

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

Mestrado Profissional em Administração (MPA)

Samara Rodrigues de Moraes

**INFLUÊNCIAS DA FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO & SELEÇÃO NA ROTATIVIDADE DE UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE FORTALEZA**

Fortaleza - Ceará

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Samara Rodrigues de Moraes

**INFLUÊNCIAS DA FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO & SELEÇÃO NA ROTATIVIDADE DE UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE FORTALEZA**

Fortaleza - Ceará

2007

Samara Rodrigues de Moraes

**INFLUÊNCIAS DA FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO & SELEÇÃO NA ROTATIVIDADE DE UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE FORTALEZA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal do Ceará, como requisito parcial
para obtenção do Título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá.

Fortaleza

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

MORAES, Samara Rodrigues de

Influências da formalização de práticas de recrutamento & seleção na rotatividade de uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza. / Samara Rodrigues de Moraes - Fortaleza, 2007.

xxx.

Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Ceará – FEAAC/UFC.

1. Práticas de Recrutamento e Seleção. 2. Rotatividade. 3. Ganhos Financeiros.
4. Melhorias no Clima Organizacional.

CDD

xxx

CDD

Samara Rodrigues de Moraes

**INFLUÊNCIAS DA FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO & SELEÇÃO NA ROTATIVIDADE DE UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE FORTALEZA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Aprovada em ____ / ____ / ____

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá - Orientador
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Cássio Adriano Braz de Aquino
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof^a. Dr^a. Regina Heloisa Mattei de Oliveira Maciel
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

A Deus, sempre presente no desenvolvimento de meus talentos.

Aos meus pais, Josualdo e Raimunda, pelo sacrifício em favor da minha educação.

À minha irmã, Denise, pela verdadeira amizade e pelo apoio e incentivo constantes.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me iluminar e me dar forças a cada passo da minha caminhada de formação profissional, possibilitando o aperfeiçoamento dos meus talentos.

Aos meus pais, Josualdo e Raimunda, pelos ensinamentos e pela abdicção permanente de interesses, em função dos investimentos na educação dos filhos.

Aos meus irmãos, André, Denise e Moisés, pelo entendimento da minha ausência, distanciamento e momentos de impaciência no percurso de dedicação às atividades do mestrado e da pesquisa.

A minha irmã, Denise, pela força e apoio para progredir neste trabalho nas ocasiões mais difíceis.

À UFC e ao MPA, por terem proporcionado a ampliação de meus conhecimentos.

Aos colegas do MPA, pela troca constante de experiências e pelo clima de descontração, necessário em muitos momentos, para conseguirmos prosseguir com seriedade.

Ao Prof. Dr. Caubi Tupinambá, pela sua calma, paciência e incentivo constante, no decurso de todo o processo de orientação deste trabalho.

Aos demais professores do MPA, pela contribuição na formulação de novos conhecimentos e amadurecimento dos já existentes.

À organização pesquisada, pela abertura concedida e pela contribuição para a concretização desta pesquisa.

Aos colegas de trabalho, pela compreensão, apoio e incentivo na conclusão deste ensaio.

Aos verdadeiros amigos, pela compreensão da minha ausência e pela torcida em favor do meu crescimento e do êxito relatório de pesquisa.

O BAMBU CHINÊS

Depois de plantada a semente deste incrível arbusto, não se vê nada, absolutamente nada, por quatro anos – exceto o lento desabrochar de um diminuto broto, a partir do bulbo.

Durante quatro anos, todo o crescimento é subterrâneo, numa maciça e fibrosa estrutura de raiz, que se estende vertical e horizontalmente pela terra. “Mas então, no quinto ano, o bambu chinês cresce, até atingir 24 metros”.

Um escritor americano escreveu:

“Muitas coisas na vida pessoal e profissional são iguais ao bambu chinês”.

Você trabalha, investe tempo e esforço, faz tudo o que pode para nutrir seu crescimento, e às vezes não se vê nada por semanas, meses ou mesmo anos. Mas, se tiver paciência para continuar trabalhando e nutrindo, o "quinto ano" chegará e o crescimento e a mudança que se processam o deixarão espantado.

O bambu chinês mostra que não podemos desistir fácil das coisas. Em nossos trabalhos, especialmente projetos que envolvem mudanças de comportamento, cultura e sensibilização para ações novas, devem lembrar do bambu chinês para não desistirmos fácil frente às dificuldades que surgem e que são muitas.

Tenha sempre dois hábitos: persistência e paciência, pois você merece alcançar todos os sonhos! É preciso muita fibra para chegar às alturas e, ao mesmo tempo, muita flexibilidade para se curvar ao chão.

Autor desconhecido

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo relacionar a redução da rotatividade à formalização de práticas de recrutamento e seleção, aos ganhos nas finanças e à melhoria no clima organizacional. A relevância do estudo decorre da necessidade de se buscar conhecimentos mais sistematizados acerca da relação de práticas formais de administração de recursos humanos e o crescimento de competitividade nas empresas. O delineamento do presente estudo segue os princípios da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, com objetivo exploratório e de natureza qualitativa. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza durante os meses de março a julho de 2007 com membros do grupo dos gestores e funcionários do grupo operacional que já trabalhavam na empresa antes do período de implantação das novas práticas de recrutamento e seleção, ou seja, data de admissão anterior a 01 de julho de 2003. Os dados analisados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas e pesquisa documental. O referencial teórico procura avaliar de que modo a formalização de práticas de recrutamento e seleção pode contribuir para a redução da rotatividade e quais os efeitos desta sobre os ganhos financeiros e melhoria do clima organizacional. A pesquisa mostra que a empresa estudada conseguiu obter uma redução na sua rotatividade de funcionários após a formalização de práticas de recrutamento e seleção, o que trouxe como conseqüências melhorias no clima organizacional e nos ganhos financeiros, uma vez que houve redução de custos.

Palavras-chave: rotatividade; recrutamento e seleção; financeiro; clima organizacional.

ABSTRACT

The purpose of the present work is to relate the reduction of the turnover to the formalization of recruitment and selection practices, to the profits in the finances and to the improvement of organizational climate. The relevance of the study is related to the necessity of searching more systemized knowledge concerning the relation of formal practices of administration of human resources and the growth of competitiveness in companies. The delineation of the present study follows the principles of a case study and bibliographic research, with explorative and qualitative objectives. The research was carried through in a company the food branch located in Fortaleza during the months of march and july of 2007. It involved members of the managerial staff and employees of the operational level that already worked in the company before the new period of implantation of recruitment and the selection practices. The analyzed data had been collected through interviews and documents. The theoretical referential aims to evaluate in which way the formalization of the recruitment and selection practices can contribute to the reduction of the turnover and which are the effects of this over the profits in the finances and the improvement of organizational climate. The results point to a reduction of turnover after the formalization of recruitment and selection, and that it brought, as consequence, improvements in the organizational climate and financial profits once it was noticed a reduction of costs.

Keys-words: turnover; conscription and selection; financial; organizational climate

LISTA DE FIGURAS

1 Modelos de mensuração dos custos de substituição dos recursos humanos.	56
2 Avaliação dos efeitos das práticas de RH sobre funcionários, clientes e investidores.	57
3 Ciclo de <i>feedback</i>	63

LISTA DE QUADROS

1 A taxonomia da rotatividade	51
2 Classificação da rotatividade quanto à sua funcionalidade	53
3 Alinhamento, categorias, pressupostos, objetivos e roteiro de entrevista	71
4 Resumo das Respostas à Questão 1 para Atendimento ao primeiro objetivo específico	79
5 Resumo das Respostas à Questão 2 para Atendimento ao primeiro objetivo específico	81
6 Resumo das Respostas à Questão 3 para Atendimento ao primeiro objetivo específico	83
7 Resumo das Respostas à Questão 7 para Atendimento ao primeiro Objetivo Específico	85
8 Resumo das Respostas à Questão 4 para Atendimento ao segundo objetivo específico	87
9 Resumo das Respostas à Questão 5 para Atendimento ao segundo objetivo específico	89
10 Resumo das Respostas à Questão 6 para Atendimento ao segundo objetivo específico	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura do Trabalho	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A Empresa Familiar	19
2.2 Cultura, Poder e Decisão nas Empresas Familiares	23
2.3 Os Conceitos das Teorias Organizacionais para a Compreensão da Estrutura e do Funcionamento das Empresas Familiares	27
2.3.1 Teoria Sistêmica	27
2.3.2 Teoria Contingencial	29
2.3.3 Teoria da Burocracia	32
2.4 O Mercado Varejista de Alimentação	37
2.5 Processos de Formalização de Empresas Familiares	40
2.5.1 Práticas de Recrutamento e Seleção	41
2.5.2 O controle da rotatividade	50
2.5.3 Ganhos financeiros e melhorias no clima organizacional	55
3 MÉTODO	62
3.1 Caracterização da Pesquisa	63
3.2 Tipo de Pesquisa	64
3.2.1 Estudo de Caso	64
3.2.2 Objetivos do Estudo de Caso	66
3.2.3 Sujeitos da Pesquisa	66
3.2.4 Instrumentos e Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	67
3.3 Definição Operacional das Variáveis	72
3.3.1 Práticas de Recrutamento e Seleção	72
3.3.2 Rotatividade	73

3.3.3 Ganhos Financeiros	74
3.3.4 Melhorias no Clima Organizacional	75
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	76
4.1 Caracterização da Empresa	76
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	79
5.1 Categoria 1 - Influências de Formalização de Práticas de Recrutamento e Seleção na Redução da Rotatividade	79
5.2 Categoria 2 - Influências da Redução da Rotatividade nos Ganhos Financeiros	87
5.3 Categoria 3 - Influências da Redução da Rotatividade na Melhoria no Clima Organizacional	92
6 CONCLUSÕES	95
6.1 Limites / Alcances / Sugestões	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
APÊNDICE	107
ANEXOS	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema

As empresas, na busca de sobrevivência e crescimento num mercado de alta competitividade, necessitam adaptar-se às rápidas mudanças exigidas pelo mercado. Para isso, torna-se necessário aumentar a efetividade de todos os recursos organizacionais, dentre esses, dos recursos humanos.

Um dos grandes desafios das empresas sempre foi o de atrair e reter profissionais qualificados. Com o aumento da competitividade e da busca de crescimento por parte dos profissionais, estes deixam seus atuais empregos na expectativa de novas e melhores oportunidades, principalmente se as empresas a que pertencem não valorizam o seu potencial.

As empresas, que percebem os seus funcionários como diferencial competitivo, podem evitar a perda desses profissionais por meio de estratégias que ajudem a combater a rotatividade.

É nesse contexto que o presente trabalho se insere e pretende investigar a influência da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade e desta nos ganhos nas finanças e na melhoria do clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza.

O tema possui relevância para a administração de recursos humanos, comprometida com a promoção de práticas eficazes para a diminuição da rotatividade, uma vez que esta se apresenta como um problema que poderá afetar os ganhos financeiros e o clima organizacional nas empresas varejistas, cuja relação e fidelidade dos funcionários com os clientes é uma característica necessária ao bom desempenho deste tipo de segmento empresarial.

Por outro lado, pretende-se averiguar de que modo determinado modelo de formalização nas práticas de recrutamento e seleção pode afetar o fenômeno da rotatividade dentro da empresa estudada, levando-se em conta aspectos universais e locais de tais relações.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi investigar a influência da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade e desta nos ganhos nas finanças e na melhoria do clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza Ceará-Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos foram traçados para este trabalho, tais como:

- identificar o modelo de recrutamento e seleção e seu processo de formalização na empresa estudada;
- investigar em que medida a permanência das pessoas na organização foi ampliada com a formalização das práticas de recrutamento e seleção;
- identificar se existe redução de custos financeiros com a redução da rotatividade, decorrente dessa formalização e
- relacionar a redução da rotatividade com a melhoria do clima organizacional;
- realizar uma pesquisa aplicada para apontar soluções para o problema da rotatividade da empresa.

1.3 Justificativa

Nos últimos anos, as empresas vêm passando por várias mudanças em seus processos, a fim de manter a competitividade no mercado. Preocupações relacionadas à qualidade de seus produtos, serviços, mão-de-obra e atendimento tornam-se cada vez mais presentes no contexto das organizações de todos os portes. Portanto, faz-se necessário investigar as causas pelas quais problemas relacionados a esses itens se apresentam de forma tão comum no dia-a-dia das empresas.

Em geral, nas organizações de varejo, como é o caso da empresa estudada, a insatisfação dos funcionários pode se manifestar por meio de mau atendimento ao cliente,

pouca qualidade dos produtos, ausências do trabalho e, em especial, mediante o aumento da rotatividade. De todas as formas, fica evidente a perda causada à eficiência e à competitividade organizacional em consequência de tal clima de insatisfação.

Segundo Pomi (2007), podem-se relacionar como possíveis causas do “turnover”¹ a instabilidade econômica; desregulamentação ou melhoria de desempenho de determinados setores; crescimento econômico e expansão internacional do mercado no Brasil; mudanças tecnológicas e de modelos da gestão; agilidade na concorrência e perda de mercado; insucesso dos negócios; ambiente e imagem organizacional; falta de diretrizes da empresa; liderança; rotinas sem desafios; além de salário e falta de conhecimento.

O mercado, no entanto, pressiona cada vez mais as organizações a adquirirem maior consciência no que concerne à adoção de melhores práticas da gestão de pessoas para melhorar esse quadro. Dessa forma, a preocupação da empresa com a atração e retenção de seus funcionários torna-se fator fundamental para a eficiência organizacional.

Assim, verificar a influência da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade, e desta nos ganhos nas finanças e na melhoria do clima organizacional, pode apontar saídas para a organização que pretende aumentar os fatores de retenção de seus profissionais.

Acredita-se que, de forma geral e também no âmbito da empresa pesquisada, o aumento ou redução da rotatividade poderá trazer influências nos ganhos financeiros e no clima organizacional. São questões como essas que o presente trabalho pretende esclarecer, originando conhecimento que possa subsidiar ações administrativas para a promoção de melhorias da gestão organizacional.

Consoante Cooper e Schindler (2003), as mudanças e a complexidade no mundo dos negócios fazem aumentar o risco das tomadas de decisões no ambiente organizacional. A fim de assegurar melhores decisões, é necessário ter acesso às informações advindas de uma base de conhecimento seguro. Com isso, a necessidade dos administradores buscarem mais conhecimentos tornou-se um imperativo e, dessa forma, pode-se constatar que a pesquisa e o rigor científico também se aplicam ao ambiente organizacional.

¹ Designação em inglês do termo rotatividade. Corresponde ao movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados em uma empresa em um determinado período (POMI, 2007).

Para os autores (op. cit.), a pesquisa aplicada deverá ter uma ênfase prática na solução de problemas. O estudo de métodos de pesquisa torna-se, portanto, relevante quando se buscam mais conhecimentos e habilidades para resolver os problemas surgentes no exercício de uma gestão.

O processo e a necessidade de pesquisa surgem para atender à demanda de quantidade e qualidade de informações para a tomada de decisões por parte dos gestores. Além disso, a pesquisa também disponibiliza novas técnicas e ferramentas, favorecendo os atos de inovar e profissionalizar a gestão.

Na perspectiva de Kerlinger (1980), caracteriza-se como pesquisa aplicada aquela que possui ênfase na solução de problemas práticos especificados em áreas delineadas e da qual se espera melhoria ou progresso de algum processo ou atividade, ou o alcance de metas práticas.

Dessa forma, pode-se dizer que o presente estudo é um tipo de pesquisa aplicada, pois pretende trazer informações e conhecimentos capazes de auxiliar na solução de problemas decorrentes do aumento da rotatividade vivenciados por diversas empresas. Além disso, tal procedimento poderá sugerir novas linhas de pesquisa, levando ao desenvolvimento de teorias e da pesquisa básica.

Os resultados que se espera obter com o presente estudo deve ter seu valor reconhecido, uma vez que traz novos conhecimentos sobre como obter maior competitividade no segmento do varejo com base no estudo de um determinado caso. Os ganhos financeiros obtidos com a redução da rotatividade é um fator que desperta o interesse dos administradores de empresa. No que tange aos colaboradores, estes podem se beneficiar com a manutenção do emprego em situação de clima organizacional favorável e práticas comprometidas com respeito às competências e ao bem estar no trabalho.

Além disso, melhorias no clima organizacional também são relevantes para ganhar competitividade num mercado onde a orientação para o cliente demanda profissionais que trabalhem satisfeitos e com habilidades que adequem o atendimento às necessidades dos clientes. Na lição de Dutra (2004), a manutenção ou retenção de pessoas motivadas e com a qualificação adequada são fatores fundamentais para o crescimento dessas empresas, relacionado com aspectos da formalização de práticas de recrutamento e seleção.

A busca de uma fundamentação teórica que se relacione a essa prática pode ser capaz de trazer soluções viáveis para o controle da rotatividade. Os resultados desta pesquisa são úteis para pequenos e médios empresários que pretendem melhorar a efetividade de seus

recursos humanos trazendo ganhos para a organização como um todo e para os próprios funcionários que teriam mais chances de permanência no emprego em melhores condições.

Além disso, o presente ensaio pretende ser de utilidade para ampliação dos conhecimentos e pesquisas na área da administração de recursos humanos, auxiliando os profissionais que trabalham com o tema abordado, especialmente em empresas com características semelhantes àquela pesquisada.

Pretende-se, também, obter e organizar conhecimentos que venham a beneficiar a própria empresa objeto de estudo da pesquisa e outras de seu entorno cultural, bem como possibilitar generalizações.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente dissertação é apresentada em seis capítulos, o primeiro dos quais é esta introdução, onde são contextualizados o tema e o problema, juntamente com os objetivos e a justificativa. O capítulo traz a importância e a relevância do estudo da rotatividade para a obtenção de ganhos para a organização e a problemática e os objetivos especificados pelo pesquisador.

A fundamentação teórica encontra-se presente no segundo capítulo, subdividido em seções. Na primeira seção (2.1), são apresentadas características das empresas familiares, seguidas na seção (2.2) por aspectos da cultura, poder e decisão neste tipo de empresa. Na seção (2.3), abordam-se os conceitos das teorias organizacionais sistêmica, contingencial e burocrática para a compreensão da estrutura e funcionamento das empresas familiares. O mercado varejista de alimentação, no qual se insere a empresa do atual estudo, foi abordado na seção (2.4). Na seção seguinte (2.5), foram explicitados os processos de formalização de empresas familiares com arrimo nos conceitos de práticas de recrutamento e seleção, rotatividade, ganhos financeiros e melhorias no clima organizacional.

A metodologia da pesquisa é relatada no terceiro segmento, onde são descritas as técnicas de coleta e a análise de dados. Também fazem parte deste módulo a caracterização e o tipo da pesquisa, a elaboração dos instrumentos e os procedimentos de análise dos dados.

No quarto segmento estão a apresentação da empresa e um breve histórico sobre sua presença no mercado, assim como a evolução de suas práticas de recrutamento e seleção. O nome da firma foi mantido em sigilo a fim de preservar os dados.

No quinto capítulo são relacionadas variáveis com os indicadores coletados e efetuadas a análise e a discussão dos resultados. Nesse momento, verificou-se o alcance dos objetivos gerais e específicos definidos neste trabalho. De outro modo, avaliou-se em que extensão a pesquisa realizada foi eficiente na resposta às problemáticas definidas na abertura deste relatório.

Para finalizar, são apresentadas, no sexto capítulo, as conclusões a que se chegou com a investigação. Recomendações e sugestões para estudos que possam vir a ser realizados no futuro complementam as conclusões, fechando, dessa forma, o sexto módulo. Seguem as referências – relação de autores que embasam teórica e empiricamente a investigação – bem como o apêndice e os anexos, a fim de facilitar a decodificação por parte do consulente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A apresentação de conceitos sobre as empresas familiares, sua cultura, poder e modos de tomada de decisão resultam importantes para o entendimento do contexto da empresa estudada. Além desses aspectos, também se faz relevante considerar neste trabalho os princípios de algumas teorias organizacionais específicas, a fim de se realizar comparações com o funcionamento das empresas familiares. A realização desses paralelos possibilita um repensamento de mudanças iminentes no âmbito da gestão de pessoas em empresas familiares em transição.

Uma vez que a organização escolhida para o estudo é do ramo varejista, abordaremos determinadas particularidades e características desse segmento. A necessidade de mudanças, interação e trocas com o mercado existentes nas empresas de varejo exige adaptações na estrutura organizacional. Tal se faz ainda mais necessário por se tratar, no presente caso, de uma empresa varejista do tipo familiar.

No que tange ao tema do aumento da competitividade, são apresentados, ainda neste capítulo, aspectos relativos à formalização de empresas familiares, em especial, aqueles relacionados à gestão de pessoas. Levando-se em conta o ponto de partida do estudo, serão examinados elementos como a formalização de práticas de recrutamento e seleção, sua relação com a rotatividade e com os ganhos nas finanças e no clima organizacional.

2.1 A Empresa Familiar

As empresas familiares consolidam-se como a forma predominante de empresa em todo o mundo. Para Amaral e colaboradores (1999), a empresa familiar está na origem da formação econômica brasileira, pois as Capitâneas Hereditárias – a própria denominação sugere – foram os primeiros tipos de empreendimento privado brasileiro. Esse modelo de organização empresarial foi o responsável pelo crescimento brasileiro como país agroexportador e pela geração de excedentes de capital que originou a industrialização brasileira.

A imigração européia, na segunda metade do século XIX e início do século XX, embora tenha aportado novas técnicas e novas idéias gerenciais, não alterou a característica básica da empresa familiar brasileira: um negócio que passa de geração em geração, com o maior ou menor grau de êxito na razão direta em que os herdeiros tenham sido preparados ou

não para consolidar e ampliar o patrimônio legado por seus pais e avós, ou para dissipá-lo, como em muitos exemplos ocorreu.

Considerando a imposição atual pelo movimento de globalização da inserção de grande parte das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, torna-se necessário um conhecimento mais detalhado de seus perfis, incluindo seus aspectos internos, nomeadamente aqueles de natureza cultural.

Como conseqüências da globalização temos o desemprego, a falta de qualificação de mão-de-obra, o mercado competitivo e exigente, a chegada, ao país, das multinacionais, a abertura das bolsas de valores. Tais características obrigam àqueles interessados no crescimento e sobrevivência de seus empreendimentos a investir em determinadas mudanças e adaptações no seu espectro cultural para competir e sobreviver.

Muitas pesquisas se voltam para as grandes empresas, que são, em regra e em sua origem, de tamanho pequeno ou médio, em detrimento das empresas familiares apesar de demonstrada sua importância social e econômica. Tais sociedades vêm perdendo importância relativa entre aquelas de maior porte no Brasil, por conta de fatores diversos, dentre os quais vale ressaltar o uso inadequado de estratégias, como, por exemplo, a relutância em abrir o capital e em associar-se a parceiros internacionais.

Para analisar as conseqüências da inserção internacional do Brasil sobre as empresas familiares, é necessário definir adequadamente o que se entende por empresa familiar.

Donnelley (1967) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Lodi (1998) reforça o conceito de Donnelley (op.cit), enfatizando que o nascimento da empresa familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração dos dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder.

Na geração do fundador, para Lodi (op.cit), a empresa é, quando muito, pessoal e não familiar. Este critério, contudo, não parece adequado, na opinião de Amaral e colaboradores (1999), pois, conforme estatísticas disponíveis, 70% (setenta por cento) das empresas familiares não chegam à segunda geração.

Gersick e colaboradores (1997) definem como característica central de tais grupos de empresas o fato de que estão ligadas a uma família, e isto as torna um tipo especial de empresa. A empresa de natureza familiar funciona como ponto de confluência das duas coisas

mais importantes da vida: a família e o trabalho. Dessa forma, pode-se compreender a precedência de uma organização que consegue combinar ambas as coisas.

É importante compreender que todas as empresas são entremeadas e influenciadas pela instituição familiar, na medida em que todos que estão na empresa possuem família. Na de feição familiar, este grupo social primário está envolvido de maneira direta e intensa na atividade e na gestão da empresa (GERSICK e colaboradores, 1997).

Fazer parte de uma empresa do tipo familiar é algo que afeta os participantes em suas vidas profissionais, nas carreiras e na própria cultura da empresa. A história, identidade, valores, tradições, prioridades e linguagem da família passam a fazer parte da cultura da organização.

Macedo (2000) aponta o fato de que circunstâncias de estrutura organizacional, liderança, estratégia, administração financeira e comportamento organizacional em empresas familiares diferem daquelas sem vínculos familiares. A influência da família no negócio que ela possui ou dirige muitas vezes pode parecer invisível, porém poderá comprometer de forma positiva ou negativa a sobrevivência da organização.

