

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PRISCILA BEZ DA SILVA

***TURNOVER*: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRINCIPAIS
CAUSAS EM UMA EMPRESA DO RAMO METAL-MECÂNICO**

CRICIÚMA, JULHO DE 2012

PRISCILA BEZ DA SILVA

***TURNOVER*: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRINCIPAIS
CAUSAS EM UMA EMPRESA DO RAMO METAL-MECÂNICO**

Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

CRICIÚMA, JULHO DE 2012

PRISCILA BEZ DA SILVA

***TURNOVER*: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRINCIPAIS
CAUSAS EM UMA EMPRESA DO RAMO METAL-MECÂNICO**

Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso
Aprovado pela Banca Examinadora para
obtenção do grau de Bacharel no curso de
Ciências Contábeis da Universidade do Extremo
Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa
em Contabilidade Gerencial.

Criciúma Julho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Professor Fabrício Machado Miguel - Especialista - Orientador

Professor Leonel Luiz Pereira - Especialista – Examinador I

Professor Adilson Pagani Ramos – Mestre – Examinador II

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, de maneira muito especial, à minha família, principalmente aos meus pais Valdelir e Hortência, meus irmãos Adilson, Nilséia, Jevison, Karlan e a meu noivo Dirceu, que sempre estiveram ao meu lado me ensinando valores como honestidade, respeito, integridade e fé. A eles gratidão eterna pelo exemplo, pelo amor incondicional dedicado a mim e por sempre acreditarem que eu seria capaz de concretizar este sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo a Deus pelo dom da vida, por me dar forças, o dom da sabedoria, pela orientação, saúde e paz e por outras bênçãos que a cada dia me proporciona para vencer os desafios e me capacitar para chegar até aqui.

A Virgem Maria com o Título de Nossa Senhora de Caravaggio, que sempre me acolheu com cuidado de mãe nos momentos de apelo que recorri a Ela para que fosse a ponte entre mim e seu filho Jesus, o que me fez perseverar e renovou em mim a força de vontade para continuar.

Aos meus pais, Valdelir e Hortência, pelo carinho e dedicação principalmente por tantos pensamentos positivos, e ao auxílio pela realização de mais uma etapa de minha vida. Aos meus irmãos por todo o apoio, incentivos e energias positivas que me deram para eu alcançar meu objetivo.

Ao meu noivo, Dirceu, por sempre estar ao meu lado ouvindo todas as minhas reclamações, acolhendo minhas angústias e minha ansiedade dizendo “calma, vai dar tudo certo”. Obrigada pela compreensão, paciência, pelo carinho, pelo amor dedicado a mim e por sempre me incentivar a seguir em frente.

Agradeço às minhas amigas irmãs de coração, Irmã Viviane e Irmã Alessandra, que mesmo distante estiveram presentes intercedendo por mim e me incentivando em todos os momentos para que eu permanecesse até o fim.

Aos amigos que diretamente ou indiretamente contribuíram com essa conquista, tanto nos momentos bons e também pelos momentos de grande dificuldade dos quais enfrentamos juntos, apoiando uns aos outros para chegarmos juntos ao final de mais esta etapa, em especial minhas amigas, Franciele Freitas Mendes e Bianca Lazzarin Cruz.

Agradeço ao meu orientador, Professor Fabrício, pela sua paciência, conhecimento, dedicação e contribuição para a elaboração e conclusão deste trabalho. E a todos os professores do curso de Ciências Contábeis da Unesc, por contribuírem com seus ensinamentos para o meu crescimento.

Enfim, registro aqui o meu muito obrigado a todos aqueles que, de um modo ou de outro, me ajudaram a realizar esta conquista de grande importância profissional e pessoal para mim.

“Posso, Tudo posso Naquele que me fortalece. Tudo quero sem medo entregar meus projetos. Deixar-me guiar nos caminhos que Deus desejou pra mim e ali estar. Nada e ninguém no mundo vai me fazer desistir. Vou perseguir tudo aquilo que Deus já escolheu pra mim. E realizar o sonho mais lindo que Deus sonhou. Eu vou sofrendo, mas seguindo enquanto tantos não entendem. Vou cantando minha história, profetizando... Que eu posso tudo posso... em Jesus!”

(Celina Borges)

RESUMO

SILVA, Priscila Bez Da. ***Turnover. Um Estudo de Caso Sobre as Principais Causas em uma Empresa do Ramo Metal-Mecânico.*** 2012. 98 p. Orientador: Fabrício Machado Miguel. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho irá abordar a rotatividade de pessoal em uma empresa metal-mecânica do município de Nova Veneza Santa Catarina. O planejamento da força de trabalho dentro de uma organização é fator muito importante para que ele atinja seus objetivos e suas metas. Para que a empresa permaneça sólida no mercado, diante da grande competitividade, ela necessita de recursos que favoreçam de forma positiva para o seu crescimento. Dentre os principais recursos que contribuem para o desenvolvimento da organização, destacam-se os recursos humanos. As empresas precisam se conscientizar da importância das pessoas motivadas e comprometidas dentro do processo produtivo, social e econômico, pois é por meio dos esforços dos indivíduos e por seu patrimônio intelectual, transmitindo conhecimentos, habilidades, e inteligência, que elas conseguem atingir os seus objetivos. O indivíduo está sempre em busca de alto estima, controle, satisfação, realização, equilíbrio e segurança entre a vida profissional e pessoal e as empresas precisam ter um profundo conhecimento a respeito destas necessidades, quanto aos seus recursos humanos, administrando e buscando alternativas para retê-los, evitando a rotatividade excessiva. O *Turnover* de pessoal é um fator determinante para o sucesso do negócio, pois um fluxo elevado de empregados pode trazer consequências desfavoráveis para a empresa. Os custos com o turnover de pessoal têm grande influência nos resultados da empresa, pois interferem tanto direta quanto indiretamente na situação financeira da entidade. Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral pesquisar, identificar e analisar as causas do alto índice da entrada e saída de funcionário de uma indústria do ramo metal mecânico do município de Nova Veneza. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, quantitativa e documental por meio de um estudo de caso, realizado junto ao setor de recursos humanos da empresa, com a participação de 67 (sessenta e sete) colaboradores através da entrevista de desligamento. O estudo demonstra que investir em gestão de pessoas e na valorização do capital humano pode diminuir gastos com a rotatividade de pessoal. Assim verificou-se que, investir melhor em pessoas proporciona às organizações a possibilidade de reduzirem a rotatividade, aumentarem os lucros, e de se tornarem mais competitivas, permitindo o seu desenvolvimento e crescimento.

