o processo seletivo com o perfil desejado. Assim deve-se fazer a descrição de cargo bem detalhada, com os pré-requisitos e competências necessárias.

Segundo França (2001 *apud* Dutra, 2007, p.50):

A capacitação de pessoas é uma das maiores formas de movimento de funcionários nas organizações e no mercado. Na verdade, qualquer que seja a movimentação de pessoas na empresa – transferência, promoção, demissão ou contratação -, o trabalho de capacitação será sempre requisitado.

Outro plano importante refere-se ao planejamento do quadro de pessoas. Dutra (2001) coloca-o como importante para a gestão de movimento de pessoa da organização, pois a empresa deve ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos. A captação de pessoas realizada com o conhecimento de necessidades futuras ou excessos presentes garante o seu alinhamento com a estratégia da empresa, além de permitir melhor utilização dos recursos disponíveis, tanto interna quanto externamente.

A capacitação de pessoal é de extrema importância para as organizações, tanto na movimentação de pessoal interno quanto na entrada de novos colaboradores, pois nenhuma mudança ou promoção poderá ser realiza de forma equivocada, devendo haver sempre um planejamento de pessoal bem elaborado antes de qualquer captação de pessoas.

8 COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Após cumprimento dos objetivos e desenvolvimento do tema, será realizado um estudo de caso na Companhia Siderúrgica Nacional, seguido de uma proposta prática que vise aperfeiçoar e implementar as práticas de recrutamento já existentes dentro da organização citada.

De acordo com o *site* <www.csn.com.br>, a Companhia Siderúrgica Nacional foi fundada em 9 de abril de 1941 pelo então presidente Getúlio Vargas. Ela iniciou suas operações em 1º de outubro de 1946. Como primeira produtora integrada de aços planos no Brasil, a CSN é um marco no processo brasileiro de industrialização.

A CSN tem como missão destacar-se como um ícone de empreendedorismo e cidadania para o Brasil e aumentar o valor da empresa para os acionistas de forma sustentável, por meio do foco na indústria siderúrgica, mineração e infraestrutura que propicie vantagem competitiva para o crescimento da empresa, oferecendo produtos e serviços de qualidade, agindo de forma ética com stakeholders, onde opera em harmonia com o meio ambiente.

A organização conta ainda com os seguintes valores:

- I. Pauta suas ações pela ética e pela transparência;
- II. Incentiva o respeito às pessoas e a confiança mútua;
- III. Zela por um ambiente seguro e saudável;
- IV. Defende uma atuação social e ambiental responsável;
- V. Valoriza a gestão integrada e o trabalho em equipe;
- VI. Prioriza o compromisso com os acionistas;
- VII. Busca a satisfação e o reconhecimento dos clientes;
- VIII. Estima a parceria com os fornecedores;
- IX. Considera a cultura da CSN o alicerce de sua atuação.

Atualmente a empresa conta com mais de vinte mil colaboradores, sendo uma empresa altamente integrada, atuando nos ramos de:

- I. Siderurgia;
- II. Mineração;
- III. Cimento;
- IV. Logística
- V. Energia

As empresas CSN dispõem de um Código de Ética desde 1998. O código é entregue aos colaboradores por ocasião do treinamento de integração corporativa. O meio ambiente, é também uma declaração da conduta corporativa e dos compromissos dos colaboradores.

O ponto forte social da empresa concentra-se na Fundação CSN. Com um dos maiores investimentos sociais do País, a Fundação atua em projetos que contribuem para a transformação social da comunidade nas áreas de educação, desenvolvimento comunitário, cultura e esporte.

O modelo para gerir recursos humanos da empresa é baseado em cinco pilares: atrair; alinhar e engajar; avaliar; desenvolver; reconhecer e recompensar.

Os cinco pilares de Gestão de Pessoas da CSN têm como sustentação, o investimento no desenvolvimento da sociedade. Os programas diversos investem na qualificação profissional para contribuir no crescimento das pessoas e da Organização.

O desafio de formar e manter mão de obra de qualidade para o futuro do país e acompanhar os planos de expansão da Companhia faz com que vários desses programas sejam para jovens iniciando no mercado de trabalho.

Destaque para o novo Programa de *Trainees* e o Programa Jovens Profissionais, que têm como objetivo a captação de talentos recém-formados ou com até dois anos de formação, para atender as demandas técnicas da empresa. Houve mais de 15 mil inscrições para a seleção de 40 *trainees* e 85 jovens profissionais.

O programa de estágio é direcionado para estudantes de cursos superiores e técnicos das mais diversas especialidades, tendo como objetivo fazer a integração dos jovens ao mundo corporativo. Em 2010, a Companhia preencheu aproximadamente 500 vagas em todas as unidades da CSN e controladas.