De acordo com Lodi (1998), a empresa familiar possui algumas vantagens em relação a outras organizações. Dentre esses proveitos pode-se mencionar: a lealdade e a confiança dos funcionários, valorizados até como critério para promoções; a estabilidade no emprego, ainda oferecida por este tipo de empresa, inclusive considerando o critério de antigüidade; a sensibilidade dos dirigentes em relação aos seus subordinados.

Ricca (1998) ressalta que as empresas familiares extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Quando os dirigentes principais são parentes, suas tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias, pois seus componentes têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas, as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Outra característica positiva neste tipo de empresa é o empenho, até mesmo a ponto do auto-sacrifício, em nome do bem-estar geral da família.

Foram também detectadas por Lodi (1998) algumas características que representam desvantagens das empresas familiares em relação a outras organizações. São elas: falta disciplina, personalização dos problemas administrativos, uso indevido dos recursos da empresa por familiares, decorrentes de conflitos de interesse entre famílias e empresa; falta de sistemas de planejamento e controle; utilização de critérios, como familiaridade, para contratação e promoções.

Essa mesma intimidade pode, contudo, trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas histórias e dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócios. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero capazes de destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias (RICCA, 1998).

Todos os fatores relacionados por Lodi (1998) e Ricca (1998) interferem nos resultados da empresa familiar. Apesar dos dirigentes terem certo nível de consciência da interferência desses aspectos nos resultados da empresa, parece não haver disposição comportamental para modificá-las, uma vez que, para isso, deveria haver mudança no plano da cultura organizacional.

Por outro lado, a sobrevivência das organizações familiares brasileiras, hoje, está diretamente relacionada ao contexto externo mundial, caracterizado pelo crescimento do capitalismo e a globalização. Somente por meio do fortalecimento das pequenas e médias empresas brasileiras é que a sociedade poderá enfrentar o desafio da exclusão social, que tem suas bases no desemprego, na miséria e na desigualdade social, incrementadas a cada vez que uma empresa nacional – quase sempre pequena ou média – é fechada ou vendida para uma grande multinacional.

Portanto, é absolutamente necessário, especialmente com o acirramento da competição no mundo dos negócios e a redução das margens de lucro em todas as atividades, que se estabeleçam algumas prioridades no encaminhamento do tema. Uma dessas proeminências diz respeito à criação de um modelo da gestão profissionalizada que pressupõe realizar trabalho idêntico com os sucessores e demais pessoas que fazem parte da empresa.

A profissionalização de pessoas e empresas provoca um crescimento para ambos e para o contexto social do qual faz parte o próprio país como um todo, haja vista que estas empresas acompanham, como resultado dessa profissionalização, mais facilmente, as mudanças exigidas pela globalização, atendendo ainda a outras solicitações do mercado.

O crescimento iminente dessas estratégias de mudança empresarial pode originar maior oferta de empregos e conseqüentemente maior responsabilidade social. Dessa maneira, há também aumento nas oportunidades de emprego oferecidas no mercado.

É necessário mencionar, ainda, a presença da resistência por parte dos colaboradores dessas empresas em aceitar, como favoráveis, mudanças que a profissionalização exige.

Considerando-se a comprovada importância da empresa familiar no meio empresarial brasileiro, e que a normalidade da vida organizacional demanda profissionalização e seu efeito positivo para o sucesso desses tipos de empreendimentos, achou-se oportuno buscar respostas para o desafio que exige tal profissionalização.

Assim, se buscará esclarecer a relação entre a formalização de práticas de recrutamento e seleção, como estratégia de profissionalização empresarial e suas influências no desenvolvimento da empresa. Quais as conseqüências da substituição de métodos informais de gestão, como a informalidade, o personalismo, a falta de profissionalização nos modelos da gestão correntes nas empresas familiares, considerados no seu desenvolvimento, por métodos formais?

2.2 Cultura, Poder e Decisão nas Empresas Familiares

As organizações brasileiras possuem características peculiares no que concerne a organização de outras culturas ou países, e reflete os valores culturais da sociedade maior como resultado da socialização. Os valores culturais transmitidos para as pessoas pela socialização restam consolidados por meio de sua prática social no cotidiano das organizações. Pesquisas e estudos comprovam a similaridade de alguns aspectos presentes na cultura brasileira e que se refletem nas culturas organizacionais.

A interação da empresa com a família pode ser percebida nos discursos e práticas empresariais. Um exemplo muito freqüente é o paternalismo, uma das formas pioneiras de gerenciamento do trabalho, que tinha como matriz simbólica a família. O paternalismo predominou no interior das organizações desde o início da industrialização e ainda está presente nas modalidades mais modernas de gerenciamento.

A cultura, pensa Macedo (2000), caracteriza-se como um conjunto de modos de pensar, sentir e agir mais ou menos formalizado, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade distinta de outras. A cultura é aprendida e esta aprendizagem é denominada socialização.

A socialização pode ocorrer em dois níveis: primário e secundário. A socialização primária caracteriza-se como a elaboração do primeiro mundo do sujeito. A socialização secundária consiste na interiorização, pelo sujeito, dos submundos institucionais, que também ocorrem mediante o trabalho.

A socialização também pode ser percebida como um fenômeno de aculturação, ou seja, como algo que busca transmitir ao sujeito valores, crenças e mitos presentes na cultura de um determinado grupo. Essa cultura internalizada exerce grande influência nos indivíduos em suas relações sociais. Dessa forma, a socialização organizacional consiste numa aculturação, no contexto da qual o sujeito aprende como deverá adaptar-se à realidade da organização na qual estará inserido. Esta adaptação compreenderá o entendimento, pelo sujeito, dos objetivos da organização, das suas responsabilidades nesse âmbito, dos padrões comportamentais para obtenção de um desempenho eficaz, assim como um conjunto de regras e princípios necessários à preservação dos valores organizacionais.

A fim de se verticalizar um pouco o conceito de cultura, pode-se apresentar a definição de cultura organizacional de Aktouf como

Um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros. (1993, p.43).

Dentre as evidências ou postulados compartilhados pelos membros de uma organização de tipo familiar, Macedo (2000) aponta as seguintes características presentes na cultura da empresa familiar:

- a supervalorização de relações afetivas, em detrimento de vínculos organizacionais. A confiança mútua e o tempo de trabalho na empresa são fatores considerados superiores à eficácia ou competência;
- a dedicação, atitude de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização; dificuldades na separação entre o emocional e o racional, sendo observada uma tendência para prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais quando decisões necessitam ser tomadas;
- a presença do autoritarismo e do paternalismo nas relações de chefia com seus subordinados;
- a preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais;

- a presença de posições centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalista dos dirigentes em relação aos seus subordinados e
- centralização, espontaneidade e improvisação do processo decisório; A provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e tempo de trabalho dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

Tais características ora relacionadas podem, em maior ou menor grau, conforme apontado por Lodi (1998) e Ricca (1998), interferir nos resultados positivos da empresa familiar. A fim de evitar tal problema, torna-se conveniente para este tipo de empresa repensar suas crenças em relação aos modos de gestão em curso, buscando outros modelos que melhor atendam às demandas exigidas por um mercado em competição acirrada.

Além das características já citadas, é importante conhecer os desdobramentos do poder e do fenômeno de decisão nas organizações, principalmente, o papel de todos esses fatores para a gestão da empresa familiar brasileira.

Macedo (2000) expressa que as decisões são formuladas no âmbito informal e no espaço relacional familiar externo à organização, mediante a intervenção dos componentes familiares também externos à organização (tais como: tios, cunhados, esposas, mães etc) ou mesmo com arrimo em acontecimentos do ciclo de vida familiar que possam exercer influências no ciclo de vida da empresa. Tais características são específicas das empresas familiares. O processo decisório é visto essencialmente como um comportamento social, mesmo havendo apenas uma pessoa decidindo, uma vez que é antecipada a reação e considerada a existência das demais pessoas implicadas no caso.

As decisões podem ser centralizadas, delegadas, compartilhadas ou negociadas, descentralizadas ou transferidas, pois todas essas subdivisões estão relacionadas tanto aos aspectos culturais da organização como também aos aspectos políticos, relacionados com a hierarquia, distribuição de poder, participação, coalizões, entre outros.

A empresa é uma estrutura política, pois só funciona enquanto distribui autoridade (poder de mandar e influenciar), ou seja, as organizações são estruturas políticas que oferecem a base do poder para as pessoas. A acumulação do poder muitas vezes ocorre mediante o desenvolvimento da carreira e dos cargos. Em cada nível, vai sendo facilitada a afirmação dos interesses de uma pessoa sobre as outras.

Percebe-se que a análise do processo decisório mostra as diferentes manifestações do poder e da política, bem como suas relações com a cultura das organizações. Os processos

de tomadas de decisão apresentam-se influenciados pelos sistemas de valores, pois isso acontece porque muitas vezes as situações são incertas e abertas a várias interpretações, os objetivos são conflitantes e os interesses divergentes. Nota-se a importância da cultura e das relações de poder na tomada de decisão. As decisões, como ocorrem nas empresas familiares são, portanto, influenciadas pelas características de resoluções de cunho familiar, sem prescindir de influências de valores organizacionais da situação em que ocorrem.

Os estudos teóricos sobre empresa familiar realizados por Macedo (2000) ratificam a difundida idéia, nos meios empresariais formais e informais, acerca de características peculiares dessas empresas no que tange a relações de poder, valores e aspectos culturais, processo decisório e relações interpessoais. As conclusões da autora levam à constatação de tais argumentos sobre a idiosincrasia e a necessidade de um trabalho diferenciado com as empresas familiares, para que possam desempenhar um papel de maior relevância a que têm direito no cenário da economia nacional e mundial.

Dentre as conclusões importantes sobre as empresas familiares que se pode levantar, tendo por substrato o estudo realizado por Macedo (2000) têm-se:

- o empresário familiar deve contemporizar os aspectos relacionados à sua identidade como constituinte da cultura brasileira, com a atenção às demandas do mercado mundial, pois só assim será possível manter a organização em funcionamento, preservando sua identidade;

- o homem passa pela aculturação, com arrimo na qual aprende e adquire os valores do grupo ou sociedade em que se encontra. Somente de posse do conhecimento dessa sociedade é que se poderá compreender o comportamento dessas pessoas dentro dos grupos. A cultura social interfere nas relações interpessoais dentro das organizações;

- as organizações são políticas e no seu âmbito e entorno são utilizados vários mecanismos para a obtenção de poder e de controle e

- a tomada de decisão organizacional é política em sua natureza, e acontece em decorrência de conflitos ou de luta de poder por conta das preferências que vão prevalecer na determinação de uma política organizacional ou em razão do resultado de decisões. Por outro lado, a tomada de decisão é politizada e influenciada pelos sistemas de valores.

2.3 Conceitos de Teorias Organizacionais para a Compreensão da Estrutura e do Funcionamento das Empresas Familiares

2.3.1 Teoria Sistêmica

A evolução do conhecimento das ciências biológicas, sociais e do comportamento impulsionou a necessidade de se ampliar conceitos nos campos onde as leis da Física eram insuficientes para explicar determinados fenômenos. Buscava-se compreender como as organizações estavam estruturadas assim como o que se fazia necessário ao seu adequado funcionamento.

Von Bertalanffy (1973) delinea, com base nas necessidades há pouco citadas, a Teoria Geral dos Sistemas. A grande descoberta estava na idéia de que as organizações funcionavam como sistemas abertos, comportando-se como organismos vivos, pois trocavam matéria com o ambiente, enquanto a concepção das ciências físicas era de que as organizações agiam como sistemas fechados, desconsiderando a interação com o ambiente.

De acordo com von Bertalanffy (op.cit), a Teoria Geral dos Sistemas constitui-se como uma ciência geral da totalidade, onde os sistemas são concebidos como um conjunto de elementos em interação. O objetivo dessa teoria é identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre eles.

Von Bertalanffy (op.cit) assevera que, em qualquer sistema fechado, o estado final é determinado pelas condições iniciais, como ocorre no equilíbrio químico, onde as concentrações finais dos reagentes dependem das concentrações iniciais. Por sobre tais características dos sistemas fechados, um dos conceitos propostos pela Teoria dos Sistemas é a equifinalidade, isto é, a tendência para um estado final característico, com origem em variados estados iniciais e seguindo caminhos diferentes, baseada na interação dinâmica em um sistema aberto que alcança um estado estável. Além disso, o sistema inicia novos comportamentos por meio de funções gradativas à medida que passa por um estado crítico.

Dessa forma, é defensável a idéia de que as organizações, vistas como sistemas abertos, se encontram em interação e podem trilhar caminhos diferentes para alcançar um estado de eficiência que lhes garanta a sobrevivência e o crescimento em mercados de alta competitividade. As afirmações realizadas por von Bertalanffy (op.cit) podem nos sugerir que a inserção de práticas de recrutamento e seleção formais pode interagir com a rotatividade, os ganhos financeiros e o clima organizacional, contribuindo ou não para um estado estável.

O segundo conceito, que envolve a Teoria Geral dos Sistemas, diz respeito à retroação, onde o emissor envia uma mensagem ao receptor que, por sua vez, envia outra de volta ao emissor, produzindo uma retroação, o que torna o sistema auto-regulador. Os chamados mecanismos homeostáticos consistem sistemas de retroação que existem no corpo dos animais e do homem para a regulação das ações (VON BERTALLANFY, 1973).

Do mesmo modo, pode-se supor que tais mecanismos também ocorrem no ambiente organizacional, levando-o a procurar informações que retroalimentem o seu sistema, a fim de que busque o nomeado crescimento. Diante de situações ou períodos críticos, as organizações se voltam para a busca de mecanismos de adaptação, a fim de alcançar um estado pretendido de eficiência interna.

Diante das idéias apregoadas por von Bertalanfy (op.cit), pode-se perceber que o paradigma causalista, onde se tem um esquema de unidades isoláveis atuando segundo a causalidade em único sentido, se mostrou insuficiente para a compreensão de fenômenos mais complexos, tais como os fenômenos organizacionais. Quando ocorre esta ampliação na forma de perceber a interação dos fenômenos entre si, pode-se alcançar um nível mais elevado de entendimento da complexidade dos fenômenos em interação (BUCKLEY, 1971).

Para Katz e Kahn (1978), a organização funciona como um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. Dessa forma, as organizações são sistemas abertos, pois os insumos de energias e a conversão do produto em novos insumos de energia ocorrem mediante a troca e interação com o meio ambiente. Um sistema aberto é aquele que permuta matéria e energia, realizando intercâmbios com o seu meio, o que é fundamental para a sua sobrevivência.

Um dos grandes ganhos qualitativos advindos da Teoria Geral dos Sistemas foi o abandono desse paradigma uma causa um efeito, pois passa a existir uma percepção do todo e não apenas das partes. Outro dividendo foi o fato de reconhecer a existência de uma interação dinâmica dos componentes do sistema, algo que não era previsto pelas abordagens mecanicistas, que condenavam toda forma de interação, pois acreditavam que a interação dos elementos do sistema contribuía para a perda da produtividade. Dessa forma, a interdependência organização/meio social em que se integra é o fundamento das organizações vistas como sistemas abertos. A busca de uma relação apropriada com o seu ambiente é fundamental para a sobrevivência das organizações.

As idéias da Teoria Geral dos Sistemas trazem elementos para avaliar a pertinência dos objetivos formulados neste trabalho. Buscou-se analisar a influência da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade, nos ganhos financeiros e

na melhoria do clima organizacional, enquanto fenômenos organizacionais complexos em interação.

2.3.2 Teoria Contingencial

O paradigma da Administração Clássica foi predominante até o final dos anos 1950 e sustentava a existência de apenas uma estrutura organizacional que seria capaz de trazer sucesso para organizações de todos os tipos.

A partir da década de 1930, este paradigma começou a ser questionado pela Escola de Relações Humanas, que apontava para a necessidade de se ver o empregado como possuidor de necessidades psicológicas e sociais. (MORGAN, 1996)

Conforme Donaldson (1998), a Teoria da Contingência estabelece que não existe estrutura organizacional única, tal como defendido pela administração clássica, que seja altamente eficaz para todos os tipos de organizações, mas que a estrutura organizacional é alvo de modificações, buscando se adequar, na medida em que mudam as contingências ambientais. Entende-se por estrutura organizacional o conjunto de relacionamentos presentes entre os membros da organização, sendo estas relações de teor formal (baseadas em autoridade e subordinação) e informal.

Poder-se-ia mencionar, como fatores contingenciais, a estratégia da organização, seu tamanho, seu nível de incerteza em relação às tarefas, à tecnologia. Tais características, por sua vez, refletem a influência dos ambientes onde se encontram. Dessa forma, o tipo de organização mais efetiva é aquela que apresenta maior facilidade de adaptar sua estrutura organizacional às influências do ambiente em que está.

Uma das hipóteses centrais da Teoria Contingencial, de acordo com Donaldson (1998), é que o nível de incerteza para a realização de uma tarefa exige formas diferentes de execução para obter eficácia. Uma tarefa com baixo nível de incerteza tende a ser executada de maneira mais eficaz quando existe uma hierarquia mais centralizada, com maior controle, disciplina e supervisão, tal como no paradigma clássico. Já uma tarefa com alto nível de incerteza, onde são exigidas a inovação e a rigidez na hierarquia, precisa ser substituída por formas de trabalho onde possa haver mais comunicação e participação pelos executores da tarefa.

Burns e Stalker (apud DONALDSON, 1998) foram os precursores da Abordagem Contingencial. Eles argumentam que, quando uma organização está inserida em um ambiente

mais estável, as abordagens mecanicistas tornam-se mais adequadas, enquanto as organizações que enfrentam ambientes com maiores mudanças tecnológicas e de mercado tendem a ser mais eficazes utilizando-se de abordagens mais orgânicas. A teoria de Burns e Stalker aponta para a conclusão de que tanto as abordagens mecanicistas quanto as orgânicas possuem validade, desde que aplicadas em seus devidos contextos.

Aproximadamente na mesma época de Burns e Stalker, Woodward (1977) iniciou o desenvolvimento de pesquisas que focaram o comportamento da administração. Buscava conhecer as formas como as organizações eram operadas e administradas e também descobrir se existia uma forma particular de organização que garantiria o sucesso da empresa.

Por intermédio dessas pesquisas, algumas conclusões importantes foram alcançadas, tais como: empresas que possuíam um mesmo sistema de produção, com o mesmo tipo de tecnologia, tendiam a possuir estruturas organizacionais semelhantes. Dessa forma, havia uma relação direta entre tecnologia e a estrutura organizacional.

Empresas com três tipos de tecnologia e sistemas de produção diferentes foram encontradas. Havia as empresas de produção em unidades e pequenos lotes, organizações de grandes lotes e produção em massa e indústrias de processamento. Woodward (1977) identificou o fato de que as características organizacionais se modificavam quando as mudanças de tecnologia interferiam no sistema de produção. As características organizacionais analisadas foram: o tamanho e a linha de comando, a amplitude e o controle do executivo-chefe, o percentual do orçamento destinado ao pagamento dos salários, a razão entre o número de funcionários e o número de administradores e a qualificação de mão-de-obra.

Os resultados dessa pesquisa mostraram que, nas empresas de produção de unidades e pequenos lotes, havia pirâmides baixas e com poucas linhas de comando, ou seja, possuíam uma estrutura mais centralizada. Donaldson (1998) aponta este tipo de empresa como possuindo tecnologia de operação mais simples, onde são exigidas habilidades mais manuais e artesanais, como, por exemplo, na fabricação de instrumentos musicais. O poder e controle exercido pelo executivo-chefe tende a ser maior em razão da existência de poucas linhas de comando. A proporção de supervisores neste tipo de organização é de um supervisor para cada 23 trabalhadores e a qualificação desses supervisores está mais ligada à experiência do que ao treinamento. Dessa forma, os supervisores neste tipo de sistema de produção tendem a ser, em média, 10 anos mais velhos do que os dos outros tipos de organizações estudadas.

Já nas empresas de produção em grandes lotes e em massa, que se utilizavam de tecnologia mais sofisticada, como no caso das montadoras de automóveis, a pirâmide possuía médias linhas de comando e tendências a uma organização de trabalho mais formalizada e mecanicista. Os custos nestes tipos de empresa estavam associados aos custos da produção. Em relação à quantidade de supervisores por trabalhadores era na proporção de um para 16.

Nos tipos de organização com sistemas de produção por processamento, como no caso das refinarias de petróleo, percebia-se um avanço tecnológico que levava a uma produção mais automatizada. Assim, os custos com mão-de-obra eram mais estáveis em virtude da entrada das máquinas e diminuição de pessoas na produção.

À medida, porém, que aumentava a tecnologia, crescia também o tamanho do grupo administrativo e, portanto, as pirâmides neste tipo de organização tendiam a ser altas e de base estreita, ou seja, havia uma proporção bem maior de administradores e supervisores comandando quantidades menores de trabalhadores (proporção de um para oito). Os supervisores nesse tipo de empresa eram mais bem qualificados no que diz respeito ao conhecimento técnico adquirido em treinamento. Como as equipes de trabalho eram menores, proporcionavam uma relação mais íntima e informal entre supervisores e trabalhadores, o que poderia levar a melhores relações industriais. Neste tipo de sistema de produção, a estrutura organizacional mecanicista, presente nas empresas de produção em massa, cede espaço para um tipo de estrutura mais orgânica.

Dessa forma, Woodward (1977) argumenta que não existe tipo ideal de estrutura organizacional benéfica a todo tipo de organização, mas a adequação entre estrutura organizacional e tecnologia é que leva ao sucesso e ao bom desempenho da empresa. Assim, é dado se perceber que, quanto mais as organizações buscam se adequar às contingências do ambiente, como, por exemplo, à tecnologia, maior é a possibilidade de obterem êxito no desempenho das suas atividades.

O foco principal da Teoria da Contingencial é, segundo Donaldson (1998), o modo como a estrutura organizacional é definida, de maneira a satisfazer as necessidades do ambiente em que está inserida. Tal modelo teórico está relacionado ao modo como a organização muda à medida que as contingências se modificam em razão do seu crescimento.

Donaldson (1998) propõe a existência de um Ciclo de Adaptação, onde haveria uma adequação, uma mudança de contingência, uma inadequação, uma adaptação estrutural e uma nova adequação. Para ele, uma organização pode estar adequada, e tendo sua contingência alterada, poderá tornar-se inadequada, passando a apresentar um declínio em seu

desempenho. Isto levaria à adoção de uma nova estrutura organizacional, de modo que a adequação seria readquirida e o bom desempenho restaurado.

Bertero (1998) aponta a Teoria Contingencial como um sinal de maturidade, na medida em que reconhece que determinados modelos teóricos universais não podem ser aplicados a todo tipo de realidade. A dúvida se existia uma maneira correta de organizar as empresas cede espaço, com a contingencialização, para tantas formas possíveis de organização quantas forem as variáveis contingencializadoras; daí a existência do respeito aos modelos teóricos anteriores.

A Teoria da Contingência revela, no aspecto do contato e da relação com o ambiente externo, uma quebra de paradigma em relação aos modelos da Administração Clássica e da Escola de Relações Humanas, que buscavam ignorar e aniquilar as incertezas produzidas pelas mudanças do ambiente externo que poderiam perturbar a estabilidade do ambiente interno.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as organizações são contingentes às circunstâncias do ambiente e passam a ser condicionadas por ele, necessitando adaptar-se para poderem sobreviver e crescer. As organizações possuem sempre escolhas, sendo que a eficácia organizacional depende da qualidade desta escolha.

Acredita-se que a empresa pesquisada procurou utilizar a profissionalização e a formalização de práticas de recrutamento e seleção numa perspectiva contingencial. Uma vez que os clientes exigem melhores serviços, as empresas são obrigadas a ter profissionais com perfil e habilidades adequados. Dessa forma, é necessário adaptar-se às mudanças, conforme propõe o Ciclo de Adaptação de Donaldson (1998), adotando práticas de recursos humanos capazes de atrair e manter profissionais habilitados.

2.3.3 Teoria da Burocracia

Consoante o entendimento de Morgan (1996), a evolução do conceito de organização começou em meados do século XVIII, em função do acentuado aumento do uso de máquinas. A fim de se adaptar às exigências dessas máquinas, a sociedade e as próprias organizações passaram por diversas mudanças, como, por exemplo, aumento da rotinização da vida em geral.

Max Weber (1864-1920) contribuiu para a categorização das relações de autoridade nas organizações com a sua teoria sobre as estruturas de autoridade. Segundo Pugn

(2004), o que motivou Weber a levar adiante tal estudo foi uma preocupação de entender as razões que levam as pessoas a obedecer a certos comandos. Para isso, propôs a diferenciação entre poder – quando os comandos são obedecidos com resistência – autoridade, quando os comandos são obedecidos voluntariamente.

Para classificar as organizações com base no sistema de autoridade, Weber (1978) desenhou três tipos de autoridade: carismática, tradicional e racional-legal. Cada um desses modelos de autoridade influenciará nos tipos de organização de modo diferenciado.

Assim, a autoridade baseada no carisma se sustenta nas características pessoais de um líder, onde este é destacado das pessoas comuns e tratado como alguém dotado de poderes ou qualidades raras. Em função de a autoridade estar centrada na figura de única pessoa, as organizações que funcionam com base no carisma apresentam uma instabilidade. Uma vez que ocorra a morte desses líderes, problemas de sucessão se tornam inevitáveis.

O outro modelo de autoridade é o tradicional, cujas bases são fincadas na precedência e no uso, ou seja, as ordens são aceitas porque o poder não é racional e pode ser transmitido por herança ou costume. Pugn (op.cit) indica, ainda, que, em organizações onde este tipo de autoridade predomina, a seleção e a escolha para um cargo são decididas mais com base nas afinidades e parentescos do que em capacidade e perícia.

Pode-se identificar o fato de que os modelos de autoridade há pouco definidos – carismática e tradicional - são comumente encontrados na cultura das empresas familiares brasileiras, conforme já apontado por Macedo (2000). Percebe-se forte influência da figura do fundador da empresa, que considera as relações afetivas, a confiança mútua e o tempo de trabalho na empresa como fatores superiores à eficácia ou competência. Quando ocorre a sucessão neste tipo de empresa, constata-se que há uma passagem da autoridade carismática para tradicional, onde os sucessores, por não possuir muitas vezes o mesmo carisma do fundador, mas por temer romper com as práticas realizadas no passado, continuam seguindo os costumes e se utilizando de uma autoridade não racional. Em função dessas etapas de transição, é que Macedo (2000), Lodi (1998), Gersick e colaboradores (1997) entre outros apontam a sucessão nas empresas familiares como um dos principais desafios a enfrentar nesse tipo de empresa.

O terceiro tipo de autoridade – a racional legal – deu origem à organização denominada de burocracia. Neste modelo de autoridade, os subordinados aceitam as ordens dos superiores mediante a sua prévia concordância com normas e procedimentos que considerem legítimos. A obediência não se dá a uma pessoa, como na autoridade carismática, mas a um conjunto de regras e regulamentos legais previamente estabelecidos.

Segundo Max Weber (1982, p.249),

a razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não mecânicos de produção. Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discrição, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal – são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática.

Dessa forma, pode-se perceber que os elementos citados por Weber (1982) levam as organizações a um estado de maior eficiência. Dentre outras características presentes no modelo burocrático encontram-se:

- caráter legal das normas, regulamentos e comunicação - onde as áreas são ordenadas por leis e normas administrativas e a comunicação é realizada mediante documentação e formalização, a fim de garantir padrão único de comunicação e meios de sua comprovação;
- os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade que significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores;
- a atividade exigindo a plena capacidade de trabalho do funcionário e, portanto, a administração burocrática pressupõe habitualmente um treinamento especializado e completo. A ocupação de um cargo é considerada uma profissão e pressupõe a existência de exames especiais, que são pré-requisitos para o emprego, eliminando os requisitos de relação pessoal existentes nas relações feudais;
- caráter racional da divisão do trabalho - a divisão de tarefas vai levando à especialização nas funções, com o objetivo de garantir maior eficiência para a organização;
- impessoalidade das relações - visualiza a organização como um sistema hierarquizado de cargos e ocupantes de cargos, sem vínculo com a identidade individual de seus participantes. As atividades são distribuídas em termos de cargos e funções e as operações são processadas por ocupantes de cargos;

- hierarquia da autoridade - todos os cargos estão numa relação de subordinação na estrutura da organização, a fim de garantir o respeito e bom desempenho das funções;
- rotinas e procedimentos padronizados - garantindo que todas as operações, atividades e tarefas sejam desempenhadas de acordo com as normas estabelecidas. Cabe aos ocupantes dos cargos obedecer às normas e aos procedimentos;
- competência técnica e meritocracia - garantindo a existência de critérios claros e lógicos para a entrada, saída e promoção interna dos funcionários. Devem prevalecer nesse sistema a competência técnica, o mérito e a capacidade do ocupante do cargo, para que este possa ter condições de obter ascensão profissional e hierárquica dentro da organização;
- especialização da administração - o profissional especializado ganha destaque, uma vez que está mais preparado para agir com maior produtividade em questões relativas à sua área de competência;
- profissionalização dos seus participantes - defesa da importância de que todos os membros possam vir a se tornar especialistas em suas determinadas áreas; e
- previsibilidade do funcionamento, que surge como resultado da implantação de uma estrutura altamente rígida e fechada, com todas as suas variáveis sob o controle do próprio sistema. Pressupõe também a padronização do comportamento humano e ignora os aspectos informais.

Cabral (1996) entende que o modelo burocrático trouxe evoluções, pois suas características básicas se adequaram às necessidades das empresas industriais da época e com os conceitos da gestão eficiente de investimentos, da divisão do trabalho, da profissionalização da Administração e da mecanização do sistema produtivo, a abordagem burocrática trouxe grandes avanços para as organizações de um modo geral.

A burocracia facilita a organização e o funcionamento das empresas. Conforme a concepção de Morgan (1996), é importante se chegar a um equilíbrio entre os aspectos técnicos e humanos da organização, como, por exemplo, por intermédio de procedimentos adequados de seleção e treinamento de funcionários. Tais procedimentos são úteis na burocratização e organização de empresas que pretendem sair da incipiência em suas práticas de recursos humanos.

A burocracia corresponde à sistematização das organizações mediante normas e procedimentos que têm como objetivo a igualdade de tratamento entre seus clientes ou funcionários. Apesar de o termo “burocracia” ser utilizado comumente de modo depreciativo

ou como crítica, pode-se relacionar objetivos importantes a alcançar nas organizações por meio da aplicação de seus princípios.

Dentre as características do modelo burocrático pertinentes ao presente estudo, tem-se a impessoalidade na abordagem de questões relativas a contratação, demissão e promoção de pessoal. Dessa forma, pode-se identificar o fato de que a abordagem burocrática busca eliminar critérios, como a valorização de relações afetivas, a confiança mútua e o tempo de trabalho na empresa, existentes, segundo Macedo (2000), nas empresas familiares.

Pode-se mencionar, além da impessoalidade, a meritocracia, pois a competência técnica para a ocupação dos cargos se tornou mais importante do que as escolhas baseadas em laços afetivos ou familiares. Enfim, pode-se observar que as formas menos sistematizadas de organização tornavam-se dispendiosas e ineficientes em comparação com aquelas estruturadas dentro dos padrões do modelo burocrático.

As características ora citadas são importantes para compreender a problemática do presente trabalho, uma vez que se pretende investigar a formalização das práticas de recrutamento e seleção, ou seja, a presença de burocratização na entrada e saída de pessoal e sua influência no aumento ou redução da rotatividade, no caso da empresa estudada. Por outro lado, devem ser associadas à “burocratização” as questões sistêmicas e contingenciais já expostas, essenciais para compreender a formalização de práticas de recrutamento e seleção pesquisados.

De acordo com as características da abordagem burocrática, pode-se ter como pressuposto a noção de que a formalização das práticas de recrutamento e seleção, ao inserir normas e procedimentos para os futuros ocupantes dos cargos, pode influenciar positivamente a eficiência da administração de recursos humanos, trazendo redução da rotatividade e, com isto, melhorias nos ganhos financeiros e no clima organizacional. O êxito advindo dessa formalização não pode ser explicado apenas na perspectiva burocrática, senão associando aspectos contingenciais e sistêmicos. Acredita-se que devem ser incluídos, além de objetivos financeiros, outros de natureza subjetiva, a exemplo da melhoria do clima organizacional, da motivação e da gestão/liderança, bem como da história e evolução do sistema organizacional estudado.

2.4 O Mercado Varejista de Alimentação

Sesso Filho (2003) acentua que na década de 1990, o varejo de alimentos foi marcado por diversas transformações, notadamente após 1994, ano da estabilização econômica do Brasil. As modificações no ambiente macroeconômico influenciaram o comportamento do consumidor e a demanda por alimentos, atraindo inúmeras novas empresas nacionais e estrangeiras. O uso de novas tecnologias por parte dos varejistas e fornecedores tornou possíveis a diminuição de custos e o rápido crescimento dessas empresas.

O segmento varejista de alimentos no Brasil, por sua vez, já passa por um estágio de reestruturação e consolidação bastante acentuado, caracterizado principalmente pela entrada de novas cadeias varejistas com atuação global. É certo, ainda, que esse segmento, no Brasil, vai experimentar uma série de ajustes competitivos, pressionado por uma concorrência irreversível, com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar.

De acordo com dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (1998), o varejo se caracteriza por ser um setor de trabalho intenso, em horário amplo, que envolve muitos detalhes e no qual o contato com o consumidor é direto e constante. Desse modo, pode-se observar o aumento da necessidade de mão-de-obra, nesses especializados segmentos.

Em função dessa característica, o perfil dos trabalhadores vem mudando, exigindo-se sua maior qualificação. No que se refere à gestão, o varejo passa por um decurso de profissionalização e muda a visão quanto à capacitação de seus recursos humanos. Um novo relacionamento diz respeito à busca de maior envolvimento dos funcionários com a operação eficiente e obtenção de resultados.

Esse segmento do varejo de alimentos caracteriza-se pela necessidade de acompanhar não apenas as mudanças econômicas conjunturais e estruturais como também as mudanças tecnológicas. A necessidade de focar o ganho operacional no lugar do financeiro e de aumentar a competitividade está levando as empresas a se profissionalizarem por meio do aumento dos investimentos em automação comercial e em tecnologia da informação, mudança nos modelos da gestão, otimização da logística e da área de vendas, ampliação das formas de crédito ao consumidor, melhorias da qualidade do atendimento etc.

Destacam-se a necessidade e a determinação dessas empresas em se preparar para uma nova realidade, mais competitiva, procurando trabalhar em conjunto com distribuidores e fornecedores, no sentido de obter maior eficiência na cadeia produtiva e maior valor para o consumidor.

O aumento da concorrência e a qualidade dos serviços oferecidos apontam para a busca do diferencial competitivo, garantido, principalmente, pela excelência no atendimento. Essa tendência motiva o segmento a investir e melhorar a administração de seus recursos humanos. É nesse contexto que se encontra a empresa objeto do atual estudo – uma organização varejista do ramo alimentício, que transita por todas as mudanças apontadas anteriormente.

A proposta de apresentar três teorias organizacionais específicas está relacionada à crença de que exatamente essas poderiam servir como subsídio para abordar adequadamente a empresa esquadrihada neste estudo, uma sociedade familiar do ramo varejista de alimentos. Conforme anota Donaldson (1998), não se pode pensar numa estrutura organizacional única, que seja altamente eficaz para todos os tipos de organizações. Dessa forma, acredita-se que podem coexistir elementos de mais de um tipo de teoria na explicação de uma mesma organização.

A abordagem sistêmica pode explicar a dinâmica da interdependência do mercado varejista em relação ao ambiente em que se encontra e as mudanças que podem provocar no desenvolvimento e crescimento organizacional desse tipo de associação mercantil.

Além das características da abordagem sistêmica presentes do segmento varejista, identificam-se características das abordagens contingenciais, uma vez que as organizações, além de se modificarem com as mudanças e influências do ambiente externo, também fazem pressão no ambiente e o forçam a se modificar em função das suas necessidades internas. Dessa forma, tanto a empresa precisa se ajustar no seu ambiente interno para obter maior eficiência, quanto passa a exigir do ambiente externo, como o mercado de mão-de-obra, por exemplo, melhor nível de qualificação.

Morgan (1996) ressalta, mediante suas metáforas sobre as organizações, que daquelas vistas como organismos, sistemas abertos em constante troca com o ambiente, sobreviverão apenas as mais aptas. A existência de trocas constantes com o meio permite

ensejar transformações internas que servem de auto-regulação e manutenção da estabilidade da organização.

Covin e Slavin (1989, p.77) garantem que somente com esforços empresariais e luta contra as dificuldades de um ambiente hostil às empresas é propício obter-se bons resultados para aquelas localizadas nesses ambientes. Para esses autores, “a hostilidade do ambiente requer esforços empresariais porque somente por meio desses esforços essas empresas combatem efetivamente as forças adversas que prevalecem nesses ambientes”.

No caso da empresa investigada, parte dessas “lutas” contra condições adversas comuns no ambiente - como competitividade, oscilações no mercado etc – pode ocorrer com a consecução de um ambiente interno de eficácia, crescimento, clima de trabalho satisfatório, baixa rotatividade o qual por seu turno, está associado a uma formalização de práticas de recrutamento e seleção resultantes em tais condições de melhorias.

A necessidade de troca e interação constante com o meio, no entanto, não é suficiente para explicar todo o comportamento organizacional. A estrutura e os processos internos, a exemplo do que ora se pesquisa, a profissionalização, a eficiência, a formalidade, parcialmente presentes nos princípios da teoria da burocracia, pode ajudar na atualização e consecução de objetivos organizacionais em tais ambientes desafiadores.

A interação com o meio de nada serve, se não for possível transformar a estrutura e processos internos para aumentar a eficiência organizacional. Essa eficiência é possibilitada por diversas características advindas das contribuições do modelo burocrático, especialmente em empresas que passam de uma etapa de incipiência a outra que exige o desenvolvimento de aptidões mais formais em face de um novo contexto com novas e maiores exigências de resultados.

Nos capítulos seguintes serão abordadas as práticas de recrutamento e seleção, rotatividade, ganhos financeiros e melhorias no clima organizacional, bem como as suas interações. São estes conceitos essenciais para o estudo da formalização dos procedimentos de recursos humanos. Os conceitos foram eleitos segundo a realidade da organização sob exame, haja vista que serão buscadas as relações destes aspectos com mudanças tidas como essenciais no âmbito do êxito da empresa.

2. 5 Processos de Formalização de Empresas Familiares

De acordo com Bernhoeft (1989), com a profissionalização, a empresa familiar está capacitada a responder com maior grau de eficácia aos desafios do ambiente de negócios, cada vez mais complexo e competitivo. Dessa forma, a solução mais propalada por consultores e pesquisadores dedicados ao estudo desse tipo específico de empresa é a profissionalização, que encerra uma série de medidas, com vistas a separar a esfera da gestão empresarial da familiar, pois a racionalidade peculiar a cada uma delas é incompatível.

A profissionalização, assim, pode ser entendida como a evolução da gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz. Em paralelo a essas mudanças, muitas empresas fizeram alterações radicais em sua produção, modernizando-se tecnologicamente e adotando novas formas de organização do trabalho, compatíveis com as necessidades de qualidade, custo e flexibilidade exigidas pelo mercado.

Dessa forma, grande parte das empresas familiares teve que conviver com alguns desafios significativos: profissionalizar a gestão, investir em tecnologia e implementar definitivamente novas formas de organização do trabalho, em consonância com a reestruturação produtiva ora ocorrente em todo o mundo.

No que concerne à gestão, observam-se transformações significativas, no sentido de maior investimento no treinamento, formação, qualificação e estabilização da mão-de-obra. Nesse contexto, o papel gerencial tende a perder o caráter autoritário. O chefe passa a ter como papel principal a função de tradutor das regras da organização para seus subordinados. Seu papel é mais de motivador e facilitador do que de comandante, evitando conflitos e criando um clima harmônico, que permita a participação e o surgimento de um espírito de equipe, sempre voltado para a tarefa.

Para Lodi (1998), em termos mais amplos,

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. (p.25).

No âmbito da gestão organizacional, mais especificamente, a profissionalização pode ser entendida como um crescimento em direção a um nível maior de formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. O conceito de empresa profissionalizada, em muitos pontos, assemelha-se ao de organização burocrática, descrita por Weber (1982), sobretudo nos seguintes aspectos: a prevalência do poder do administrador profissional sobre o administrador patrimonial; o predomínio da racionalidade funcional; a delimitação da autoridade e sua distribuição de forma estável; a exigência de qualificação para o emprego das pessoas; e a maior formalização e documentação das ações administrativas.

Com esteio nesses pontos relativos à profissionalização, abordar-se-ão os aspectos relacionados à formalização de práticas de recrutamento e seleção e suas influências sobre a empresa de tipo familiar. Pressupõe-se que a inserção de tais práticas favorece as empresas que buscam a profissionalização como um caminho na obtenção de maior competitividade.

2. 5.1 Práticas de Recrutamento e Seleção

As pessoas constituem condição essencial para a existência de qualquer negócio e podem variar em termos de quantidade e qualidade nas organizações, porém a sua ausência inviabiliza qualquer negócio, tanto ou mais que a carência do capital financeiro.

Desse modo, são importantes os cuidados que devem ser tomados para atrair e preservar as pessoas na organização. A área de recursos humanos tem a responsabilidade de atrair, capacitar e gerenciar pessoas para que desenvolvam suas atividades na organização da forma mais eficiente e eficaz possível, de modo a evitar problemas que possam vir a afetar a produtividade.

A elevada rotatividade de funcionários constitui um dos problemas que podem afetar o bom desempenho de uma organização. Deve-se, dessa forma, buscar compreender como as práticas de recursos humanos podem contribuir para a compreensão e solução deste problema.

Para Pomi (2007), a análise da rotatividade pode, por exemplo, influenciar a reformulação das políticas de recursos humanos das organizações, pois a rotatividade pode estar relacionada diretamente às atribuições da área de recursos humanos, como, por exemplo,

deficiência no modo de realização das contratações, falta de investimento em treinamento e desenvolvimento, ausência de um plano de identificação e retenção de talentos, dentre outros.

Em uma análise feita sobre a rotatividade no *BeiraMar Shopping*, em Florianópolis/SC, foi constatado que a movimentação é menor nas lojas de pequeno porte. Na “praça de alimentação”, onde a presença de empresas varejistas do segmento é notável, a rotatividade, segundo os lojistas, é bem maior do que em outros setores do *Shopping*. A seleção e o recrutamento são feitos informalmente e o treinamento acontece no dia-a-dia. A principal fonte de recrutamento externo é a indicação dos funcionários mais antigos. Essa forma compromete a eficácia do processo, porque se presume que a pessoa recrutada é de confiança, mas essa escolha limita as chances de outros candidatos mais capacitados e, por isso, acaba muitas vezes sendo tendenciosa (ROCHA, LEBARBECHON NETO, 1997). Vale ressaltar que tanto o treinamento quanto o trabalho de motivação ficam, muitas vezes, em segundo plano, pois a maioria dos lojistas respondeu, no questionário aplicado, que o programa de motivação é empregado esporadicamente. A rotatividade no *BeiraMar Shopping* está relacionada a muitos fatores, mas o principal é a falta de um programa de recursos humanos para as lojas. A maioria delas não tem recrutamento nem seleção de pessoal bem estruturados, tampouco trabalhos de motivação, treinamento e avaliação.

A unidade estudada na presente pesquisa assemelha-se à organização que se acabou de mencionar, pois, no período anterior à implantação da área de recursos humanos, possuía uma forma de conduzir a seleção e o treinamento dos funcionários sem muitos critérios, comparado ao que acontece no período posterior de formalização da área parece ser o fator que comprometia a permanência dos funcionários. O presente estudo também pretende averiguar essa hipótese.

Na compreensão de Dutra (2004, p.55), um modelo de gerenciar pessoas corresponde à maneira como a empresa se organiza para gerir o comportamento humano no trabalho. Para isso, fazem-se necessários princípios, crenças, políticas e práticas que revelam o grau de compromisso da empresa com seus funcionários, decorrente da importância que ela atribui ao seu capital intelectual.

O autor acentua que os dois pilares em que se baseia a gestão administrativa são de um lado as políticas, ou seja, os princípios e as diretrizes básicas que sustentam as decisões, comportamentos e do outro lado, as práticas.

As práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementar decisões e nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo. Assim, o ideal, para a gestão de pessoas, é que se delinieie um modelo que

contemple políticas e práticas. Esse modelo nem sempre está explicitado ou formalizado, mas pode ser percebido nas práticas cotidianas da gestão.

Muitas vezes, até mesmo documentados, os princípios e diretrizes se mostram contraditórios no plano prático. Isto acontece em função da complexidade acentuada em se trabalhar com seres humanos e do próprio desenvolvimento científico desta área, que ainda não encontrou ou elaborou instrumental suficiente de modelo adequado e realista.

Com efeito, é muito comum na administração de recursos humanos tanto o surgimento de situações de defasagem entre o formal e o real, quanto de situações em que se omitem princípios, políticas e procedimentos, e a prática administrativa é exercida sem nenhuma explicitação (DUTRA, 2004).

As políticas são compromissos que a organização estabelece com as pessoas por meio de contrato psicológico, com o clima e com as dinâmicas interpessoais e intergrupais. Dutra (op.cit.) aponta ainda que as políticas devem considerar o compromisso com a integridade biopsicossocial das pessoas dentro do ambiente de trabalho.

Para Lucena (1999), políticas são diretrizes definidas para garantir a constância de propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas. São também de caráter permanente e devem estar sempre presentes na realização de qualquer ação voltada para os recursos humanos, observando-se, pois, suas diretrizes.

As políticas garantem uma padronização nas decisões e na continuidade e coerência nas ações, ficando acima das nuances de temperamento e evitando-se uma subserviência aos superiores hierárquicos. Do contrário, haverá sempre dois pesos e duas medidas e em cada mudança de cargo ou de superior será registrada mudança nos procedimentos.

Para se compreender o que se denomina de práticas de recrutamento e seleção, utiliza-se o conceito de Dutra (2004):

As práticas de gestão são conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. (p.55-56).

Dessa forma, as práticas de recrutamento e seleção correspondem a todas as técnicas e métodos utilizados para orientar as ações da organização relativamente à captação de pessoas.

Lucena (1999) enfatiza ainda a idéia de que

As políticas comunicam de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização; delimitam o universo dentro do qual as decisões são tomadas; e norteiam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades. (P.65).

De acordo com essa visão, é possível reorganizar as diversas funções da área de recursos humanos, não apenas sob o enfoque da especialização técnica, mas também sob o prisma de resultados mediante a operacionalização de todos os atos de recursos humanos. Todas as atividades, aplicações técnicas, programas e tarefas são distribuídos e reestruturados por processo e administrados de acordo com os objetivos da área (LUCENA, 1999).

Lucena (1999) divide os atos de recursos humanos e seus respectivos objetivos em:

- 1 planejamento organizacional - manter uma estrutura organizacional adequada aos objetivos da empresa;
- 2 planejamento de recursos humanos - instrumentalizar os gestores para identificação e qualificação dos profissionais necessários no presente e no futuro;
- 3 colocação de recursos humanos - manter todas as funções da empresa adequadamente preenchidas;
- 4 compensação - remunerar competitiva e equitativamente o pessoal, considerando o contexto socioeconômico;
- 5 desenvolvimento de recursos humanos - desenvolver e/ou aprimorar a qualificação profissional das pessoas na empresa;
- 6 atividades com o funcionário - assegurar o bom relacionamento entre empresa e funcionários em todos os níveis da empresa; e
- 7 relações sindicais e trabalhistas - garantir o cumprimento da legislação trabalhista e sindical.

Cada um desses procedimentos de recursos humanos possui responsabilidades básicas. Nenhum deles, porém, é capaz isoladamente de promover resultados para a organização. A integração, em uma visão sistêmica, entre esses atos de recursos humanos possui a possibilidade de promover mudanças e transformações no que tange à administração de recursos humanos.

As empresas com as melhores práticas de recursos humanos tendem a reter os seus funcionários por mais tempo do que empresas com práticas de qualidade inferior, uma vez que investem no desenvolvimento, atualização profissional, em identificar e desenvolver potenciais e em salários competitivos (LUCENA, 1999). Dessa forma, pode-se verificar que a integração entre os vários procedimentos de recursos humanos conduz as organizações ao crescimento da permanência das pessoas, contribuindo assim para a diminuição da rotatividade.

As atribuições de recursos humanos que se pretende aprofundar neste trabalho também podem ser descritas por colocação de recursos humanos, também denominada de recrutamento e seleção. O objetivo é verificar as influências de práticas de recrutamento e seleção formalizadas sobre a rotatividade.

Sabe-se, conforme ressaltado por Lucena (1999), que um atributo de recursos humanos isolado não pode ser responsabilizado por todo resultado, seja ele positivo ou negativo, na gestão das pessoas. Tem-se conhecimento, porém, de que cada procedimento de recursos humanos é capaz de dar contribuições para as melhorias necessárias à manutenção da competitividade organizacional. É nesse contexto que se pretende conhecer como a formalização de práticas de recrutamento e seleção pode ser útil às empresas que tencionam aumentar a permanência de seus funcionários.