O Programa Capacitar visa investir na capacitação de jovens com idade entre 18 e 24 anos que concluíram o ensino médio, preparando-os para o mercado de trabalho. O sucesso do programa, que em 2010 teve a participação de 568 jovens nas áreas de mineração, siderurgia, cimentos e logística, fez com que a CSN decidisse expandir para todas as áreas da Companhia.

O Programa de Aprendizagem visa qualificar e incorporar a formação dos jovens competências que favoreçam o prosseguimento de seus estudos, ampliando a perspectiva de inserção e permanência no mercado de trabalho, além de oferecer cursos profissionalizantes organizados em parceria com o SENAI.

Para mostrar seu compromisso de reconhecer e valorizar, a Companhia prioriza o e valoriza o recrutamento interno. Em 2010, 42% das vagas foram preenchidas internamente, proporcionando um processo justo e eficaz, estimulando o desempenho e a capacitação de seus colaboradores.

9 PROPOSTA

Para atingir o objetivo do trabalho, optou-se por criar um programa de capacitação interna - (PCI) na Companhia Siderúrgica Nacional, empresa escolhida para o estudo de caso.

Para diminuição do *turnover*, o recrutamento deverá identificar melhor as fontes escolhidas, consultar a descrição de cargo e o perfil necessário da para organização.

Como abordado no estudo de caso, em 2010, apenas 42% das oportunidades abertas foram preenchidas através do recrutamento interno. Esse fato se deu devido à falta de qualificação da mão de obra dos profissionais que se encontravam na organização.

A respeito do recrutamento interno, França (2007, p.31) diz:

Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com os outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

Com o recrutamento interno, é possível valorizar os recursos humanos já existentes na organização, criando espaço para o crescimento e realização de pessoal. Os frutos desse ato são melhores desempenhos dos colaboradores e da empresa como um todo.

O programa de capacitação interna será oferecido aos profissionais com no mínimo um ano de empresa e cujos resultados sejam compatíveis com o exigido pela CSN. Serão

oferecidos cursos de nível operacional e técnico, envolvidos no ramo de atuação da empresa, em parceria com uma instituição que ofereçam os cursos exigidos pelo demandante.

O objetivo desse PCI será poder recrutar internamente profissionais que estarão qualificados a exercer funções nas linhas horizontais e verticais, sendo que, anteriormente a capacitação, havia a necessidade de buscar candidatos através do recrutamento externo.

O PCI servirá para diminuir o tempo gasto para realização do recrutamento, reduzirá custos ao não necessitar de divulgação de vagas ou fontes para atração de candidatos. Além disso, será um fator motivacional no ambiente interno, ao permitir que os colaboradores possam crescer dentro da empresa, contribuindo para a redução do *turnover*.

10 CONCLUSÃO

Com a ascensão do mercado de trabalho e mercado de recursos humanos no século XXI, as organizações passaram a necessitar de uma melhor adequação no processo de recrutamento.

Atualmente, os profissionais disponíveis no mercado se encontram mais exigentes, tornando a captação cada vez mais difícil. Entretanto, o setor de recrutamento tem se tornado cada vez mais preparado para atrair candidatos e possíveis talentos, através de meios e técnicas que facilitem o processo.

Convivendo constantemente com os altos e baixos proporcionados no ambiente organizacional, as organizações sofrem em seu dia a dia a possibilidade de ocorrer um *turnover* de pessoal, devendo administrar não apenas a captação, mas também o engajamento de seus colaboradores, além de estar apta a lidar com saídas imprevistas.

Como nem sempre são os colaboradores que se desligam da empresa, as organizações devem elaborar um planejamento de recursos humanos eficiente, a fim de evitar o processo de substituição para suprir suas necessidades de pessoal.

Como visto no trabalho, para captar profissionais no mercado, são necessários procedimentos que garantam o sucesso do recrutamento, que é de extrema importância para a organização, uma vez que quem determina o sucesso ou fracasso são as pessoas que atuam dentro da empresa.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos:** com foco em competências. São Paulo: Atlas, 2009.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências.** São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos humanos:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

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

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

Disponível em: <http://www.csn.com.br/irj/go/km/docs/csn_multimedia/relatorio/pt-br/recursos-humanos.html> Acesso em 21 nov. 2013.

Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>> Acesso em: 21 nov. 2013.

Disponível em: <http://unipvirtual.com.br/material/MATERIAL_ANTIGO/mao_obra/html/mod_2.html> Acesso em: 21 nov. 2013