O Recrutamento é, segundo Marras (2000), um conjunto de técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair candidatos qualificados para ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento pode ser de dois tipos: interno e externo. É interno quando as oportunidades são divulgadas entre os próprios funcionários da empresa e a movimentação de pessoal ocorre em termos de transferências ou promoções; é externo, quando os candidatos são do mercado de trabalho ou externos à organização à qual se submetem à seleção.

O mercado de trabalho é objeto das influências da conjuntura econômica, que afetam, por sua vez, as práticas de recrutamento e seleção. Quando há mão-de-obra em abundância, o esforço e o custo financeiro para atrair profissionais se tornam menores, os critérios de seleção fazem-se mais rígidos e as ofertas salariais e o investimento em treinamento diminuem.

Quando, porém, há pouca mão-de-obra qualificada no mercado, as organizações enfrentam dificuldades para preencher suas vagas. Como impactos pode-se mencionar o aumento dos investimentos em recrutamento e treinamento, os critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos e maiores salários e benefícios oferecidos aos candidatos.

Para realizar um bom recrutamento, os profissionais de recursos humanos devem conhecer – ensina Lucena (1999) - a importância do perfil profissional, que compreende o dimensionamento dos objetivos do cargo, do tipo de contribuição esperada, expressa nos resultados pretendidos. Spector (2004) chama de perfil este critério, que corresponde ao conceito da organização sobre as características de um bom funcionário para cada cargo. Enfim, estes indicadores orientarão a identificação das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, experiências, habilidades e aptidões requeridas pelos objetivos do cargo.

Sem a existência de um perfil profissional do cargo, torna-se desnecessário falar de práticas de recrutamento e seleção, pois as técnicas servem para levantar dados sobre o perfil dos candidatos. Os indicadores dos postulantes são comparados com os indicativos do perfil do cargo e, desde aí, é realizada a escolha.

Dessa forma, o recrutamento e a seleção correspondem ao procedimento adequado dos cargos na organização. Quando se tem funcionários sem o perfil profissional necessário ao bom desempenho do cargo, tem-se maior probabilidade de não adaptação deste à empresa, podendo este fator ter influências na rotatividade, originando maiores despesas financeiras.

Como práticas de recrutamento, definem-se as técnicas utilizadas para atrair candidatos interessados nas vagas que a empresa disponibiliza no mercado. Como exemplo dessas técnicas, mencionam-se: anúncios em jornais e revistas especializadas; agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades, cursos profissionalizantes, entidades de classe; exposição de cartazes em locais estratégicos; banco de dados advindo de currículos deixados na empresa por candidatos interessados; rede de contatos ou relacionamentos do recrutador; internet; mídia etc.

Spector (2004) ressalta que uma das primeiras aplicações da Psicologia no campo dos problemas humanos dentro das organizações foi a avaliação de candidatos para seleção. Durante a Primeira Guerra Mundial, foi realizado o primeiro teste psicológico em larga escala para determinar as funções no exército nos Estados Unidos. No período posterior à guerra, as grandes empresas perceberam a importância de se avaliar os candidatos a emprego mediante uma seleção e de outras formas de decisão, popularizando o uso de testes e técnicas seletivas.

Desde então, os estudos sobre recrutamento e seleção passaram a ser mais aprofundados, uma vez que já se havia demonstrado ser uma forma de obter competitividade e bom desempenho.

Na perspectiva de Marras (2000), a seleção corresponde à comparação e escolha dos profissionais que foram atraídos pelo recrutamento. Enquanto o recrutamento abastece a seleção com candidatos, a seleção abastece a organização com profissionais adequados

mediante escolha e classificação dos candidatos. Spector (2004) complementa ainda que o objetivo da seleção é contratar pessoas com probabilidade de serem bem-sucedidas no trabalho, que se pode acreditar ser de interesse de todas as organizações que buscam se manter produtivas e competitivas.

A seleção é uma escolha, entre vários candidatos, da pessoa que melhor alcançará os objetivos do cargo para o qual a organização seleciona. Um ponto relevante é não deixar de levar em consideração as estratégias organizacionais e as condições de mercado (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

É necessário avaliar, antes de efetuar uma seleção, o que será mais adequado para a empresa, se uma seleção externa ou interna. Muitas empresas, ao se concentrarem mais na procura e recrutamento de novos talentos, se esquecem de que podem recrutar internamente, oferecendo oportunidades de crescimento para os colaboradores que ali já trabalham.

A estratégia mais utilizada para selecionar pessoas são as abordagens subjetivas, nas quais, em geral, os gestores entrevistam os candidatos e decidem de acordo com critérios subjetivos. Ressalta Spector (op.cit), no entanto, que os procedimentos de contratação puramente subjetivos estão propensos a tendenciosidade e imprecisão e, portanto, é mais adequada a utilização de métodos científicos que se mostraram eficazes no decorrer de mais de um século de pesquisa e aplicação na área de seleção de pessoal.

Além disso, sabe-se das questões legais e sociais a que estão submetidas as oportunidades de emprego. Em muitos países leis existentes proíbem atos discriminatórios que prejudiquem os candidatos. Spector (op.cit) ressalta que a utilização da abordagem científica contribui para a eliminação de práticas injustas. Dessa forma, cabe aos profissionais de recursos humanos direcionar esforços para igualar as oportunidades de trabalho durante a seleção, com o emprego de uma feição profissional e de técnicas apropriadas para identificar o perfil e o potencial presente nos candidatos, evitando atitudes discriminatórias que pouco elevam o nível da gestão das pessoas na organização.

Os métodos e técnicas científicas são aplicados durante a seleção, com o objetivo de realizar a escolha mais adequada. Dentre as técnicas científicas utilizadas na seleção, podem ser mencionados os testes psicológicos, os de habilidade e conhecimento, a entrevista, técnicas de simulação (dinâmicas de grupo) etc. Todas essas técnicas servem como apoio à tomada da melhor decisão.

Os testes psicológicos são formados por uma série padronizada de problemas ou questões que avaliam uma característica individual específica. Os testes são normalmente aplicados para avaliar conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses e personalidade. Cada

item contido em um teste pode indicar características de interesse diferentes. Cada teste pode conter vários itens avaliando características diversas, uma vez que cada item pode ser completado de forma rápida. A confiabilidade e a validade de um teste de múltiplos itens são melhores do que aqueles testes baseados em um único item.

Os testes psicológicos podem ser empregados tanto individualmente quanto em grupo. Em razão da sua eficiência, o teste em grupo é o preferido pelos profissionais, em decorrência da sua economia de tempo e trabalho, ensejando maior praticidade.

Vale ressaltar que nenhuma decisão nem escolha deve se basear unicamente no resultado dos testes psicológicos ou de qualquer outro tipo de técnica seletiva, tendo em vista a complexidade do candidato, que deve ser avaliado na sua totalidade. Como ressalta Spector (op.cit), os testes psicológicos avaliam características específicas e não globais, portanto é necessário utilizar-se de outras técnicas científicas que possam complementar e auxiliar na decisão e escolha de determinado candidato.

Além disso, muitas vezes se incorre no erro de empregar tais testes com pouco cuidado quanto às características que devem ser relacionadas ao desempenho da função. Muitas características reveladas são, por vezes, desnecessárias ao bom desempenho no cargo a que o postulante concorre, sendo estes excluídos de várias seleções. Apesar de essa precaução ser necessária não se pode deixar de considerar o potencial desta técnica como ferramenta para uma apropriada seleção, especialmente ao se comparar com procedimentos de natureza puramente subjetivos e informais.

Os testes de habilidades e conhecimentos possuem como objetivo avaliar a capacidade de aprendizado e o potencial do candidato. O teste de conhecimento verifica o que a pessoa conhece e o de habilidade aquilo que o candidato sabe fazer. A principal diferença entre os dois é o nível de importância conferido aos dois no desempenho de tarefas específicas.

A entrevista consiste num encontro face a face entre o entrevistador, que coleta informações e busca tomar decisões acerca da contratação, e o candidato, que almeja sua contratação. Spector (op.cit) aponta a técnica de entrevista como um meio de inferir sobre o ajustamento do candidato ao cargo, com base nas respostas dos candidatos às perguntas feitas pelo entrevistador e no seu comportamento durante a entrevista. O modo como o pretendente se comunica e se relaciona com o entrevistado é visto como uma amostra do seu comportamento interpessoal.

As técnicas de simulação, tais como as dinâmicas de grupo, são jogos utilizados em seleção, com o objetivo de avaliar como o candidato tende a se comportar em situações semelhantes à que o desempenho do cargo exige dele.

O recrutamento e a seleção têm como objetivo minimizar os riscos do mau posicionamento de um funcionário dentro da organização. Um funcionário bem posicionado, ou na função certa, aumenta suas chances de realizar um trabalho satisfatório e se motivar mais.

Outro aspecto relevante é se considerar o recrutamento e a seleção desenvolvidos pela área de recursos humanos como um ato de apoio à tomada de decisão gerencial, uma vez que a decisão final deve ser do próprio gestor.

Dessa forma, o recrutamento e a seleção tornam-se procedimentos descentralizados e compartilhados pelas diversas áreas da empresa. Com a participação dos gestores, a escolha torna-se aberta, participativa, democrática e motivadora. Neste caso, a área de recursos humanos assume o papel de apoio operacional.

Recrutamento e seleção também podem ser vistos como dupla entrada, ou seja, de decisão tanto da parte da empresa e das pessoas que decidem, como do lado das pessoas envolvidas no preenchimento da vaga. Nos procedimentos de seleção, candidatos e entrevistadores se posicionam simultaneamente como tomadores de decisão em virtude dos dados e informações que conseguem coletar e interpretar em relação à outra parte. Assim, o candidato está sendo visualizado como uma oportunidade e vice-versa. É sempre bom lembrar, entretanto, que, com a recessão econômica e o desemprego em alta, os candidatos geralmente ficam à mercê das organizações, exceto para algumas funções mais complexas ou mais altas na hierarquia organizacional.

Durante o recrutamento e a seleção, não se deve apenas captar ou absorver informações a respeito dos candidatos, mas também fornecer dados e informações acerca da empresa, da vaga que está sendo ofertada, das oportunidades futuras, da filosofia e missão organizacional, dos seus produtos e serviços, da sua cultura como organização, tudo fundamentado num relato transparente.

Dutra (2004) entende que captação de pessoas não pode ser mais um simples preenchimento tópico e imediatista de um cargo específico. Elas deveriam se tornar o aporte de mais talento para necessidades presentes e também futuras da organização. Existe nesta óptica a preocupação de reunir mais valor para a empresa e para o cliente, tornando a organização melhor no futuro do que é no seu momento atual.

Estas políticas demonstram o posicionamento da empresa diante de seus recursos humanos. Devem ser complementadas com a formulação de normas (definidoras de ações a

desenvolver), procedimentos (detalhamento de como uma norma deve ser aplicada) e controles (definem critérios de acompanhamento e avaliação das políticas, normas e procedimentos), de modo a viabilizar a operacionalização e mensuração dos resultados para implementar ações preventivas e corretivas.

O gerenciamento das pessoas realizado de maneira informal enseja dificuldades na implantação de procedimentos de avaliação e controle. A informalidade dificulta a implantação de políticas de recursos humanos que orientam as ações da empresa. Para Lucena (1999), as empresas que não dispõem de políticas e critérios para motivar e manter seus funcionários perdem-nos para os concorrentes e para o mercado em geral.

Um método de seleção válido apresenta a média de candidatos com melhor desempenho no trabalho, e pode-se supor com isso que sua permanência também é ampliada, diminuindo a rotatividade. (SPECTOR, 2004).

Não se pretende aqui fazer uma apologia à seleção com base científica. Sendo as organizações sistemas sociais complexos, o desempenho de um funcionário pode ser afetado de maneiras diversas, podendo ser realçado ou até mesmo inibido. O objetivo deste trabalho, porém, é conhecer uma dessas variáveis que podem afetar o bom desempenho de um funcionário e, por conseguinte, de uma organização. Pretende-se verificar as influências da formalização de práticas de recrutamento e seleção, procedimentos essenciais ao adequado gerenciamento de pessoas entre tantos outros, sobre a rotatividade de funcionários e desta sobre os ganhos financeiros e as melhorias no clima organizacional.

É exatamente neste âmbito que se pretende situar o presente ensaio. Pressupõe-se que a migração da informalidade para uma formalidade mais universalizada no interior das organizações conduz à coerência e eficácia administrativas, conforme já se pôde constatar à vista dos conceitos e características expostos pela abordagem burocrática. Por outro lado, com tais mudanças, não se pode ignorar aspectos contingenciais e sistêmicos para se provar eficientes tais procedimentos abordados no atual estudo.

2.5.2 O Controle da Rotatividade

Rotatividade é um termo correspondente ao inglês – “turnover”, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados em uma empresa, em um determinado período, em um movimento que pode ser espontâneo ou provocado pela empresa (POMI, 2007).

Segundo Mobley (1992), “turnover” pode ser definido como a suspensão do estado de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação

monetária desta. Representa a saída de funcionários da organização e constitui-se como um dos mais importantes fenômenos organizacionais, podendo vir a ser prejudicial ao crescimento da produtividade e ao desenvolvimento organizado.

Sena e Silva (2002) define ainda a rotatividade como o comportamento do indivíduo no que diz respeito à sua condição de membro da organização, ou seja, é o estudo do movimento dos indivíduos com relação às organizações às quais pertencem.

Bluedorn (1978) caracteriza a rotatividade em duas dimensões: na direção do movimento – se ocorre dentro ou fora da organização e por meio do iniciador do movimento – se é iniciado ou não pelo próprio componente. O quadro abaixo explicita a classificação da rotatividade, segundo a taxonomia de Bluedorn.

QUADRO 1 - A taxonomia da rotatividade.

Fonte: Bluedorn (1978).

Iniciador do Movimento	Direção do Movimento	
	Dentro da Organização (admissões)	Fora da Organização (separações)
O Indivíduo (Voluntário)	TIPO II Adesões Voluntárias	TIPO I Separações Voluntárias
Outros que não o indivíduo	TIPO III Adesões Involuntárias	TIPO IV Separações Involuntárias

A direção do movimento demonstra se o funcionário está aderindo ou se afastando da empresa, ao passo que a dimensão do iniciador do movimento está relacionada ao aspecto voluntário ou involuntário das separações por parte do funcionário.

Mobley (1992) aponta conseqüências negativas e positivas do “turnover”. Dentre as características negativas, há custos financeiros e queda no nível de desempenho, nos padrões sociais, de comunicação e no plano moral. Como conseqüências positivas, encontram-se o afastamento de funcionários de baixo desempenho, a possibilidade de substituições que tragam mais inovação, adaptabilidade e flexibilidade, a diminuição de outros comportamentos de afastamento (como absentismo, queda na qualidade do trabalho), a redução de conflitos internos e o *downsizing*.

No atual contexto de transformação do trabalho, é importante ressaltar o *downsizing* ou enxugamento organizacional como um dos fenômenos ligados ao crescimento da rotatividade. O *downsizing* refere-se à diminuição do tamanho da organização que pode

ocorrer de várias maneiras, como transferências, congelamento de contratações e incentivo a aposentadorias, porém, a maneira mais ordinária de reduzir o tamanho organizacional é o “enxugamento” ou demissões em massa (CALDAS, 2000; TOMASKO, 1992).

Nessa perspectiva, é fundamental frisar alguns atributos do *downsizing*: em primeiro lugar, trata-se de uma iniciativa intencional, cujo objetivo é melhorar o desempenho organizacional, tendo desse modo uma conotação positiva, pois garante a sobrevivência da empresa. Além disso, o *downsizing* pode ser uma ação proativa ou reativa, cujo objetivo é conter custos ou aumentar a competitividade. A organização enfrenta problemas por aumento da competitividade e diminuição de mercados e realiza *downsizing* como uma estratégia de sobrevivência. Entre os mecanismos de *downsizing*, o mais comum é a demissão. Observamos, portanto, que “enxugamentos” ou demissão é uma das maneiras de realizar o *downsizing* (CALDAS, 2000).

Caldas (2000) chama a atenção para o fato de que a prática de “enxugamento” de pessoal tornou-se uma característica abrangente e duradoura, ou seja, as organizações buscam constantemente a redução de despesas em geral, demitindo. Dessa forma, percebe-se que as empresas passam a utilizar o *downsizing* como argumento para demitir e este passa a apresentar conseqüências negativas em vez das positivas há pouco apontadas.

Analisando os conceitos expostos acerca da teoria sistêmica, pode-se compreender a saída dos funcionários de uma empresa, sejam elas voluntárias ou involuntárias, feito um movimento de garantia da estabilidade do sistema, como ocorre no citado *downsizing*, ou ameaça à estabilidade do sistema, como nos casos em que o prejuízo à organização é visível.

Na empresa estudada, percebe-se a rotatividade como fenômeno que pode ameaçar a sua competitividade. Conforme já ressaltado, o mercado varejista exige um trabalho diferenciado no relacionamento com o cliente, sendo a permanência dos funcionários um fator importante para garantir a fidelidade dos clientes. Assim, é relevante identificar ações capazes de minimizar a rotatividade, a fim de garantir que a empresa obtenha maior satisfação dos clientes e, assim, competitividade.

Sena e Silva (2002) aponta para a importância de analisar a natureza da rotatividade. Dessa forma, pode-se classificar a rotatividade em (Quadro 2):

- funcional - quando é do interesse da organização que o funcionário seja desligado; e
- disfuncional - quando a saída do funcionário não é desejada pela organização, e sim por ele próprio.

QUADRO 2 - Classificação da rotatividade quanto à sua funcionalidade.

Fonte: Dalton e colaboradores, 1982, apud Sena e Silva, 2002.

Avaliação da Organização pelo empregado	Avaliação do indivíduo pela organização	
	Positiva	Negativa
Positiva	Permanência do empregado (não há rotatividade)	Empregado é demitido (rotatividade funcional)
Negativa	Empregado pede demissão (rotatividade disfuncional)	Empregado pede demissão (rotatividade funcional)

A rotatividade representa um sintoma da organização que precisa ser analisado. É necessário verificar as causas e conseqüências da rotatividade para a empresa, bem como examinar os impactos da sua redução sobre os ganhos financeiros e no clima organizacional.

A análise da rotatividade pode ser realizada com origem no índice de rotatividade de pessoal, que corresponde ao volume dos que entram e saem. A rotatividade é baseada no volume de admissões e demissões com relação ao número médio de empregados, dentro de certo período. Dessa forma, é possível obter índices mensais, bimestrais, trimestrais, quadrimestrais, semestrais ou anuais que permitem comparações para desenvolver diagnósticos e buscar soluções.

No entendimento de Marras (2000), as empresas podem mensurar sua rotatividade com o objetivo de avaliar seus sistemas de recrutamento e seleção, manutenção e retenção de pessoal. A seguir apresenta-se uma das fórmulas mais utilizadas para medir a rotatividade.

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE} = \frac{\text{TD} \times 100}{\frac{\text{TEi} + \text{TEf}}{2}}$$

TD = Total de demitidos no mês

TEi = Total de efetivos no início do mês

TEf = Total de efetivos no final do mês

Um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática, nem é desejável, pois denotaria um estado de total estagnação da empresa. Toda organização, tal como um sistema aberto, necessita dela para se adaptar às contingências do ambiente.

Por outro lado, um índice de rotatividade muito elevado também não é almejavél, pois refletiria um estado de desequilíbrio na organização, dando sinais de que esta não consegue reter adequadamente seus recursos humanos.

Pomi (2007) ressalta ainda que a rotatividade é sinônimo de perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional. Ela impacta na motivação e comprometimento das pessoas e até mesmo na imagem da organização no mercado. A gestão da rotatividade é fundamental para as empresas, pois as pessoas são os principais diferenciadores de qualquer negócio. O controle adequado da rotatividade preserva o capital intelectual, o ambiente e a própria imagem organizacional.

Analisar os motivos dos desligamentos tem como objetivo verificar as principais causas pelas quais as pessoas estão se afastando da empresa. Essas informações podem ser obtidas por meio de entrevistas de desligamento realizadas por profissionais da área de recursos humanos, após o desligamento do colaborador.

Tais dados são utilizados como base para a tomada de decisão, a fim de detectar fontes de insatisfação, propiciar melhoria nas políticas de recursos humanos, diminuindo o índice de rotatividade, visando, assim, a uma integração adequada do funcionário à empresa.

A rotatividade não é causa, mas consequência, de fatos na gestão administrativa relacionados aos fatores externos e/ou internos, que condicionam a atitude e o comportamento dos funcionários.

Devem ser levadas em conta questões relativas aos custos de rotatividade para a organização. Quando a empresa perde um bom colaborador, além do prejuízo do potencial e ritmo de produtividade, adicionam-se os custos com recrutamento, seleção, treinamento e com o próprio desligamento.

Low e Kalafut (2007) expressam que os funcionários de uma empresa correspondem aos seus ativos intangíveis, podendo seu valor ser muito mais elevado do que seu custo. Como exemplo, cita o caso da empresa Southwest Airlines, que, de 100.000 candidatos, entrevistou cerca de 70.000 e contratou 3.000. Esses novos colaboradores são treinados para disseminar a cultura amistosa da empresa. Os investimentos com as políticas de pessoal nessa empresa – recrutamento, seleção, treinamento - são grandiosos, porém modestos quando comparados com os lucros originados dos ativos intangíveis – seus colaboradores.

A reputação ou imagem da empresa também é um aspecto intangível difícil de calcular e administrar. Uma empresa com alta rotatividade transmite para seus funcionários a idéia de instabilidade, insegurança e desrespeito. Por outro lado, sua credibilidade junto aos

clientes também é afetada com a instabilidade que a entrada e saída de funcionários produzem na produtividade dos serviços oferecidos.

As pessoas, as idéias, o conhecimento, o relacionamento entre funcionários e clientes e os processos de trabalho são intangíveis e não podem ser identificados em demonstrativos de resultados. Low e Kalafut (2007) enfatizam, porém, que todos sabem da importância desses intangíveis para o bom desempenho econômico de uma organização.

Em função de todas as repercussões já citadas, as empresas passaram a se preocupar com o fenômeno da rotatividade, dentre outros fatores, em virtude dos custos que se tem com sua elevação. As perdas vão desde financeiras a perdas de talentos e conhecimento e serão abordadas no item subsequente sobre os ganhos financeiros resultantes da redução da rotatividade.

2.5.3 Ganhos Financeiros e Melhorias no Clima Organizacional

A retenção de funcionários se tornou preocupação constante das organizações. Uma vez que as pessoas correspondem ao grande diferencial competitivo, cabe às empresas empenhar todos os fatores que podem ocasionar a perda dos talentos por meio da rotatividade.

Por outro lado, são também conhecidos os custos que uma rotatividade excessiva de funcionários provoca para a organização. Dentre outros exemplos, citam-se aqui: os custos financeiros e de tempo na seleção de funcionários; os baixos níveis de produtividade apresentados durante o período inicial do novo funcionário; e as perdas dos investimentos feitos naqueles que saem.

Pomi (2007) relaciona dois tipos de custos ocasionados pela rotatividade: os diretos e os indiretos. Os diretos ou perdas financeiras afetam diretamente os investidores e são aqueles relacionados à elevação dos custos ou investimentos financeiros que a empresa tem com a rescisão de funcionários, com processos trabalhistas, com o tempo e recursos investidos na seleção, no treinamento etc.

Além dos custos e perdas financeiras, Pomi (2007) relaciona também os custos indiretos proporcionados pela perda de conhecimento, capital intelectual, inteligência, entendimento, domínio nos processos, perda de relacionamento com os clientes (em decorrência da fragilização dos relacionamentos entre funcionários e clientes), de mercado e negócios. Os bons funcionários ou talentos possuem valores intangíveis que podem ser muito mais elevados do que o custo ou investimento que se faz nele. Sendo assim, sua perda equivale à perda de valor, produtividade e desempenho organizacional.

Flamholtz apud Mobley (1992), demonstra, na figura 1, um modelo de mensuração de custos com a substituição de um funcionário.

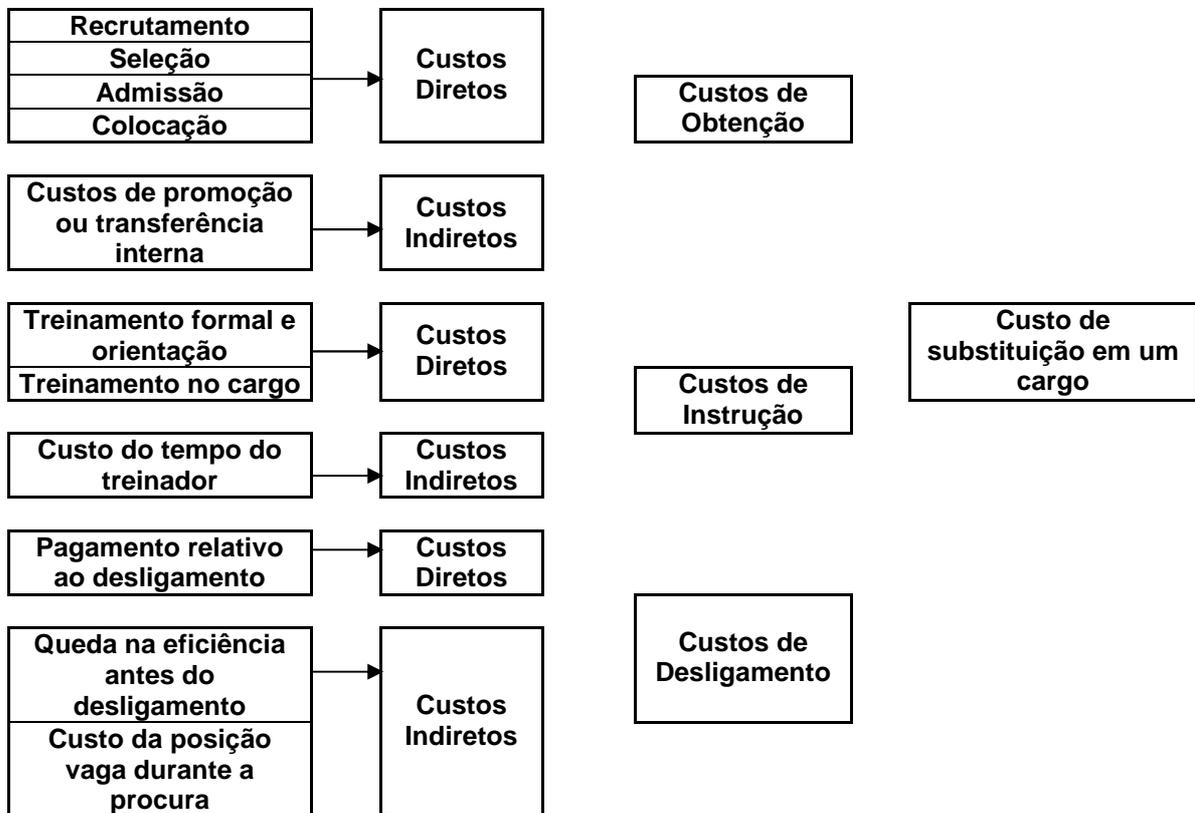


FIGURA 1 – Modelo de mensuração dos custos de substituição dos recursos humanos.

Fonte: Mobley (1992), p.37.

Os custos relacionados ao recrutamento e à seleção incluem despesas, como divulgação de vagas em meios de publicidade, custos administrativos, entrevistas, checagem de referências, aplicação de testes. A admissão e colocação do funcionário no seu posto de trabalho incluem dispêndios desde exames médicos aos custos com fardamento e outros materiais de uso das empresas.

Os custos de instrução referem-se aos investimentos realizados em treinamentos dos novos funcionários, que incluem desde orientação, treinamento formal e prático, tempo do treinador e queda na produtividade de outras pessoas que diminuem seus ritmos de trabalho para orientar os recém-admitidos.

Avaliando os custos diretos e indiretos da elevação da rotatividade, torna-se importante conhecer o impacto das perdas ocasionadas pela rotatividade. Dessa forma, os

profissionais de recursos humanos poderão identificar e traçar planos de ação coerentes que possam contribuir com a profissionalização e o crescimento das organizações.

Ulrich (1998) aconselha aos profissionais de recursos humanos saber a necessidade de criar uma proposição de valor, ajustando as práticas de recursos humanos às realidades empresariais simples, tais como satisfação de clientes e investidores, cumprimento de prazos, produção de lucros etc. Trata-se de questionar como o trabalho de recursos humanos adiciona valor à empresa em termos econômicos.

Dentre as fontes de valor para a organização, Ulrich (1998) relaciona:

- funcionários - moral, dedicação, competência e retenção;
- Clientes - retenção, satisfação e envolvimento; e
- Investidores - lucratividade, custo, crescimento, fluxo de caixa e retorno mínimo.

As práticas de RH afetam diretamente as fontes de valor, ou seja, os resultados da organização, conforme se pode verificar na figura 2.

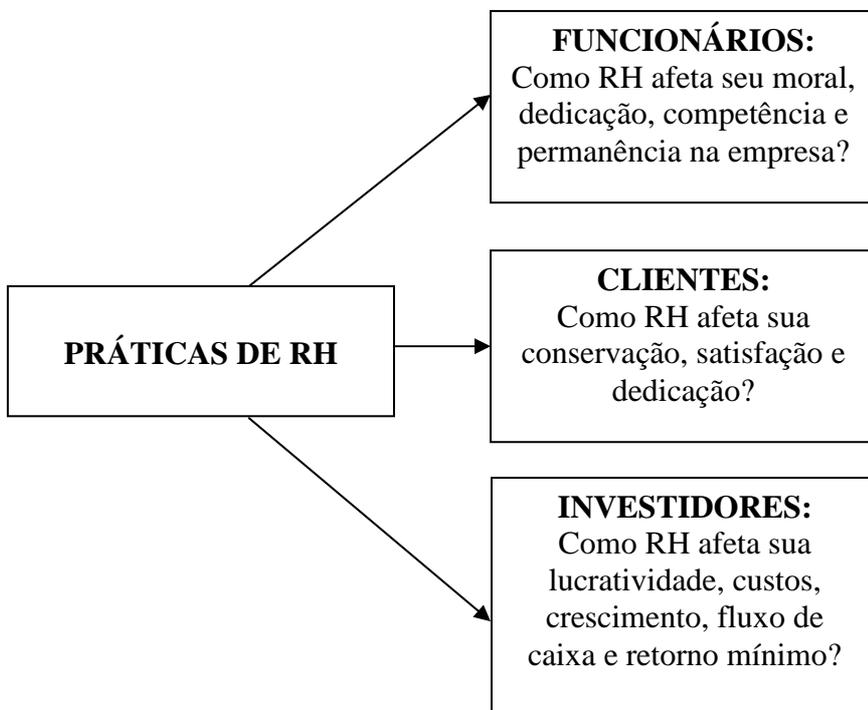


FIGURA 2 – Avaliação dos efeitos das práticas de RH sobre funcionários, clientes e investidores.

Fonte: Ulrich (1998), p.299.

Analisando o fenômeno da rotatividade, pode-se inferir que ele afeta diretamente o moral dos funcionários, uma vez que a baixa permanência das pessoas na empresa contribui para a existência constante de um clima de insegurança entre aqueles funcionários que fazem parte da organização. Em qualquer momento, o fato de qualquer um daqueles que faz parte do quadro de funcionários poder ser demitido faz com que o clima de trabalho seja sempre uma ameaça à segurança. Além disso, a pouca possibilidade de crescimento dentro da organização faz as pessoas estarem sempre voltadas para melhores oportunidades no mercado de trabalho.

Como foi relacionado, o varejo exige um aumento no que diz respeito à demanda de serviços. Com isso o crescimento de mão-de-obra torna-se relevante e o relacionamento com o cliente, por sua vez, passa a ser afetado diretamente pela qualidade dos serviços oferecidos. A rotatividade de funcionários vai afetando a qualidade do relacionamento da empresa com seus clientes, prejudicando assim os seus resultados financeiros.

É fundamental ter presente a noção de que esses fluxos de pessoas – tanto os de entrada como os de saída – têm, potencialmente, grande impacto na empresa. Empresas de sucesso apresentam, na sua maioria, práticas de recrutamento e seleção, retenção e motivação que lhes permitem dispor de uma força de trabalho apropriada à sua estratégia de negócio.

Empresas que querem ter sucesso devem se preocupar com sua rotatividade, considerando as perdas diretas e indiretas que podem ocasionar. Um dos benefícios da profissionalização de empresas emergentes deve ser a sua influência positiva na rotatividade, o que indiretamente poderá permitir a promoção de benefícios tangíveis e intangíveis desde sua adequação. Algumas das conseqüências tangíveis esperadas são as diminuições de perdas financeiras, enquanto no âmbito do intangível encontram-se questões relativas à elaboração de imagem social organizacional e mudanças atitudinais e afetivas dos funcionários.

Outro aspecto que se pretende esclarecer são melhorias no clima organizacional. Segundo Litwin (1968 apud SANTOS, 1999), clima organizacional corresponde a um conjunto de propriedades que podem ser mensuradas no ambiente de trabalho, sendo percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que nele se encontram e que influenciam seu comportamento e motivação. Podem ainda afetar os níveis de desempenho e satisfação no trabalho, prejudicando a boa performance organizacional.

Kolb, Rubin e McIntyre (1978) também compreendem o comportamento humano como resultado da pessoa e do seu ambiente. Dessa forma, ao se falar de clima organizacional, deve-se levar em conta tanto as motivações de cada indivíduo na organização quanto os aspectos inerentes à empresa. Assim, o comportamento dos funcionários é uma

função dos interesses motivacionais da pessoa e de sua percepção sobre como esses interesses são recompensados pelo ambiente no qual ela se encontra.

O clima é visto aqui como algo externo ao indivíduo, inerente ao meio, mas que é percebido por ele e confrontado com suas expectativas e motivações. A combinação da motivação individual com clima organizacional tem como resultado o comportamento do empregado diante da organização.

Clima organizacional refere-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. A qualidade do ambiente interno, sentido pelas pessoas que ali trabalham, influi em seu comportamento, que reflete, por sua vez, na qualidade do trabalho e na percepção dos clientes.

A compreensão e o diagnóstico do clima organizacional constituem elementos vitais para empresas que passam por mudanças, visando a uma eficiência e a uma eficácia maiores em seus processos, a fim de adaptar-se ao seu ambiente externo. A eficiência da organização, conforme Santos (1999), pode ser aumentada com um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus funcionários, direcionando ao mesmo tempo um comportamento motivado para os objetivos da organização.

Consoante, ainda, Santos (op.cit), o clima organizacional produz efeitos significativos na motivação e na satisfação individuais que, por sua vez, originam uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais.

As características do ambiente de trabalho são consideradas como significante fator para a satisfação do trabalhador, capaz de reduzir as taxas de absenteísmo e rotatividade, aumentar a produtividade, melhorar o moral, a motivação e o desempenho dos trabalhadores.

Pomi (2007) relata que a retenção de pessoal está diretamente relacionada aos níveis de satisfação, motivação, confiança e admiração dos colaboradores com a empresa, que depende das relações de compromisso e dos vínculos estabelecidos entre organização e funcionários.

Se o clima é favorável, os colaboradores sentem-se motivados a permanecer na organização e nesta se empenhar no desenvolvimento de suas atividades. Sendo o clima da empresa insatisfatório, a motivação se esvai e o trabalho torna-se desagradável até o ponto do desligamento do colaborador.

A motivação, segundo Kolb, Rubin e McIntyre (op.cit.), pode ser manejada pelos dirigentes das organizações mediante a instituição de um clima favorável que satisfaça as necessidades de seus funcionários e, ao mesmo tempo, canalize este comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Para Maximiano (1997), a motivação abrange causas ou motivos que impõem determinado comportamento, seja ele qual for. Dentro das organizações, conforme expresso, sabe-se dos benefícios de possuir pessoas motivadas e dispostas para a realização de determinadas tarefas.

Desse modo, para compreender a motivação como um dos elementos do clima organizacional, utilizou-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, que estuda a motivação como uma dinâmica de interação dos fatores biológicos, psicológicos e sociais.

Abraham Maslow (1908-1970), segundo Maximiano (op.cit.), observou em seus estudos que as pessoas agem de acordo com as suas necessidades e que estas existem numa ordem de prioridade. Dessa forma, Maslow hierarquizou as necessidades em cinco:

- fisiológicas - referem-se aos interesses da manutenção e sobrevivência, destacando necessidade de alimentação, água, sono e conforto físico;
- segurança - reportam-se à proteção contra ameaças ambientais, a habitação, a estabilidade, a proteção contra o medo e ansiedade e assistência à família;
- sociais – dizem respeito à filiação a grupos, desejos de participação, integração e afeição;
- *status* (estima) - compreendem a busca de reconhecimento, de recompensas, de poder, de elevação do ego, a competência, a liberdade e a independência; e
- auto-realização – envolvem o desenvolvimento do autoconceito, o crescimento pessoal interior, desenvolvimento das potencialidades, a maximização das aptidões e a consolidação de um sistema de valores próprios.

Morgan (1996) mostra alguns exemplos de como a organização pode criar um clima favorável capaz de satisfazer as necessidades dos diferentes níveis da hierarquia das necessidades de Maslow:

- fisiológicas - salário e benefícios; segurança e condições agradáveis no emprego;
- segurança – seguro-doença e planos de aposentadoria; segurança no emprego; divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização;
- sociais - organização do trabalho, de modo a permitir interação com os colegas; possibilidade de atividades sociais e esportivas; reuniões sociais fora da organização;

- auto-estima - criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal; trabalho que valorize a identidade pessoal; reconhecimento pelo bom desempenho (promoções e condecorações); e
- auto-realização - encorajamento ao completo comprometimento do empregado; trabalho que se torne uma das principais dimensões de vida do empregado.

Levando em conta os conceitos apregoados pela teoria de Maslow, pode-se concluir que um ambiente de alta rotatividade dentro de uma empresa pode afetar a motivação dos funcionários e o clima organizacional, uma vez que atinge diretamente a necessidade de segurança dos funcionários.

A elevação da rotatividade produz um ambiente interno de incerteza e instabilidade, contribuindo para que as pessoas se achem tensas mediante a possibilidade constante de perderem seus empregos ou mesmo pela falta de perspectiva de crescimento. Desse modo, os resultados são baixos níveis de produtividade e eficiência nos serviços prestados, prejudicando o desenvolvimento e o crescimento da organização.

3 MÉTODO

Nesta parte, é apresentada a metodologia utilizada no presente estudo e como contribuiu para a realização dos objetivos anteriormente estabelecidos. Tópicos relacionados à abordagem qualitativa da pesquisa, classificação quanto ao tipo de pesquisa adotada, técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados empregados compõem o segmento metodológico. Apesar de o estudo de caso ter sido realizado em uma empresa específica, procurou-se usar um método que conduzisse a determinadas respostas para as perguntas que foram ponto de partida desta investigação.

De acordo com Collins e Porras (1995), todos os projetos de pesquisa em ciências sociais são passíveis de limitações e dificuldades que lhes são inerentes. Isso ocorre porque, quando se trata de pessoas e organizações, não se pode pensar em algo estático, ou seja, em variáveis controladas, haja vista o dinamismo e a mudança constantes a que estas se submetem.

O presente ensaio também não se distancia dessa afirmação, considerando-se a complexidade de compreender as inter-relações aqui propostas. Pretende-se verificar as influências da formalização de práticas de recrutamento e seleção na redução da rotatividade e desta nos ganhos financeiros e nas melhorias do clima organizacional.

Levando-se em conta, no entanto, as limitações a que se referem Collins e Porras (1995) quando se trata das ciências sociais e da complexidade de controle das variáveis neste tipo de pesquisa, não se pode deixar de levar em consideração o fato de que outras variáveis também podem influenciar na redução da rotatividade, assim como ganhos financeiros de uma empresa e melhorias do seu clima organizacional.

O presente experimento, entretanto, se limita apenas a investigar possíveis influências da formalização de práticas de recrutamento e seleção na redução da rotatividade e desta nos ganhos financeiros e melhorias que podem ser produzidas no clima organizacional.

Collins e Porras (1995) destacam ainda, o processo cíclico da pesquisa para a teoria e desta para a prática. (FIGURA 3). A pesquisa leva à elaboração de novos conceitos e estruturas que propiciam sua aplicação ao mundo real. Assim, pode-se deduzir que esta investigação será capaz de produzir conceitos ou conhecimentos que serão úteis para melhor se saber das implicações da profissionalização de recursos humanos na unidade pesquisada, o que significa uma contribuição para a área organizacional abordada, e para o desenvolvimento de organizações, a fim de que se sobressaiam neste mercado competitivo.

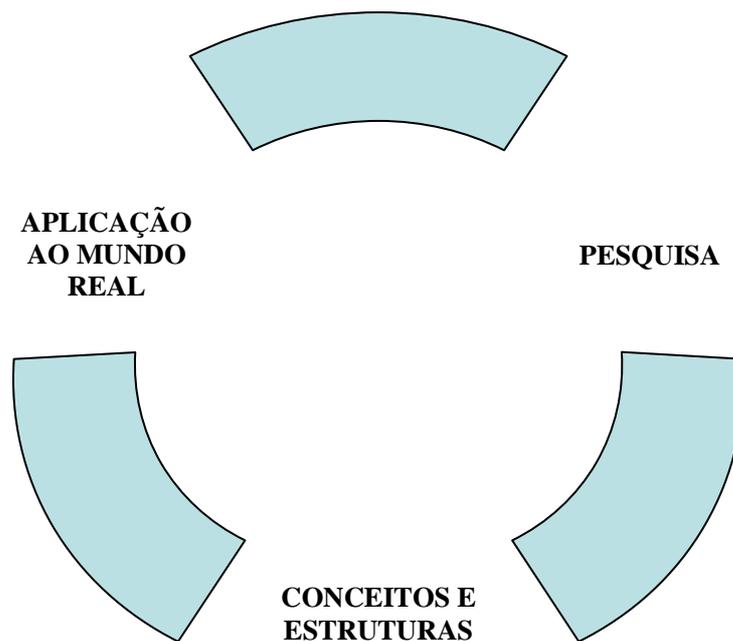


FIGURA 3 – Ciclo de *Feedback*
 Fonte: Collins e Porras (1995, p.42).

Da mesma forma, a pesquisa deixa lacunas relativas a outras variáveis que podem influenciar a redução da rotatividade, os ganhos financeiros de uma empresa e o clima organizacional. Tais lacunas podem se tornar ponto de partida para novas pesquisas, elaboração de outros conceitos e aplicação prática na realidade, exatamente como o que sugere o Ciclo de *Feedback* apontado por Collins e Porras (1995) (FIGURA 3).

3.1. Caracterização da Pesquisa

Segundo Richardson (1999, p.80),

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Dessa forma, é correto classificar a presente busca, quanto à abordagem do problema, como do tipo qualitativa, porquanto tem como objetivo analisar a relação entre as

variáveis formalização de práticas de recrutamento e seleção, redução da rotatividade, ganhos financeiros e proveitos no clima organizacional.

Para a realização deste tipo de pesquisa, foi necessário que se estivesse em contato direto com a situação a ser estudada, no sentido de obter dados sobre pessoas, lugares e processos e de compreender os fenômenos desde a percepção dos sujeitos da investigação.

3.2. Tipo de Pesquisa

3.2.1. Estudo de Caso

De acordo com Fachin (2001), o método de estudo de caso caracteriza-se como um exame intensivo no qual todos os aspectos de um caso são investigados a fim de buscar uma compreensão sobre um todo do tema a ser pesquisado.

Vergara (1997) ensina ainda que o estudo de caso é um tipo de pesquisa que exige profundidade e detalhamento, sendo um estudo exaustivo sobre o objeto de pesquisa, de modo que seja possível obter amplo e detalhado conhecimento. Este método, assim como outros métodos qualitativos, são de grande utilidade quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, ensejando possibilidade de se identificar pontos relacionais.

Dessa forma, como esta investigação pretende identificar as relações entre a formalização de práticas de recrutamento e seleção e a redução da rotatividade, os ganhos financeiros e as melhorias no clima organizacional, o método do estudo de caso se tornou mais apropriado, uma vez que consegue trabalhar bem com questões complexas e relacionais.

Beuren (2003) apud Gil (1999, p.73) ressalta que

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Assim, pode-se perceber o método utilizado como capaz de responder às questões propostas na problemática deste trabalho, contribuindo na ampliação dos conhecimentos relativos à área da administração de recursos humanos.

Como trata de um estudo exaustivo de apenas um ou poucos objetos, surgirão variáveis a investigar que podem não estar diretamente relacionadas aos pressupostos da pesquisa em foco. Não deixam de ser importantes, no entanto, pois apontarão para as limitações do estudo, assim como sinalizarão possibilidades e necessidades de novos lineamentos de pesquisa.

Ao comparar o método do estudo de caso com os demais, Yin (2002) acentua que, para se definir o método a ser usado, é preciso analisar as questões expressas pela investigação. De modo específico, trata-se de questionar se o método é adequado para responder às questões "como" e "porquê", as quais são explicativas e tratam de relações operacionais ocorrentes ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências.

De acordo com Yin (2002), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo de caso é caracterizado pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, que pode incluir documentos, artefatos, entrevistas e observações.

De forma sintética, Yin (2002) apresenta como vantagens para o método do estudo de caso a possibilidade de explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais. Trata-se de um método no qual é possível descrever o contexto da vida real onde a intervenção ocorreu e fazer uma avaliação, mesmo que de forma descritiva, da intervenção realizada. É possível, ainda, explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Um estudo de caso possui como vantagem a flexibilidade na sua execução, pois permite ao pesquisador ampliar ou redirecionar seus objetivos, em função da melhor utilização dos dados, estimular novas descobertas, além de caracterizar-se pela simplicidade de procedimentos, quando comparado com outros métodos.

O estudo de caso em foco foi realizado em uma média empresa atuante no mercado varejista de alimentação da cidade de Fortaleza – Ceará - Brasil. A escolha ocorreu em função da fácil acessibilidade aos dados necessários, uma vez que já se possuía um conhecimento prévio da organização locus e objeto do estudo.

Além disso, trata-se também de unidade empresarial que corresponde ao perfil do estudo a ser realizado, uma vez ter formalizado, durante o período de 2003 e 2004, práticas de recrutamento e seleção com o objetivo de reduzir a rotatividade de pessoal.

3.2.2. Objetivos do Estudo de Caso

O principal objetivo deste tipo de pesquisa é, segundo Gil (1999), relacionar ou descrever as características de determinada população ou fenômeno a ser estudado, a fim de estabelecer relações entre variáveis, em determinado espaço e tempo. Estudar o fenômeno é conhecer sua natureza, sua composição, aquilo que o constitui ou que nele se realiza e a frequência com que ocorre.

Esta pesquisa, pois, foi realizada fazendo-se um estudo de caso, exame descritivo, porquanto pretende descrever profundamente a realidade de determinada empresa. Com a análise de um caso específico, pretendia-se buscar informações que colaborassem na confirmação dos objetivos específicos, colimados antes de efetivá-la.

Dessa forma, pode-se considerar a presente busca como contendo em seus objetivos a exploração dos estudos na área de Administração de recursos humanos, e ampliando conhecimentos sobre os aspectos mais específicos no que tange às influências da formalização de práticas de recrutamento e seleção com a rotatividade de pessoas nas organizações.

3.2.3 Sujeitos da Pesquisa

Neste estudo, os sujeitos da pesquisa foram os funcionários da empresa pesquisada atuantes no nível estratégico (diretoria), tático (gerentes) e operacional (atendente e auxiliar de escritório) e que estão na empresa desde o período anterior à implantação das novas práticas de recrutamento e seleção, ou seja, data de admissão anterior a 01 de julho de 2003.

Entende-se como estratégico e tático o modo como acontecem as decisões na empresa. A escolha foi determinada pelo fato de esse grupo ter vivenciado duas etapas na empresa – antes e depois da formalização das novas práticas de recrutamento e seleção - e pelo poder de decisão e também de responsabilidade que estes possuem na empresa. A escolha do grupo operacional decorreu do fato de que estes colocam ou não em prática ou no patamar de ação as decisões tomadas pelos grupos hierarquicamente superiores.

A escolha dos sujeitos foi intencional, tendo sido precedida a uma seleção cujo critério foi incluir representantes de áreas diferentes. Dessa forma, optou-se por entrevistar um representante da Direção, um da Gerência de Vendas, um atendente de loja, um da Gerência Financeira e um auxiliar de escritório.

3.2.4 Instrumentos e Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca da problemática do presente estudo. Optou-se, porém, pela entrevista estruturada e pela observação participante para realizar a recolha dos indicadores. A análise dos discursos foi realizada mediante a análise de conteúdo, consoante Bardin (1977), decodificando os discursos dos entrevistados que revelavam sua percepção dentro das temáticas definidas a priori.

Para dar início à coleta desses elementos, em março de 2007, foi firmado compromisso de realização da pesquisa entre a Diretoria da empresa, a Coordenação do mestrado, o professor orientador e a pesquisadora, mediante instrumento cedido pela Coordenação do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UFC (ANEXO A).

a) Entrevista Estruturada

Dentre os procedimentos de coleta utilizados nessa empresa, pode-se citar o uso de entrevistas estruturadas. A entrevista, consoante Lima (2004), consiste num encontro de duas pessoas, uma das quais busca a obtenção de dados, informações, opiniões, impressões e posicionamentos a respeito de determinado assunto.

Foram utilizadas entrevistas estruturadas, pois, segundo Minayo (1994), pressupõem perguntas previamente formuladas. As indagações foram feitas aos entrevistados e complementadas à medida que surgiram dúvidas. Portanto, para cada questão presente no roteiro, buscou-se relacioná-las aos objetivos que se pretendia alcançar como resultado deste estudo. O material obtido passou por um tratamento qualitativo, comum quando se estudam fenômenos presentes nas ciências sociais e aplicadas.

A técnica da entrevista é específica de pesquisas qualitativas e, dentre suas vantagens, pode-se mencionar a riqueza do material colhido, porém, como exige intensidade e

profundidade no contato com o entrevistado, este tipo de instrumento pressupõe maior quantidade de tempo disponível.

Essa técnica foi selecionada para se usar com os sujeitos da pesquisa, que correspondem aos funcionários atuantes nos estádios estratégico, tático e operacional. A escolha do instrumento para aplicação a esses sujeitos foi baseada na responsabilidade dos funcionários na decisão, implantação e operacionalização das novas práticas de recrutamento e seleção, assim como pela concepção, organização e execução dos processos organizacionais. Além disso, a representatividade numérica desse grupo é reduzida, o que facilita o uso da técnica da entrevista, uma vez que esta demanda maior tempo para sua realização.

Também foi fator preponderante, na escolha, o fato dos sujeitos estarem presentes no período anterior à formalização de novas práticas de recrutamento e seleção, podendo assim avaliar como as práticas eram realizadas antes e como passaram a ser realizadas após a formalização, e de que forma isso se relacionou com a redução da rotatividade, com os ganhos financeiros e as melhorias no clima organizacional.

Minayo (1994) ressalta que uma abordagem boa é aquela que oferece possibilidades de abranger a totalidade do problema, investigando-o em suas múltiplas dimensões. Com efeito, para que a pesquisa qualitativa seja considerada “boa”, ensina Minayo (1994), não importa o número de entrevistas, mas a qualidade do tratamento e análise dos dados.

Para a obtenção dos indicadores foi elaborado roteiro de entrevista (APÊNDICE A) contendo sete perguntas estruturadas, segmentadas e baseadas nas variáveis-chaves envolvidas nos pressupostos da pesquisa. Cada uma das perguntas elaboradas é explicada no item 3.3 relativo à Definição Operacional das Variáveis.

Ao definir a quantidade e o formato das perguntas, foram considerados a necessidade de objetividade na entrevista e a limitação do tempo de cada colaborador para ser entrevistado, em função da sua responsabilidade dentro da empresa, levando-se em conta que isso não poderia comprometer a qualidade da pesquisa.

Conforme anota Minayo (1994), “os entrevistados não são ingênuos espectadores, nem subjetividades ao acaso ou atores não-críticos.” (p.62). Assim, apesar de a entrevista ser do tipo estruturada e com perguntas fechadas, os funcionários entrevistados tinham liberdade de extrapolar e falar o tempo que julgassem necessário, uma vez que as perguntas serviam apenas como direcionamento temático.

A realização da coleta de dados ocorreu de março a julho de 2007. As entrevistas foram realizadas na própria empresa e cada qual despendeu entre 30 e 45 minutos, tendo sido gravadas com o consentimento dos entrevistados.

Após a realização, as entrevistas foram transcritas na íntegra a fim de realizar a análise de conteúdo do discurso e da percepção de cada sujeito entrevistado sobre as variáveis relacionadas nos pressupostos do trabalho.

Este procedimento de coleta buscou facilitar o acesso, assim como o aprofundamento das questões centrais do trabalho.

b) Observação participante

A técnica da observação participante se realiza por contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos agentes sociais em seus próprios contextos. No ensinamento de Minayo (1994), esta técnica é importante porque permite captar uma variedade de fenômenos não obtidos por meio de perguntas, porquanto observados na própria realidade.

A interação do pesquisador com os funcionários envolvidos no trabalho não se limita às entrevistas e conversas informais. A busca é pela compreensão da fala dos sujeitos em sua ação e, por meio desta compreensão, é dado compreender-se os aspectos rotineiros, as relevâncias, os conflitos, os rituais, bem como a delimitação do espaço público e privado (MINAYO, 1994).

Sabe-se, conforme ainda Minayo (1994), que as inquietações que levam a que se desenvolva uma pesquisa nascem do universo cotidiano, fruto de um momento relacional e prático. Esta não foge à regra, uma vez que, como participante da realidade da empresa pesquisada, buscou-se neste ensaio esclarecimentos para questões que surgiram ao longo das dificuldades enfrentadas e melhorias obtidas na formalização das práticas de recrutamento e seleção.

Consequentemente, tornou-se relevante acrescentar aos dados aspectos que se percebem e que não foram contemplados nas entrevistas. Gil (1999) assinala que essas observações, frutos da observação pessoal, podem ser utilizadas nas pesquisas qualitativas, desde que não se empreguem valores morais e que estejam relacionadas aos conceitos teóricos apresentados no relatório da investigação.

c) Análise de Conteúdo

A fim de realizar a análise e tratamento dos dados, aplicou-se o método da análise de conteúdo. Tal metodologia possui como objetivo a apuração de mensagens, para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

A análise de conteúdo é uma ferramenta que parte da apreciação objetiva das mensagens, facilita as inferências provenientes das informações do conteúdo das mensagens ou o levantamento de premissas com base nos resultados do estudo.

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. (LAZARFELD apud BARDIN 1977, P.19).

Bardin (1977) divide a análise de conteúdo em três pólos cronológicos, na seqüência delineados.

- pré-análise: corresponde ao período de organização das idéias iniciais de modo sistematizado, a fim de elaborar um esquema que possa se relacionar com os pressupostos e objetivos definidos para a pesquisa. Nesta etapa, os documentos e materiais necessários à análise são reunidos e preparados para que possam ser explorados na etapa seguinte;
- exploração do material: neste momento, o material selecionado e organizado é explorado por meio de codificação, correspondente a uma transformação segundo regras precisas. Os dados brutos do texto são transformados por via de recorte, agregação e enumeração para que haja a representação do conteúdo ou da expressão e o conseqüente entendimento do texto;
- tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados brutos são tratados por intermédio de quadros de resultados, figuras e diagramas que evidenciem as informações fornecidas pela análise. Com esses resultados significativos são realizadas inferências e interpretações mediante categorização por inferência de conteúdos semelhantes.

Bardin (1977) ressalta que este método trabalha com procedimentos de classificação, codificação e categorização dos conceitos, cuja intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou de recepção comunicacional.

Esta modalidade consiste na contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada. Tal método é denominado de método das *categorias*, que são “rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.” (BARDIN, L. 1977, p. 117).

Na concepção de Minayo (1998), a análise temática com enfoque qualitativo considera a presença de determinados temas que denotam os valores de referência e os modelos de comportamento presentes no discurso.

A análise do conteúdo utilizado foi do tipo classificatório, ou seja, as perguntas e respostas obedecem a um roteiro capaz de atender aos pressupostos e objetivos desta pesquisa dentro de três categorias predefinidas conforme se pode observar no quadro 3.

Quadro 3 - Alinhamento categorias, pressupostos, objetivos e roteiro de entrevista.

Fonte: Projeto de Pesquisa e Roteiro de Entrevista. Elaboração própria.

CATEGORIAS	PRESSUPOSTOS	OBJETIVOS	QUESTÕES CORRESPONDENTES
1. INFLUÊNCIAS DE FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE	A formalização de práticas de Recrutamento & Seleção traz uma redução da rotatividade.	Investigar em que medida a permanência das pessoas na organização foi ampliada com a formalização das práticas de Recrutamento & Seleção.	1, 2, 3, 7
2. INFLUÊNCIAS DA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE NOS GANHOS FINANCEIROS	A organização apresenta ganhos financeiros com a redução da rotatividade.	Identificar se existe redução de custos financeiros com a redução da rotatividade.	4, 5, 6
3. INFLUÊNCIAS DA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE NA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	A redução da rotatividade, decorrente da formalização de práticas de recrutamento & seleção, impacta na melhoria do clima organizacional.	Relacionar a redução da rotatividade com a melhoria do clima organizacional.	6

Cada categoria elaborada está diretamente alinhada a um pressuposto e objetivo definido para esta pesquisa. Dentro do roteiro de entrevista utilizado para o procedimento de coleta de dados, foram elaboradas perguntas correspondentes capazes de responder às questões principais que motivaram o presente trabalho.

3.3. Definição Operacional das Variáveis

A definição operacional das variáveis, segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 111), “*consiste na indicação das operações necessárias para produzir, medir, analisar etc. um fenômeno. Os indicadores são as etapas concretas dessas operações*”. Dessa forma, as questões presentes no roteiro de entrevista correspondem a estes indicadores escolhidos em função das indagações que se pretende verificar neste exame acerca das influências da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade e desta nos ganhos financeiros e nas melhorias do clima organizacional.

De acordo com o Quadro 3, para cada pressuposto e objetivo definidos para o estudo, correspondem determinadas questões formuladas na entrevista estruturada. Assim sendo, o primeiro pressuposto e objetivo foram pesquisados por meio de quatro questões (1, 2, 3 e 7); para o segundo pressuposto e objetivo, foram empregadas três questões (4, 5 e 6); e para o terceiro e último pressuposto e objetivo específico, uma questão (a de número 6).

3.3.1 Práticas de Recrutamento e Seleção

As práticas de recrutamento e seleção anteriores ao período da formalização foram investigadas pela descrição dos entrevistados mediante a questão a seguir relacionada:

QUESTÃO 2 - Quais as mudanças que ocorreram na forma de recrutar e selecionar pessoas na sua empresa nos últimos 3 anos?

Esta indagação tem como objetivo obter uma delimitação do modo de funcionamento de seleção de pessoal antes e depois da formalização das práticas de recrutamento e seleção.

QUESTÃO 7 - Segundo o que você conhece da sua empresa, quais ações do Setor de Recursos Humanos podem contribuir para a redução da rotatividade dos empregados?

Tal pergunta busca verificar se a variável formalização de práticas de recrutamento e seleção é apontada pelos entrevistados como ação que pode ter contribuído para a diminuição da rotatividade na empresa. Além disso, é possível verificar também, por meio desta questão, se outras variáveis, além da estudada nesta pesquisa, foram apontadas, a fim de se deixar como sugestões para a realização de trabalhos futuros.

3.3.2 Rotatividade

Os índices de rotatividade não puderam ser levantados, uma vez que, para esse fim, fazia-se necessário coletar dados quantitativos referentes às admissões e demissões de no período estudado. Tais informações exigiam certo nível de organização nos dados, pelo Departamento de Pessoal, requisito inexistente no período de realização da pesquisa.

Na ausência desses dados quantitativos que poderiam contribuir para a confirmação do primeiro pressuposto, buscou-se investigar a percepção dos entrevistados acerca de fatores e/ou práticas na empresa que podem ter contribuído para a diminuição da rotatividade, mediante as seguintes questões da entrevista reproduzidas na seqüência.

QUESTÃO 1 - Existem fatores e/ou práticas na sua empresa que podem ter contribuído para a redução da rotatividade de pessoal?

Esta questão tem por objeto identificar que variáveis percebidas pelos entrevistados podem influenciar na redução da rotatividade. Dessa forma, poder-se-á constatar ou não se a variável formalização das práticas de recrutamento e seleção contribuiu para a redução da rotatividade. Além disso, outras variáveis percebidas como fatores influenciadores

na rotatividade também poderão ser apontadas a fim de que possam vir a ser investigadas em outros processos de pesquisa.

QUESTÃO 3 - Na sua opinião, a formalização de práticas de recrutamento e seleção na empresa contribuíram para reduzir a rotatividade de pessoal?

Esta questão tem por intuito comprovar o primeiro pressuposto deste trabalho, que ao assinalar que a formalização das práticas de recrutamento e seleção traz redução da rotatividade.

3.3.3 Ganhos Financeiros

Os ganhos financeiros obtidos pela empresa com a redução da rotatividade decorrente da formalização das práticas de seleção e recrutamento serão levantados por meio da percepção dos entrevistados mediante as questões a seguir relacionadas.

QUESTÃO 4 - Quais as conseqüências para a sua empresa da diminuição da rotatividade de pessoas?

Esta questão parte do parâmetro de que, na qualidade de pesquisadora se pode perceber aumento da permanência das pessoas na empresa durante os últimos três anos, que correspondem ao período de implantação dessas novas práticas de recrutamento e seleção. Apesar de não existir dados quantitativos que comprovem a redução da rotatividade, há percepções de entrevistados, bem como se nota pessoalmente, acerca das mudanças presentes no campo de trabalho. Busca a indagação identificar as conseqüências advindas com a redução da rotatividade, contribuindo para o esclarecimento dos pressupostos ora suscitados.

QUESTÃO 5 - A diminuição da rotatividade de pessoas causou algum impacto no crescimento da empresa? Em caso afirmativo, explique o tipo de impacto.

A questão tem como objetivo verificar se houve impactos no crescimento da empresa, verificando dados como ganhos financeiros, aumento de funcionários, aumento de filiais.

QUESTÃO 6 - Enumere, segundo a sua opinião, as mudanças positivas que possam ter ocorrido em consequência da diminuição da rotatividade.

Aqui o escopo é identificar se são apontados ganhos financeiros e melhorias no clima organizacional.

3.3.4 Melhorias no Clima Organizacional

As melhorias no clima organizacional conseguidas pela empresa com a redução da rotatividade, decorrente da formalização das práticas de seleção e recrutamento, serão levantadas pela questão número seis (6), que tem como propósito verificar se são apontadas como mudanças positivas melhorias no clima organizacional.

QUESTÃO 6 - Enumere, segundo a sua opinião, as mudanças positivas que possam ter ocorrido em consequência da diminuição da rotatividade.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo, é apresentada a empresa na qual o trabalho foi realizado, bem como sua área e segmento de atuação, funções e atividades executadas.

4.1 Caracterização da Empresa

A pesquisa foi realizada numa empresa localizada na cidade de Fortaleza/Ceará. Trata-se de uma organização familiar, tipo de empresas onde os dirigentes são sucessores ou herdeiros do fundador (LODI, 1998).

Quanto ao seu tamanho, classifica-se como de médio porte, com base no quantitativo do pessoal, de acordo com os critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)². A empresa é caracterizada como comércio varejista de alimentação. Foi fundada no ano de 1984 atuando do segmento de panificação. Estabeleceu-se no mercado como organização forte e competitiva, oferecendo um serviço diferenciado em matéria de qualidade e um serviço com uma visão voltada para a satisfação do cliente. Hoje é uma das maiores empresas de panificação na cidade de Fortaleza, com uma preocupação constante com o aperfeiçoamento e a melhoria contínua.

Ao longo de 23 anos, a empresa expandiu de 1 para 9 lojas próprias, que atuam no varejo. No início de 2000, estruturaram e centralizaram a produção de alimentos numa fábrica com modernos equipamentos e estrutura adequada para garantir a qualidade dos produtos e a eficiência de processos. Essa Central de Produção industrializa a maioria dos produtos que

² Segundo o IBGE, as empresas podem ser classificadas em microempresa (ME): no setor industrial, até 19 empregados e no setor do comércio e serviços, até 9 empregados; pequena empresa (PE): no setor industrial, de 20 até 99 empregados, e no setor de comércio e serviços, de 10 até 49 empregados; média empresa (ME): no setor industrial, de 100 até 499 empregados, e no setor do comércio e serviços, de 50 até 99 empregados; e grande empresa (GE): no setor industrial, acima de 500 empregados e no setor de comércio e serviços acima de 100 empregados.

são comercializados pelas lojas próprias. Além de fornecer para as lojas de rede própria, também entrega a grandes redes de supermercados de Fortaleza.

Até o início de 2003, não existia na empresa a estrutura de recursos humanos. Os processos relacionados à gestão das pessoas eram realizados pelos próprios gerentes das lojas de modo bastante elementar, e estavam voltados para admissão e demissão de funcionários. O processo de decisão da entrada e saída de pessoal era baseado nos valores e normas estabelecidos pelo titular de cada gerência.

Dessa forma era comum encontrar funcionários presentes na empresa com perfis diferenciados para exercer a mesma função. Para a entrada de novos funcionários, tinham grande peso: as indicações dos próprios funcionários; aparência, sendo esta mais importante do que as habilidades; ex-funcionários, que saíram da empresa e retornavam, gerando um círculo vicioso; parentes e amigos dos funcionários.

A estruturação do setor de recursos humanos teve início em 2003, com a contratação de uma psicóloga para formalizar, implantar e gerenciar processos relacionados à gestão de recursos humanos. O setor é ligado diretamente à Diretoria, funcionando como um setor de apoio para a Diretoria e gestores nas áreas de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas.

De início, foi apontada como maior dificuldade e fonte de problemas a questão relacionada à elevada rotatividade de pessoal. Com o objetivo de reduzir a rotatividade, o setor de recursos humanos procurou formalizar práticas de recrutamento e seleção mais profissionalizadas.

Os processos desenvolvidos pela área de recursos humanos na empresa são recrutamento e seleção, acompanhamento funcional, treinamento – envolvendo o desenvolvimento de líderes, comunicação e integração.

Após a formalização da área de recursos humanos, ou seja, desde julho de 2003, foram inauguradas duas lojas, reformadas e a fábrica ampliou seu quadro de funcionários. Atualmente, a empresa conta em seu quadro com 509 funcionários efetivos. Segundo Tupinambá (2000), o aumento do número de funcionários é um aspecto a ser relacionado com o sucesso empresarial, assim como a sobrevivência da empresa, aumento de faturamento e lucro.

Com o crescimento da empresa e o conseqüente aumento do número de funcionários, foi se tornando cada vez mais difícil para os gestores administrar entrada e saída de pessoal sem conhecimento ou apoio técnico adequado. Além disso, as próprias características citadas por Macedo (2000), no capítulo acerca da cultura da empresa familiar, e que estavam presentes na empresa objeto de estudo, dificultavam a profissionalização dos processos de melhoria.

A fim de se profissionalizar, percebe-se um movimento semelhante ao já mencionado por Donaldson (1998), quando relaciona as características da abordagem contingencial. Um Ciclo da Adaptação se faz necessário no processo que envolve mudanças culturais, a fim de adaptar-se às necessidades contingenciais de mercado. Isto leva à adoção de uma nova estrutura organizacional, de modo que a adequação será readquirida e o bom desempenho restaurado.

Além disso, as novas contingências do mercado passaram a exigir das organizações o desenvolvimento, ainda que elementar, do modelo burocrático, que traz, dentre suas características, a impessoalidade na abordagem de questões relativas a contratação, demissão e promoção de pessoal, característica essa contrária à cultura presente na empresa de tipo familiar.

O modo não sistemático de recrutar e selecionar pessoas tornou-se dispendioso e ineficiente à medida que a organização crescia em volume de funcionários, necessitando de uma estruturação dessas práticas dentro das contribuições do modelo burocrático.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fase de análise dos resultados possui relevância para a consolidação das conclusões da pesquisa. O alinhamento entre os pressupostos formulados para a investigação e os objetivos específicos, confrontados com os dados recolhidos das entrevistas favoreceu a formação e a definição das categorias para análise de conteúdo, que fundamentaram a interpretação final.

A análise dos dados das entrevistas foi realizada em categorias, cada qual possuindo questões capazes de responder aos objetivos específicos desta busca.

5.1 Categoria 1 - Influências da formalização de práticas de recrutamento e seleção na redução da rotatividade

A primeira categoria buscou esclarecer o primeiro pressuposto, ao assinalar que a formalização de práticas de recrutamento e seleção traz uma redução da rotatividade. O objetivo era investigar em que medida a formalização dessas práticas foi percebida pelos entrevistados como uma das maneiras de se obter uma redução da rotatividade.

Quadro 4 - Resumo das Respostas à Questão 1 para Atendimento ao Primeiro Objetivo Específico³

CATEGORIA 1 INFLUÊNCIAS DE FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE
QUESTÃO 1: Existem fatores e/ou práticas na sua empresa que podem ter contribuído para a redução da rotatividade de pessoal?
GRUPO ESTRATÉGICO E TÁTICO
GERÊNCIA LOJA: Existe. A criação do setor de Recursos Humanos veio contribuir bastante para que as pessoas possam ganhar mais experiência e com isso adquirir mais confiança na empresa.
DIRETORIA: A forma de selecionar. Primeiro você recruta, você pega os currículos, de todos os currículos existe uma pré-seleção, depois existem os testes que vai dizer qual é a função adequada, se é melhor na parte técnica, se é melhor na parte operacional. Existe a parte produtiva e a parte de atendimento e precisa diferenciar bem isso na seleção. As entrevistas e em alguns casos testes de comportamento.

³ Os quadros de 4 a 10 trazem transcrições literais das respostas dos entrevistados para as quais não foram feitas correções.

GERÊNCIA FINANCEIRA: Existem. Para diminuir a rotatividade um dos fatores foi a organização do setor de Recursos Humanos e a organização do recrutamento, através da melhor maneira de entrar pessoas.

GRUPO OPERACIONAL

ATENDENTE DE LOJA: Existem, existem vários fatores. Depois que veio esse setor, psicóloga, ajudou mais a diminuir essa rotatividade de funcionários.

AUXILIAR DE ESCRITÓRIO: Sim. A seleção que o recursos humanos faz, não entra mais qualquer pessoa. Agora têm a exigência do ensino médio completo que antes não existia, é analisado mais a capacidade das pessoas. Eu acho que quando a empresa teve a idéia de colocar o setor de RH foi pensando nisso porque antes aqui era muito bagunçado. O entra e sai de funcionários era tão grande que atrapalhava a gente até fazer os pagamentos. Quando a gente menos esperava, o funcionário já tinha era saído. Então acho que quando foi organizando mais a entrada das pessoas e conversando com os gerentes pra ter mais cautela na hora da demissão, foi melhorando tudo, no sentido de ficar mais organizado e ter menos rotatividade.

Conforme se pode verificar pelas respostas dos entrevistados, a formalização do Setor de Recursos Humanos foi um fator que possibilitou a redução da rotatividade, na percepção dos funcionários entrevistados. Dessa forma, pode-se concluir que as práticas de recrutamento e seleção contribuíram para maior organização na entrada de funcionários.

Percebe-se que os entrevistados apontam o conjunto de técnicas seletivas, tais como triagem de currículos, aplicação de testes, entrevistas, como uma forma de selecionar melhor e capaz de reduzir a rotatividade de funcionários. Os cinco entrevistados apontaram fatores relacionados a práticas que traduzem a profissionalização do setor de recursos humanos como responsáveis pela maior permanência das pessoas. Essas afirmações estão coerentes com o que se conhece teoricamente sobre a necessidade de, em determinado momento da vida da empresa familiar, se buscar o caminho da profissionalização e, no caso, pela via do recrutamento e seleção, o que significa trocar as relações informais básicas inerentes às empresas familiares pelas relações formais, nos quais os conhecimentos, habilidades e atitudes deverão subsidiar ou mesmo substituir os laços de sangue e de amizade (RABELO, 2007).

Quadro 5 - Resumo das Respostas à Questão 2 para Atendimento ao Primeiro Objetivo Específico

CATEGORIA 1 INFLUÊNCIAS DE FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE
<p>QUESTÃO 2: Quais as mudanças que ocorreram na forma de recrutar e selecionar pessoas na sua empresa nos últimos 3 anos?</p>
GRUPO ESTRATÉGICO E TÁTICO
<p>GERÊNCIA LOJA: Houve uma padronização no processo de seleção. Antes cada gerente tinha seus próprios currículos e quando necessitava de alguém para sua equipe, procurava naqueles que tinham. Alguns eram bem profissionais, pegavam aquelas pessoas que realmente podiam se adequar na empresa. Outros nem tanto! Acabava não tendo um resultado positivo como deveria ter.</p>
<p>DIRETORIA: Antigamente, era feito pelo próprio gerente da loja, e não tinha nenhum tipo de teste, não tinha nada. Antigamente, a seleção era feita pela própria loja, pelo gerente, que muitas vezes não tinha nenhum critério, que pegava a primeira pessoa que aparecia com um currículo na mão, para não ter trabalho e às vezes, pela urgência, porque ele tava precisando, ele colocava a pessoa e não sabia realmente o preparo daquela pessoa e nem o cargo que ela poderia exercer e o complicado era que a pessoa só durava três dias, ou no máximo uma semana ou então se ficasse, ficava desempenhando num local onde podia ser feito uma coisa melhor. Depois que foi implantado o setor de Recursos Humanos, aí ocorreu um procedimento onde existe uma solicitação prévia, onde o gerente tem que se programar para não pegar uma pessoa de uma hora para outra. Muitas vezes, quando precisa de urgência, também já tem essa pessoa que tem no banco de dados, que não existia um banco de dados. Dentro desse procedimento foi diminuindo a rotatividade, porque foram entrando pessoas mais bem preparadas.</p>
<p>GERÊNCIA FINANCEIRA: Mudou em relação à maneira de selecionar, porque antigamente não tinha um setor específico para poder selecionar e não tinha aquela organização. Não fazia testes, não fazia seleção, olhava o currículo só por cima, entrava e, às vezes, essa pessoa começava a trabalhar até na mesma hora. E agora não, já tem seleção que ajuda até mesmo ver o perfil da pessoa. Antigamente, não existia um perfil, olhava o currículo, se tivesse precisando na hora, já ficava. Não interessava se a pessoa tinha um perfil bom, se ia dar para o setor ou não. A pessoa ficava e pronto! Depois se não desse certo com uma semana, a pessoa saía. Aí, pronto, o entra e sai de pessoas era por isso, pois nem sabia se a pessoa ia dar certo, já ficava trabalhando.</p>
GRUPO OPERACIONAL

ATENDENTE DE LOJA: Antes o funcionário chegava, entregava o currículo para o gerente e de cara, assim se ele gostasse, ele já chamava. Não tinha tanta especialidade como hoje em dia tem, tem vários testes. Eu acho que antes era mais de cara mesmo, e hoje em dia não. Tem mais testes para a pessoa entrar, é uma coisa mais formal. Eu quando entrei foi através de uma colega minha, eu entreguei o currículo e o gerente de cara mesmo já disse que dava pra eu trabalhar no outro dia, que tava precisando de alguém, não perguntou nem se eu tinha experiência. Mas foi mais pela necessidade dele. Eu acho que antigamente eles pegavam mais pela necessidade. Não tinha esses testes, não era tão formal.

AUXILIAR DE ESCRITÓRIO: Antigamente, a menina chegava lá em baixo para conversar com o gerente e se ele achasse bonitinha, que ela dava pro negócio, mandava vir aqui, não tinha entrevista nem nada. Vinha no escritório, pegava uma farda e já começava a trabalhar. Pelo menos comigo foi assim, eu comecei no mesmo dia, peguei uma farda, comecei a trabalhar, tomei foi um susto. Agora não, já é um negócio mais organizado. Não é mais qualquer pessoa, tem que ter ensino médio, tem que ter as capacidades, não tem mais esse negócio de ir só pela aparência, esse negócio de amizade, antigamente tinha muito esse negócio de amizade. Eu mesma entrei aqui através de uma amiga minha.

Verificou-se que os entrevistados apontaram como principal mudança na forma de recrutar e selecionar pessoas, nos últimos três anos, a existência de um setor específico para realizar este tipo de trabalho.

A formalização do setor de recursos humanos contribuiu, na visão dos sujeitos entrevistados, para maior padronização na seleção. Restou estabelecido, juntamente com a Diretoria e os gestores da empresa, que os novos funcionários seriam avaliados mediante critérios que atendessem ao perfil definido para cada cargo. Normas como barrar a entrada de ex-funcionários e parentes de funcionários foram tomadas, de modo a tornar a seleção mais profissional, impedindo que fosse realizada com base em relações afetivas e pessoais.

No período anterior à formalização das práticas de recrutamento e seleção, o processo era realizado de modo diferente, de acordo com o gerente de cada loja, que recebia os currículos e selecionava sem nenhum critério predefinido ou avaliação específica. Os gestores tinham o poder de admitir e demitir de acordo com os seus valores pessoais, sendo muitas vezes injustos com possíveis candidatos que poderiam ter um bom perfil e mais habilidades e competência para ocupar o cargo. Spector (op.cit) ressaltou que uma abordagem científica na seleção pode contribuir para igualar as oportunidades de empregos e para se obter maior permanência.

Após a implantação do Setor de Recursos Humanos, foi criado um procedimento de recrutamento e seleção formalizado, que possibilitou a entrada de profissionais mais bem preparados ou com um perfil melhor para cada tipo de setor e, com isso, a diminuição da rotatividade foi um dos resultados.

Com esses discursos, pode-se concluir que, dentre as mudanças ocorridas na empresa estudada, e que possuem semelhanças com aquilo que prega a abordagem da burocracia, pode-se relacionar: formalização de regras, criação de rotinas e procedimentos padronizados, estabelecimento de competência técnica e de meritocracia, dentre outros fatores (WEBER, 1982). Tais elementos citados presentes na Teoria da Burocracia podem ser úteis a empresas que pretendem profissionalizar seus processos internos, a fim de se tornarem mais competitivas no mercado.

Dessa forma, verifica-se que a presença de burocratização na entrada e saída de pessoal apresentou-se como elemento específico capaz de influenciar o aumento ou diminuição da rotatividade, ou seja, a formalização das práticas de recrutamento e seleção apresentou influência positiva sobre a redução da rotatividade na empresa estudada. Apesar de haver fatores variados para provocar a diminuição de rotatividade em outros tipos de empresa, parece, segundo as falas consideradas a esse respeito no presente estudo, e conforme apregoado em Rabelo (2007), que é um fator de maior peso em empresas familiares que estão em fase de “passar o bastão”.

Quadro 6 - Resumo das Respostas à Questão 3 para Atendimento ao Primeiro Objetivo Específico

CATEGORIA 1 INFLUÊNCIAS DE FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE
QUESTÃO 3: Na sua opinião, a formalização de práticas de recrutamento e seleção na empresa contribuíram para reduzir a rotatividade de pessoal?
GRUPO ESTRATÉGICO E TÁTICO
GERÊNCIA LOJA: Sim, mas principalmente o treinamento dos líderes conscientizando-os a mudar, a ver os valores das pessoas, maneiras de melhorar o comportamento na empresa, tanto com colaboradores como com os clientes.
DIRETORIA: Contribuíram.
GERÊNCIA FINANCEIRA: Contribuíram e muito porque ficou uma prática oficial. Não é aquela coisa bagunçada, é um processo organizado, e fica mais fácil até para os funcionários. Tem como saber analisar se aquela pessoa vai dar para o setor.
GRUPO OPERACIONAL

ATENDENTE DE LOJA: Demais, contribuíram demais. Antes era um entra e sai de funcionários porque não tinha essa seleção tão formal que hoje tem na empresa, porque hoje em dia tem teste pra saber se o funcionário encaixa naquele perfil mesmo. Então, eu acho que hoje em dia está bem melhor. Acabou muito a rotatividade de pessoas na empresa.

AUXILIAR ESCRITÓRIO: Com certeza, diminui muito. Antes, ave maria, era direto trocando gente. Por colocar qualquer pessoa, sem ser um negócio organizado, quando a menina já tava trabalhando é que o gerente ia ver que não era um bom funcionário. Tem o lado da educação, tinha funcionário que entrava e não dava nem bom dia para os clientes, não atendia bem os clientes. Hoje já se busca pessoas mais educadas, com grau de qualificação maior.

De acordo com as informações constantes das respostas às questões dois e três, pode-se inferir, de conformidade com as constatações dos entrevistados, que a formalização das práticas de recrutamento e seleção é uma variável que possui influência positiva sobre a redução da rotatividade e, consoante a teoria, é uma ferramenta primordial para a passagem de um estágio de menor previsibilidade das relações entre o *modus operandi* do setor de recursos humanos e aspectos comportamentais dos funcionários para uma fase na qual essa relação pode ser mais definida e prevista. Isso significa que a formalização ou uma abordagem científica, conforme é sustentado no presente trabalho, é uma condição *sine qua non* para a consolidação do ritual de passagem da empresa familiar à empresa profissionalizada.

Além da formalização de práticas de recrutamento e seleção, foi citado, por um dos entrevistados, o treinamento dos líderes como uma prática que também contribuiu com redução da rotatividade. Esta estratégia gerencial foi, conforme se pode observar no cotidiano da empresa e com arrimo nos relatos dos entrevistados, mais uma consequência das novas práticas de recrutamento e seleção do que causa em si, o que reforça a idéia, aqui esposada, do fundamental que se fazem parecer as nomeadas práticas para a fase de transição e profissionalização da empresa.

Além desse aspecto, o fato de o treinamento ter sido considerado reforça o posicionamento de Lucena (1999), quando esta ressalta os recursos humanos atuando de modos inter-relacionados, ou seja, de maneira sistêmica. Outros processos em desenvolvimento e em relação são capazes de trazer ganhos e melhorias na gestão de pessoas de uma empresa.

A consideração do gestor acerca de outras variáveis, ainda que essas possam parecer ter contribuído para a redução da rotatividade, não interfere no primeiro pressuposto da pesquisa, uma vez explicitado anteriormente que outras variáveis também poderiam ter influências sobre a rotatividade e que os recursos humanos atuam de forma sistêmica.

O presente estudo, no entanto, deteve-se apenas em uma dessas variáveis, que foi a formalização de práticas de recrutamento e seleção, que se acredita ser, no caso da empresa

pesquisada, a pedra fundamental e o ponto de partida de sua profissionalização, bem como fator desencadeador da queda das taxas de rotatividade e determinante na elaboração de um novo perfil empresarial. Assim, pode-se confirmar a formalização de práticas de recrutamento e seleção como variável interveniente na diminuição da rotatividade.

Quadro 7 - Resumo das Respostas à Questão 7 para Atendimento ao Primeiro Objetivo Específico

CATEGORIA 1 INFLUÊNCIAS DE FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE
QUESTÃO 7: Segundo o que você conhece da sua empresa, que ações do Setor de Recursos Humanos podem contribuir para a redução da rotatividade dos empregados?
GRUPO ESTRATÉGICO E TÁTICO
GERÊNCIA LOJA: Continuar com os treinamentos, principalmente, os de atendimento. Também de ética profissional, poderia ser um assunto bem focado nesses treinamentos.
DIRETORIA: Em primeiro lugar, a seleção. Com uma boa seleção você já começa com o pé direito. Segundo, o treinamento, treinamento constante. Tem que ter um treinamento para poder envolver toda a equipe e gerar um grau de satisfação. Tem também os planos de incentivos, que a gente adota, onde você atinge metas você ganha premiações, tem também o colaborador destaque que é também um incentivo.
GERÊNCIA FINANCEIRA: Treinamento; essa parte de organização; quando a pessoa tem algum problema, aí procura, conversa, têm o apoio e a orientação; essa época, que tem dia das mães, tem uma lembracinha, isso aí tudo faz com que as pessoas fiquem mais motivadas e melhora a relação entre funcionário e o recursos humanos, já fica aquela coisa mais amiga, mais legal e ajuda muito.
GRUPO OPERACIONAL
ATENDENTE LOJA: O recursos humanos ajudou muito os funcionários. Tem Hap Vida, Odonto system, cursos e palestras sobre atendimento, tem vários treinamentos que a gente faz tanto para os funcionários como para os gerentes. Então isso ajudou muito o funcionário ficar bem atento ao atendimento, a procurar melhorar nisso. Eu acho que deixa a gente prática e preparada na empresa, do jeito que a empresa precisa, pra não haver vários erros no atendimento. O recursos humanos veio para nos ajudar muito, muito mesmo. Ajudou também no relacionamento com os colegas, vai de cada pessoa também, mas serve para abrir a cabeça das pessoas, a separar o lado pessoal do lado profissional.

AUXILIAR ESCRITÓRIO: Fora a seleção, as reuniões que o RH tem com os gerentes, eles tem que conversar com o RH antes de colocar um funcionário para fora, antigamente não, qualquer raivinha que ele tivesse do funcionário, mandava logo ele ir embora. Os gerentes colocavam e tiravam do jeito que eles queriam. Hoje, tem os treinamentos, eventos dos pais, das mães, o funcionário fica empolgado; tem as metas, o destaque do mês, que faz o funcionário se esforçar mais. Essas coisas nada tinham antes, e agora tem tudo isso...são maneiras de motivar o funcionário fazendo com que ele também queira continuar na empresa.

Aspectos relacionados ao treinamento, aos benefícios, planos de incentivos e, ainda, à promoção da interação dos funcionários foram relacionados como outros, fatores complementares à formalização de práticas de recrutamento e seleção, de um bom procedimento seletivo, que podem vir a contribuir com a promoção da redução da rotatividade.

Esses diferentes aspectos, ora relacionados ao treinamento, outras vezes ligados à motivação e aos benefícios, nascem, no caso da empresa estudada e no que tange a sua sistematização e controle, mais em consequência da própria implementação profissional das práticas de recrutamento e seleção do que espontaneamente ou dentro de um projeto próprio específico, o que corrobora a previsão, expressa nesta pesquisa, de que estas são, sem dúvida, uma pedra fundamental para a mudança na visão profissional empresarial e mais especificamente na consolidação da maior permanência dos colaboradores.

Lucena (op.cit) enfatiza a perspectiva sistêmica dos processos de recursos humanos que se retroalimentam uns dos outros, trazendo melhorias para a empresa, de um modo geral, no que tange a uma gestão de pessoas mais profissionalizada.

Nessa perspectiva de consequência das práticas de recrutamento e seleção, foram, portanto, citadas como ações que contribuem para a redução da rotatividade: treinamentos, que originam, além de conhecimentos, envolvimento entre as equipes; planos de incentivos, que envolvem as pessoas para o alcance dos objetivos e metas da empresa; apoio do setor de recursos humanos aos problemas dos funcionários; eventos comemorativos na empresa, envolvendo os funcionários, ocasionando melhor relacionamento entre estes e aumentando o nível de motivação. Cada uma dessas ações citadas está ligada, segundo Lucena (op.cit), a processos de recursos humanos em que cada um possui responsabilidades específicas. Quanto mais integrados estão entre eles, maior poderá ser a permanência das pessoas na organização.

5.2 Categoria 2 - Influências da Redução da Rotatividade nos Ganhos Financeiros

A segunda categoria buscou responder ao pressuposto afirmativo de que a organização apresenta ganhos financeiros com a redução da rotatividade. No presente estudo, a redução da rotatividade deve ser pesquisada como fator de sucesso da empresa familiar e, em consequência disso, deve também trazer consigo determinados resultados financeiros positivos, a exemplo da redução de custos. Para tanto, procurou-se, além da identificação no discurso dos entrevistados, de indícios da redução da rotatividade a partir da implementação das práticas de recrutamento e seleção na empresa, em substituição aos procedimentos informais “familiares” anteriores, a busca das consequências dessa redução, a exemplo da redução de custos. O que se observou foi a indicação, pelos entrevistados de outros fatores de melhoria na empresa, os quais iam além da redução de custo em si, apesar de esse aspecto haver sido, conforme pressuposto, contemplado nas visões dos entrevistados (ver quadro 8, resposta da Diretoria).

Quadro 8 - Resumo das Respostas à Questão 4 para Atendimento ao Segundo Objetivo Específico

CATEGORIA 2 INFLUÊNCIAS DA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE NOS GANHOS FINANCEIROS
QUESTÃO 4: Quais as consequências para a sua empresa da diminuição da rotatividade de pessoas?
GRUPO ESTRATÉGICO E TÁTICO
GERÊNCIA LOJA: Melhorou o atendimento, aumento da produtividade. Tudo isso foi importante. Diminuindo a rotatividade, as pessoas adquirem mais experiência, ganham mais confiança, até na questão do entrosamento dentro da equipe e com isso trabalham melhor.
DIRETORIA: Uma delas é a diminuição de custo. Hoje quando se fala em custo, não é só o custo financeiro, de demissão, é o custo de atendimento, de faturamento. Quando você tem um bom atendimento, isso se reflete em vendas. Você precisa de um bom atendimento, que hoje é um diferencial, não só o produto. Então, além de ter uma redução de custo, na parte de rescisões, ocorreu também um aumento de vendas pelo diferencial do atendimento.

GERÊNCIA FINANCEIRA: Diminui os custos. Uma das coisas mais importantes é porque antigamente com o entra e sai, às vezes a pessoa já estava com carteira assinada e saía com pouco tempo. Diminui muito, diminui rescisão, diminui aquele trabalhão todo, diminui trabalho com farda, usava uma farda, depois a farda não dava para outra pessoa. Isso aí tudo diminuiu. O clima na empresa ficou melhor, as pessoas já sabem como são os processos, os documentos certos para trazer. Ficou uma coisa mais organizada e mais fácil das pessoas que já estão dentro poder contribuir porque já sabe como é o processo.

GRUPO OPERACIONAL

ATENDENTE LOJA: Tem assim, o atendimento é melhor porque acabando mais a rotatividade o funcionário já conhece mais os produtos. Quando é novato, fica o tempo todo perguntando o que é isso, o que é aquilo, o que já é ruim para o atendimento. Então os funcionários mais experientes, que a empresa só tem quando acaba mais essa rotatividade, quando o cliente chega a pessoa já ta preparada. Outra coisa é que quando chega um novato, aqueles que já estão na empresa têm que perder tempo ensinando e o atendimento fica até prejudicado porque, por exemplo, o cliente chama e você ta ensinando o novato. Ao invés de você está atendendo o cliente, você ta é ensinado os novatos. Agora é mais fácil ensinar um novato quando chega porque quando ele entra já possui alguma experiência naquele ramo de atendimento, nem que ele não tenha trabalhado de balconista, ele já tem alguma experiência de atendimento o que já se torna mais fácil pra ele aprender. Outra coisa que melhorou foi porque era muito ruim você ensinar uma pessoa, perder tempo, e passar dois dias a pessoa ir embora. A gente perdia mais tempo ensinando novato do que até mesmo atendendo o cliente.

AUXILIAR ESCRITÓRIO: Com o entra e sai de gente, diminuía até as vendas. Hoje como as pessoas passam mais tempo na empresa, conhece mais os produtos, os clientes, o ritmo de trabalho e isso ajuda a melhorar o atendimento e as vendas da loja.

Podemos apontar, com sustentação nas falas do quadro 8, algumas conseqüências diretas da redução da rotatividade que corroboram a idéia de que é fundamental para a empresa familiar em mudança a profissionalização. Entre elas relaciona-se o uso de novas práticas formalizadas de recrutamento e seleção em contrapartida à predominância de procedimentos informais característicos dessas empresas no setor, uma vez estas apontarem efeitos colaterais positivos, nomeadamente, diminuição nos custos financeiros. Dentre outras conseqüências pode-se citar a melhoria do atendimento ao cliente, que gerou aumento de vendas; melhoria no relacionamento da própria equipe; aumento da permanência das pessoas na empresa; facilidade de treinar na prática pessoas com melhor nível de instrução e qualificação; e aumento do nível de experiência da equipe e do nível de confiança das pessoas na empresa.

Quadro 9 - Resumo das Respostas à Questão 5 para Atendimento ao Segundo Objetivo Específico

CATEGORIA 2 INFLUÊNCIAS DA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE NOS GANHOS FINANCEIROS
QUESTÃO 5: A diminuição da rotatividade de pessoas causou algum impacto no crescimento da empresa? Em caso afirmativo, explique o tipo de impacto.
GRUPO ESTRATÉGICO E TÁTICO
GERÊNCIA LOJA: Sim. As pessoas com mais experiência dentro da empresa trabalham melhor. Por permanecerem mais tempo, acaba desenvolvendo melhor as tarefas de cada um, conhecem melhor os clientes e as pessoas com que trabalham. Com isso, com certeza, o trabalho é mais positivo.
DIRETORIA: Hoje o atendimento é um ponto fundamental das empresas, é um diferencial. Porque hoje com a tecnologia, em termos de produtos, depois da internet, todo mundo se igualou. Não existe mais nenhum segredo guardado a sete chaves. Então o diferencial é realmente o atendimento. Quando você tem um setor bem estruturado, com seleção, recrutamento e treinamento bem elaborado, você melhora o seu atendimento, melhora sua venda porque você deixa de ter atendentes e passa a ter vendedores, aumenta o seu ticket médio, te traz um aumento de faturamento.
GERÊNCIA FINANCEIRA: À medida que a empresa vai crescendo, se tiver muita despesa com rescisão, já fica um negócio ruim. Com a diminuição da rotatividade, ficou melhor, diminui o custo de rescisão. Tem loja que passa até de seis meses sem sair ninguém, aí diminui muito esse custo. É uma coisa que pesa para a empresa, e diminuindo custos já faz com que ela suba mais rápido.
GRUPO OPERACIONAL
ATENDENTE LOJA: Causou, eu acho que a empresa desenvolveu mais, cresceu muito, tanto que de uns tempos pra cá teve que botar até estagiários, no caso tem mais funcionários. O crescimento da empresa foi bom mesmo.
AUXILIAR ESCRITÓRIO: Com certeza. As vendas aumentaram, o atendimento é melhor, as meninas estão mais escolhidas, digamos assim, “a dedo”.

A redução da rotatividade trouxe impactos no crescimento da empresa, segundo a percepção dos gestores entrevistados. Tais impactos incluem as duas perspectivas de custos citados por Pomi (2007): diretos, aqueles relacionados a despesas financeiras, e indiretos os que se relacionam com o prejuízo de conhecimentos, talentos e à própria perda de relacionamento com os clientes. Melhoras no atendimento a clientes por parte dos funcionários aparecem como elemento de ganho relevante para a empresa desde sua profissionalização.

De acordo com as respostas dos entrevistados pode-se constatar que os ganhos financeiros foram obtidos com a redução das despesas, relacionadas, principalmente, a rescisões trabalhistas. Além disso, foram citados os ganhos financeiros com o aumento de *ticket* médio e faturamento obtido por meio da melhoria do atendimento ao cliente.

O crescimento das vendas da empresa, o aumento de funcionários e a abertura de lojas também foram citados por um dos entrevistados como impactos da redução da rotatividade. Tais aspectos estão em consonância com os citados por Tupinambá (2000), que podem estar relacionados com o sucesso empresarial.

Por outro lado, foram mais presente nas respostas os ganhos indiretos, ou que correspondem, segundo Low e Kalafut (2007), aos ganhos intangíveis. Tais ganhos correspondem à melhoria da imagem da empresa mediante os seus clientes, ao crescimento da permanência das pessoas na empresa que conseguem desenvolver um trabalho melhor e, em função disso, ao conhecimento aumentado do funcionário sobre o próprio trabalho e a empresa.

Quadro 10 - Resumo das Respostas à Questão 6 para Atendimento ao Segundo Objetivo Específico

CATEGORIA 2 INFLUÊNCIAS DA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE NOS GANHOS FINANCEIROS
QUESTÃO 6: Enumere, segundo a sua opinião, as mudanças positivas que possam ter ocorrido em consequência da diminuição da rotatividade.
GRUPO ESTRATÉGICO E TÁTICO
GERÊNCIA LOJA: A questão do relacionamento, a liderança com os colaboradores, relacionamento dos líderes entre si, dos líderes com os colaboradores. Por que as pessoas são mais reconhecidas, mais valorizadas e com isso se sentem melhor.
DIRETORIA: Primeiro, acho que acabou o paternalismo e gerou mais profissionalismo. Antigamente, o gerente colocava a vizinha, o papagaio, a sogra. E hoje não existe isso, hoje é um setor totalmente independente, onde a pessoa que for contratada é realmente a pessoa apta para exercer o cargo. Segundo, é uma melhora no atendimento da loja, isso em decorrência da melhora do perfil das pessoas. Dentro da seleção você tem um perfil exigido, então você vê as pessoas com o mesmo perfil, o perfil que a empresa quer. Antigamente não existia perfil. Você tinha até diferenças de grau de instrução, o nível da loja ficava desequilibrado. Você tinha gente que cursava o segundo grau e tinha gente que não tinha nem o primeiro grau, então o nível de escolaridade, o nível intelectual dava uma diferença. Melhorou o atendimento, quando melhora o atendimento você melhora faturamento, você melhora o desperdício, que quando você diminui a rotatividade você tem o treinamento, as pessoas

estão habituadas a fazer aquilo ali. Melhora a rentabilidade, diminuindo o desperdício. Você melhora o clima da loja, porque esse clima de alta rotatividade gera um clima de instabilidade, porque as pessoas trabalham numa tensão. Já como a seleção é mal feita, você tem muita gente despreparada e a rotatividade é alta. Fica até difícil avaliação da parte do gestor saber quem está desempenhando um bom trabalho ou não.

GERÊNCIA FINANCEIRA: Primeiro, organização; o clima até entre os funcionários. Antigamente, os funcionários não tinham apoio de recursos humanos. O recursos humanos, além de organizar e diminuir essa rotatividade, também traz outros benefícios para a empresa e as pessoas ficam mais satisfeitas e isso já traz um clima melhor. As pessoas trabalham com mais motivação. A diminuição do entra e sai de pessoas influencia no clima e até relacionado ao cliente também, porque às vezes, chega um cliente, procura um funcionário e aí vê que a pessoa não trabalha mais. O cliente vê que o funcionário já saiu e que já tem outra pessoa, e ele já estava acostumado a tratar com aquele funcionário que saiu. Quando o cliente vê o entra e sai de gente, já acha que tem algum problema na empresa, ele pensa que um entra e sai danado, alguma coisa têm.

GRUPO OPERACIONAL

ATENDENTE LOJA: As mudanças positivas é que tem mais fluxo de clientes na empresa, na loja da gente. Teve as lojas que o movimento mudou para melhor tanto que abriu outra loja na Liberato Barroso. Quer dizer isso aconteceu a partir das mudanças que acontecerem nas outras lojas, que melhorou as vendas ajudando até abrir outras lojas, mais vagas de emprego. Então isso ajudou muito, foi uma consequência muito boa que aconteceu na empresa. No caso de ter mudanças de funcionários, no entra e sai, eu acho que acabou mais porque com esse setor o funcionário tem mais chance de conversar e ele passar mais tempo na empresa, ele vai conversa, chega num acordo com o gerente. Então eu acho que foi uma mudança positiva tanto para o funcionário quanto para o gerente que às vezes agia por impulso e por isso aconteciam tanto essas mudanças de funcionários o tempo todo. Então eu acho que com essas mudanças, o gerente pensa mais, antes dele agir, de botar um funcionário pra fora, ele dá várias chances, conversa, pergunta se o funcionário quer mesmo trabalhar.

AUXILIAR ESCRITÓRIO: Crescimento das vendas para a empresa. Para o próprio funcionário que agora passa mais tempo. Antigamente, tinha aqueles que quando era assinada a carteira, já era demitido, sendo ruim até para arranjar outro emprego depois porque manchava era a carteira dele se ele fosse arranjar outro emprego tendo tido só 3 meses de contrato. O pessoal tendo mais tempo de empresa se torna melhor, se entrosa melhor, fica uma amizade, o próprio gerente passa a ter mais confiança nas pessoas.

Observam-se como mudanças positivas citadas pela totalidade dos entrevistados aquelas relacionadas ao clima organizacional. Pomi (2007) qualifica esses tipos de mudanças como ganhos indiretos com a redução da rotatividade. Dessa forma, podemos verificar que a resposta dos entrevistados está em concordância com os princípios já levantados no referencial teórico deste texto.

Dentre as melhorias citadas, encontram-se: relacionamento entre os próprios funcionários, entre líderes e funcionários e entre funcionários e clientes; melhoria do atendimento em função da melhoria no perfil dos funcionários e da existência de recrutamento

e seleção mais profissionais e menos paternalistas; melhoria do clima de trabalho, com a redução da rotatividade uma vez que o nível de tensão dos funcionários diminuiu e estes trabalham com maior segurança e confiança na empresa. Vale a pena ressaltar que a maior permanência dentro da empresa pode proporcionar o sentimento de pertença e facilitar o desenvolvimento de equipes de trabalho mais consistentes no que tange aos laços afetivos e ao comprometimento interpessoal (KOLB, RUBIN E MCINTYRE, 1978).

Segundo os entrevistados, com um melhor serviço ao cliente, houve melhoria no faturamento das lojas, que, somado a uma diminuição de custos, melhoraram a rentabilidade do negócio, levando-o ao crescimento.

5.3 Categoria 3 - Influências da Redução da Rotatividade na Melhoria no Clima Organizacional

A terceira e última categoria definida buscou responder ao pressuposto afirmativo de que a redução da rotatividade, decorrente da formalização de práticas de recrutamento e seleção, impacta na melhoria do clima organizacional. O objetivo é relacionar a redução da rotatividade com a melhoria do clima organizacional.

Conforme já verificado nas respostas à questão de número seis desta pesquisa, como mudanças positivas decorrentes da redução da rotatividade obtiveram-se ganhos tanto de ordem financeira, quanto de ordem não financeira.

A maioria das respostas dos gestores entrevistados aponta para o fato de que as melhorias no clima organizacional foram as mudanças positivas mais presentes com a redução da rotatividade, e que estas interferiram também nos ganhos financeiros da empresa.

Dessa forma, verifica-se uma relação direta entre redução da rotatividade e melhorias no clima organizacional. Além disso, nota-se também uma relação entre melhorias no clima organizacional e ganhos financeiros.

De acordo com a percepção dos entrevistados, a satisfação dos funcionários com o trabalho foi modificada com as mudanças implantadas nos processos de recursos humanos de um modo geral. Tornou-se difícil relacionar essas melhorias no clima organizacional apenas ao recrutamento e seleção, uma vez que foram citadas pelos entrevistados ações específicas de outros procedimentos, como desenvolvimento (treinamento), compensação e atividades com funcionários. Assim, resta claro que não se pode pensar nos processos de recursos humanos senão sob o prisma de uma perspectiva sistêmica.

Conforme essas observações, houve mudanças também no acompanhamento e no próprio desligamento das pessoas. Os erros ou falhas cometidos pelos funcionários eram punidos com a demissão, não ocasionando uma melhoria nem para as pessoas nem para a empresa. Com a formalização das práticas de recrutamento e seleção, gestores passaram a perceber a importância da redução da rotatividade e, conseqüentemente, que o nível de atenção e acompanhamento dedicado aos seus funcionários deveria ser maior. Se todos os erros fossem punidos imediatamente com demissões, a rotatividade se elevaria ainda mais e, com esta, os custos – diretos e indiretos (POMI, 2007).

A falta de acompanhamento ou mesmo de treinamento colaboravam para que as falhas operacionais aumentassem. Com a punição dos erros com demissões, os funcionários não tinham como adquirir confiança na empresa, sentindo-se inseguros mediante a possibilidade de a qualquer momento sair da empresa sem que os motivos lhe tenham sido previamente expostos.

Podemos concluir que a implantação de práticas de recrutamento e seleção veio acompanhada de uma conscientização dos líderes, pois estes passaram a perceber o erro como parte do aprendizado e que, portanto, não é o que deveria causar a demissão de um funcionário. O acompanhamento oferece a possibilidade de o empregado corrigir aquele erro, evitando as demissões e buscando a valorização das qualidades que ele tem.

Esse complexo de mudanças tem seu nascedouro remetido ao momento da introdução de procedimentos de recrutamento e seleção como práticas profissionalizantes em face de antigas práticas informais, o que leva a se ver como satisfatoriamente explicadas as relações previstas entre os diferentes itens estudados neste trabalho. Considerando se tratar de um estudo de caso de uma empresa específica e de alcance delimitado, tem-se o cuidado de inicialmente ver as conseqüências dos achados para a empresa pesquisada e as possibilidades de generalização e comparação com o que trazem os resultados de outros estudos similares, bem como teorias de suporte e correlatas.

Assim, relações entre profissionalização de procedimentos de recrutamento e seleção a cargo do Setor de Recursos Humanos da empresa, o estado da rotatividade e o comportamento dos ganhos da empresa foram estabelecidas como positivas e, segundo os dados numéricos e os conteúdos das respostas a perguntas correspondentes, devidamente ratificadas.

Além das relações positivas entre os três elementos, foi possível constatar que a profissionalização dos nomeados procedimentos consolidou uma base para mudanças positivas em outros procedimentos de recursos humanos. Em conseqüência, a empresa não só

iniciou a trilhar o caminho do crescimento, como também da estabilidade, por meio do uso de novos recursos que surgiram em consequência das mudanças nos procedimentos outrora eminentemente informais e coerentes com a idéia de administração familiar por excelência. Lucros tangíveis e intangíveis foram indicados pelos entrevistados.

6 CONCLUSÕES

Este ensaio teve como objetivo geral investigar a influência da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade e desta nos ganhos nas finanças e na melhoria do clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza.

Na seqüência, recuperou-se cada um dos pressupostos elaborados, comentando-se brevemente a realidade encontrada no terreno pesquisado, citando os dados mais significativos coletados nas respostas dos entrevistados e, ao final, esclarecendo as indagações iniciais do texto.

Um tratamento das informações contidas nas respostas obtidas às perguntas da entrevista foi realizado, a fim de analisar os significados das mensagens. Essa análise de significados (BARDIN, 1977) ou método das *categorias*, espécie de gavetas ou rubricas significativas, que permitem a classificação dos elementos de significação constitutiva da mensagem, ajudou a se experimentar as relações entre os itens centrais da pesquisa, a saber: formalização de práticas de recrutamento e seleção, redução da rotatividade e ganhos tangíveis e intangíveis advindos dessas relações positivas.

O primeiro pressuposto definido nesta pesquisa era de que a formalização de práticas de recrutamento e seleção tem influências positivas na redução da rotatividade. O objetivo era investigar a percepção de que medida a permanência das pessoas na organização foi ampliada com a formalização das práticas de recrutamento e seleção em determinado período de vida da empresa, que coincidia com a demanda interna de sua caracterização formal.

Conforme se pode verificar pelas respostas dos entrevistados, a formalização do setor de recursos humanos trouxe mudanças na forma de recrutar e selecionar, sendo este um fator que possibilitou maior padronização na seleção de funcionários.

O modo anterior de recrutar e selecionar pessoas trazia custos diretos e indiretos decorrentes de alta rotatividade de funcionários. Não havia critérios, normas e técnicas predefinidos para selecionar e, dessa forma, poucos funcionários se adequavam às necessidades específicas exigidas pelos setores da loja, produzindo uma alta rotatividade.

Após a formalização dessas novas práticas de recrutar e selecionar foi percebida pelos entrevistados uma redução da rotatividade. Técnicas como triagem de currículos, aplicação de testes, entrevistas, foram apontadas como formas de selecionar melhor e que teve influências sobre a redução da rotatividade de funcionários.

A criação de um procedimento de recrutamento e seleção formalizado foi percebida como maneira de inserir profissionais mais bem preparados ou com um perfil melhor para cada tipo de setor e, com isso, a diminuição da rotatividade foi um dos resultados positivos. Assim, a formalização de práticas de recrutamento e seleção ou um procedimento seletivo adequado ao momento de transição, entre empresa prioritariamente familiar com procedimentos e práticas de recrutamento e seleção sem critérios técnicos ou informais, e empresa que introduz processos predefinidos e com critérios técnicos para chamar e escolher seus funcionários, foram tidos como fatores fundamentais e causais para promover a efetiva redução da rotatividade.

Pretende-se deixar claro que outras ações desenvolvidas pela área de recursos humanos podem atuar como variáveis positivas sobre a redução da rotatividade. O presente estudo, no entanto, se ateve apenas a uma dessas variáveis, que foi a formalização de práticas de recrutamento e seleção.

Levantam-se também, neste relatório de pesquisa, outras variáveis citadas pelos gestores e que podem ter influência sobre o fenômeno estudado, não contempladas pelo presente estudo, mas que podem vir a ser pesquisadas por outras pessoas interessadas no tema. Verifica-se, no entanto, à luz da pesquisa realizada, que a formalização das práticas de recrutamento e seleção é uma variável que possui influência positiva sobre a redução da rotatividade, segundo a percepção dos entrevistados.

O segundo pressuposto definido neste exame era de que a organização apresenta ganhos financeiros com a redução da rotatividade. O objetivo era identificar se existia redução de custos financeiros com a redução da rotatividade.

Conforme verificado nas entrevistas, os gestores perceberam influência direta da redução da rotatividade na redução dos custos inerentes ao desligamento dos funcionários.

Além dos custos diretos, os gestores foram capazes de perceber os dispêndios indiretos ou perdas ocasionadas pela elevação da rotatividade na empresa. Como exemplos de ganhos obtidos com a redução da rotatividade, foram citados: a melhoria do atendimento ao cliente, que ensejou aumento de vendas; a melhoria no relacionamento da própria equipe; o aumento da permanência nas pessoas na empresa fez aumentar o nível de experiência da equipe e o grau de confiança na empresa.

Dessa forma, no caso da unidade investigada, verificam-se como conseqüências da redução da rotatividade, foram obtidos ganhos diretos com a redução de despesas financeiras e proveitos indiretos, tais como a melhoria da imagem da organização diante de funcionários e clientes.

Pode-se notar que os ganhos indiretos podem originar vantagens diretas, tal como citado por um dos entrevistados, no exemplo relacionado ao atendimento ao cliente: o aumento da permanência dos funcionários na empresa contribui para a melhoria do relacionamento com o cliente, enquanto um melhor atendimento ao cliente significa um aumento de faturamento por intermédio da satisfação e do retorno garantido deste à empresa.

A maioria das respostas dos entrevistados aponta como mudanças positivas aquelas relacionadas ao clima organizacional. Pomi (2007) qualifica esses tipos de mudanças como ganhos indiretos com a redução da rotatividade. Dessa forma, verifica-se que a resposta dos entrevistados está em concordância com os princípios já suscitados no referencial teórico deste experimento.

A percepção dos entrevistados acerca do desenvolvimento da empresa no período anterior à formalização das práticas de recrutamento e seleção foi percebida como estável. Já no momento posterior à implantação dessas práticas, o desenvolvimento da unidade investigada passou a ser visto como crescente, podendo-se concluir, conforme observado em respostas anteriores, que a redução da rotatividade teve influências sobre a diminuição dos custos, na melhoria do atendimento ao cliente e também no clima organizacional.

O terceiro e último pressuposto definido nesta pesquisa é de que a redução da rotatividade, decorrente da formalização de práticas de recrutamento e seleção, impacta na melhoria do clima organizacional. O objetivo era relacionar a redução da rotatividade com a melhoria do clima organizacional.

Dentre as mudanças positivas citadas pelos entrevistados e que estão vinculadas a melhorias no clima organizacional, encontram-se: relacionamento entre os próprios funcionários, entre líderes e funcionários e entre funcionários e clientes; melhoria do clima de trabalho com a redução da rotatividade, uma vez que o nível de tensão dos funcionários diminuiu e estes trabalham com maior segurança e confiança na empresa.

Conforme se verificou nos exemplos de Morgan (1996), acerca de como as organizações podem satisfazer as necessidades de seus funcionários, e de acordo com a Teoria das Necessidades, de Abraham Maslow (1908-1970), as necessidades fisiológicas e de segurança são afetadas com a alta rotatividade, o que pode interferir em diversos níveis de satisfação e compromisso dos colaboradores remanescentes na empresa. Há o efeito psicológico sobre aqueles que ficam, a exemplo do que se observou no clima de tensão apontado por um dos entrevistados (quadro 10) em função das ameaças experimentadas nesse ambiente de trabalho instável.

No período posterior à implantação dessas novas práticas de selecionar pessoas, foi percebida melhoria no nível de relacionamento entre os funcionários e os gerentes, o que leva a se concluir que a implantação de práticas de recrutamento e seleção veio, de fato, acompanhada de uma conscientização dos líderes, tendo estes passado a perceber a importância da redução da rotatividade e, conseqüentemente, que o nível de atenção e acompanhamento dedicado aos seus funcionários deveria ser maior, lucros de natureza intangível, conforme pregado por Pomi (2007).

Os erros passaram a ser vistos como parte do aprendizado e, portanto, não apenas como fatores de demissão de um funcionário. O acompanhamento oferece, nesse contexto de profissionalização, a possibilidade de o funcionário corrigir aquele erro, evitando as demissões e buscando a valorização das qualidades que o colaborador apresenta.

Conquanto, de uma forma geral, melhorias no clima são tidas como causadoras de satisfação e motivação nas organizações (KOLB, RUBIN E MCINTYRE, 1978), pode-se estender essas relações aos ganhos financeiros em si. Com efeito, além do pressuposto estabelecido, pode-se notar também que os entrevistados perceberam a existência de uma relação direta entre melhorias no clima organizacional e ganhos financeiros, tendo como origem as mudanças originais nos procedimentos de recrutamento e seleção.

De maneira global, percebeu-se com o presente trabalho uma visão positiva dos sujeitos entrevistados acerca das mudanças inseridas mediante a formalização das práticas de recrutamento e seleção, assim como dos ganhos financeiros e das melhorias no clima organizacional obtidos com a redução da rotatividade. Ademais, muitos conceitos teóricos acerca da profissionalização de empresas familiares, fases de transição e obtenção de resultados empresariais por meio dessas mudanças puderam ser constatados empiricamente, porém forrados na literatura, no estudo de caso que se terminou de efetivar.

6.1 Limites / Alcances / Sugestões

Este ensaio, como qualquer outro do tipo, não pretende abranger todas as variáveis existentes acerca do tema focalizado, mas servir de ponto de partida para que outros estudos possam vir a ser desenvolvidos.

Relacionou-se, a título de limitação do estudo o fato de não se ter contemplado a noção de que, assim como a redução da rotatividade poderia influenciar as melhorias no clima

organizacional, este, por sua vez, também poderia atuar, assim como a formalização das práticas de recrutamento e seleção sobre a redução da rotatividade.

Melhorias no clima organizacional também puderam influenciar, conforme verificado por meio da percepção dos gestores entrevistados, nos ganhos financeiros. Este aspecto, no entanto, não foi aprofundado no trabalho por não estar entre os objetivos delineados.

Como recomendações futuras àqueles que pretendem vir a aprofundar os conhecimentos acerca do tema, sugere-se a diversificação da metodologia utilizada, de forma a permitir o aprofundamento do conhecimento de relações entre os itens estudados, além de incluir aspectos da cultura local e organizacional para explicar tais relações.

Por outro lado, é necessário verificar outros temas abordados, de forma ainda incipiente no presente trabalho, dados os seus objetivos, como as relações entre profissionalização no âmbito de empresas familiares, redução de rotatividade, melhorias no clima organizacional e crescimento empresarial. Tais relações podem trazer as explicações necessárias aos aspectos comportamentais conseqüentes aos novos procedimentos profissionalizantes implementados originariamente em processos de mudanças empresariais, a exemplo do que aconteceu na unidade examinada. É fato que a comparação das relações ora estudadas em diferentes realidades empresariais e setores de mercado, bem como levando-se em conta fatores como ramo de negócio, tamanho, localização etc., facilitaria uma exploração mais detalhada do fenômeno contextualizado e diminuiriam os limites que se impõem aos resultados que se obteve com o estudo expirante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, A. C. R. e colaboradores. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F.(Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal, 1977. Ed. 70

BEKER, C. H. K. **Clima organizacional no contexto de organização em pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BERTALANFFY, L. von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BERTERO, C.O. Nota técnica: teoria da contingência estrutural. In : CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. (Vol. 1) São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BLASCO, R. D. Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, 4, no 1. 2004.

BLUEDORN, A. C. A taxonomy of turnover. **Academy of Management Review**, vol.3, 1978.

BNDES. **Hiper e Supermercados no Brasil**. Estudos setoriais: comércio e serviços. Brasília, 1998.

BUCKLEY, W. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas**. São Paulo: Cultrix, 1971.

CABRAL, A. C. A. **Análise Organizacional**: as organizações e suas teorias. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 1996.

CALDAS, M.P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

COELHO, C. L. M. Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, 4, no 1. 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COVIN, J. G; SLAVIN, D.P. Strategic management os small firms in hostile and benign exaironments. **Strategic Management Journal**,10, 75-87, 1989.

DAFT, R. L. **Organization Theory and Design**. St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1983

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In : CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. (Vol. 1) São Paulo: Atlas, 1998.

DONNELEY, R. G. “A empresa familiar”. **Revista de Administração de Empresas**. Junho de 1967. (Publicado originalmente na **Harvard Business Review** em 1964).

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para Geração**. Ciclos de Vida das Empresas Familiares. 3. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREGGIO, E. V. B. R. **Os significados das práticas de trabalho construídos pelos profissionais de saúde que assistem pacientes com HIV/AIDS**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KOLB, D., RUBIN, I. e McINTYRE, J. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOW, J. ; KALAFUT, P. C. Gerenciando Intangíveis in **Invisible Advantage**. Disponível em: http://www.abraman.org.br/biblioteca_e_publicacoes/quality_23a.pdf, 2007.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACEDO, K. B. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Ed. Terra e Ed. UCG, 2000.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 24 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo: Hucitec – Abrasco, 1998.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MILKOVICH, G; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, conseqüências e controle**. Traduzido por Vânia Conde. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

MORGAN, G. **Imagens das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**. 13 ed. São Paulo: Pioneira, 1986. (Cap. 5)

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

PARK, K. H. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

POMI, R. M. **A Importância da Gestão do Turnover**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>>. Acesso em: 2007.

PUGN, D. S. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABELO, D. K. **Possíveis relações entre os estilos de liderança e o clima organizacional em uma empresa de médio porte da cidade de Fortaleza**. Monografia (Curso de Psicologia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. (p.80)

ROCHA, B.; LEBARBECHON NETO, O. R. **Análise do turnover** – rotatividade de funcionários nas lojas do BeiraMar Shopping, 1997. Disponível em www.udesc.br/pes-ext/rh19975.htm Acesso em: 04 de janeiro de 2007.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena, SP: Stiliano, 1999.

SENA E SILVA, M. F. Comportamento organizacional: a rotatividade em foco. *Revista de Psicologia Universidade Federal do Ceará*, 20, no 2. 2002.

SESSO FILHO, U. A. **O Setor Supermercado no Brasil nos anos 1990**. Tese de Doutorado (Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (USP), 2003.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

TOMASKO, R. M. **Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUPINAMBÁ, A. C. R. Pequenos empresários brasileiros e alemães: um estudo comparativo. *Revista de Psicologia Universidade Federal do Ceará*, 15/ 16, no 2, 2000.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. *In*: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.15-28.

WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

APÊNDICE A

ENTREVISTA

DADOS PESSOAIS

Setor/Função:

Data de Admissão:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

1. Existem fatores e/ou práticas na sua empresa que podem ter contribuído para a redução da rotatividade de pessoal?
2. Quais as mudanças que ocorreram na forma de recrutar e selecionar pessoas na sua empresa nos últimos 3 anos?
3. Na sua opinião, a formalização de práticas de recrutamento e seleção na empresa contribuíram para reduzir a rotatividade de pessoal?
4. Quais as conseqüências para a sua empresa da diminuição da rotatividade de pessoas?
5. A diminuição da rotatividade de pessoas causou algum impacto no crescimento da empresa? Em caso afirmativo, explique o tipo de impacto.
6. Enumere, segundo a sua opinião, as mudanças positivas que possam ter ocorrido em conseqüência da diminuição da rotatividade.
7. Segundo o que você conhece da sua empresa, quais ações do Setor de Recursos Humanos podem contribuir para a redução da rotatividade dos empregados?

ANEXO A - AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Fortaleza, 01 de março de 2007

Prezado Sr. Eduardo Silva Braga,

Em março de 2003, a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) iniciou seu curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA), com duas linhas de pesquisa: Marketing e Recursos Humanos. Embora seja o curso incipiente, o MPA já é recomendado pela Capes, o órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu*. Como ressalta a própria CAPES (www.capes.com.br)

Mestrado Profissional é a designação do Mestrado que enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional. Esta ênfase é a única diferença em relação ao acadêmico. Confere, pois, idênticos grau e prerrogativas, inclusive para o exercício da docência, e, como todo programa de pós-graduação *stricto sensu*, têm a validade nacional do diploma condicionada ao reconhecimento prévio do curso.

Um pré-requisito essencial para a sustentação de um mestrado é qualidade das pesquisas feitas por seus professores e alunos. A viabilização destas pesquisas depende, em grande medida, da possibilidade de acesso às empresas. Sem a colaboração estratégica da liderança empresarial, não é possível termos uma perspectiva pragmática do mundo dos negócios e da competitividade das empresas locais, em termos de sua inserção regional e global.

Desde modo, solicitamos sua assistência na concessão e viabilização do acesso da aluna Samara Rodrigues de Moraes que, conforme previamente acordado, estará realizando, no período de março a abril de 2007, a pesquisa de sua dissertação de Mestrado, com o tema INFLUÊNCIAS DA FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ROTATIVIDADE DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE FORTALEZA, sob a supervisão do professor doutor Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá, membro efetivo do corpo docente MPA-FEAAC. Como parte do processo de coleta de dados, o trabalho proposto requer a presença da mestranda na empresa em horários a serem previamente negociados, bem com a permissão de acesso a pessoas e documentos relevantes para os objetivos de pesquisa. A síntese resultante da pesquisa, de grande valor crítico e diagnóstico, por refletir a realidade constatada e indicar possibilidades de mudanças, ficará à disposição da empresa.

Em tempo, ressaltamos nosso compromisso com o sigilo das informações colhidas e a natureza eminentemente acadêmica do trabalho a ser desenvolvido. Por favor, sinta-se à vontade para nos contactar nos telefones fornecidos abaixo caso haja ou surja alguma dúvida em relação a qualquer aspecto deste trabalho. Antecipadamente, agradecemos à atenção e o tempo a nós dedicados.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Augusto Cezar de Aquino Cabral
Coordenador do MPA-FEAAC-UFC (cabral@ufc.br 3288-7889 / 9909-0160)

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá
Professor Orientador MPA-FEAAC-UFC (tupinamb@ufc.br 3288-7889 / 9619-1891)

Samara Rodrigues de Moraes
Mestranda MPA-FEAAC-UFC (samaramoraes@terra.com.br 3223-4925 / 9181-5116)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)