Palavras-chave: Departamento de Pessoal, *Turnover* de Pessoal, Entrevista de Desligamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Gestão de Pessoas nas Organizações	30
Quadro 01: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	34
Quadro 02: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	35
Figura 02: O processo de recrutamento e seleção.....	37
Figura 03: Fatores que afetam a motivação	42
Figura 04: Os Três Componentes da Remuneração Total.....	45
Figura 05: Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado	51
Figura 06: Forno utilizado no processo	66
Figura 07: Processo de Tratamento térmico	67
Figura 08: Processo de moldagem	67
Figura 09: Rotojato utilizado no processo de acabamento	68
Figura 10: Torno utilizado no processo industrial	68
Figura 11: Laboratório da empresa estudo	69
Figura 12: Organograma empresa estudo	70
Quadro 03: Número de admissões, demissões e de funcionários efetivos em 2011	72
Quadro 04: Tipos de Desligamentos na empresa em 2011	73
Figura 13: Fluxograma processo de admissão empresa estudo	77
Figura 14: Faixa etária dos colaboradores demitidos em 2011	82
Figura 15: Tempo de permanência na empresa	83
Figura 16: Motivos de desligamentos	84
Figura 17: Insatisfação dos colaboradores dos benefícios	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Causas e efeitos de uma administração de pessoal deficiente	55
Tabela 02: Índice de Turnover de Pessoal em 2011	76
Tabela 03: Custos Totais com o Turnover de Pessoal em 2011	80
Tabela 05: Faixa etária dos colaboradores demitidos	82
Tabela 06: Tempo de permanência na empresa.....	83
Tabela 07: Motivos de desligamentos	84
Tabela 08: Insatisfação dos colaboradores com benefícios	85
Tabela 09: Opinião quanto aos aspectos organizacionais	86
Tabela 10: Opinião quanto ao ambiente de trabalho	87
Tabela 11: Satisfação pessoal e profissional	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Admissões e Demissões de 2011	72
Gráfico 02: Tipos de Desligamentos na empresa em 2011	73
Gráfico 03: Turnover de Pessoal no ano de 2011	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH: Administração de Recursos Humanos

ASO: Atestado Médico Ocupacional

CAGED: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CIPA: Comissão Interna de Prevenção a Acidentes

CLT: Consolidação das Leis de Trabalho

CQC: Círculos de Controle de Qualidade

CTPS: Carteira do Trabalho e Previdência Social

ECG: Eletro Cardiograma

EPI: Equipamento de Proteção Individual

FGTS: Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FPS: Ferramentas de Penetração de Solo

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTE: Ministério do Trabalho e Emprego

NR: Norma Regulamentadora

PASEP: Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PCMSO: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PIS: Programa de Integração Social

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

RH: Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVO	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	17
2 TERMOS E VARIÁVEIS.....	20
2.1 MERCADO DE ATUAÇÃO	20
2.1.1 Competitividade.....	21
2.1.1.1 A globalização e a competição	22
2.1.1.2 O colaborador e a empresa competitiva	23
2.1.2 Produtividade e resultados	25
2.1.3 Cobranças, frustração e consequências	27
2.2 RECURSOS HUMANOS.....	28
2.2.1 Gestão de pessoas	29
2.2.2 As pessoas e as organizações.....	31
2.2.3 Recrutamento de pessoal.....	33
2.2.4 Seleção de pessoal	36
2.2.5 Admissão.....	38
2.2.6 Demissão	39
2.2.7 Treinamento e integração.....	40
2.2.6 Motivação.....	41
2.2.7 Salários e remuneração	44
2.2.8 Clima organizacional ambiente de trabalho.....	46
2.2.9 Qualidade de vida no trabalho.....	47
2.2.10 Segurança no trabalho	48
2.2.11 Benefícios sociais.....	50
2.3 Turnover de pessoal	52
2.3.1 Causas e efeitos do <i>turnover</i>	53
2.3.1.1 Formas Para Reduzir a Rotatividade de Pessoal.....	56
2.3.2 Custos do <i>turnover</i>	57
2.3.3 Índice de rotatividade	59

2.3.4 Mensuração das taxas do <i>turnover</i>	61
3 ESTUDO DE CASO	64
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	64
3.1.1 Histórico da empresa.....	64
3.1.2 Processos industriais.....	66
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	70
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
3.3.1 <i>Turnover</i> de pessoal.....	72
3.3.2 Mensuração do índice de <i>turnover</i> de pessoal.....	74
3.3.3 Mensuração dos custos com <i>turnover</i> de pessoal	76
3.3.3.1 Consequências financeiras e administrativas do <i>turnover</i>.....	80
3.3.4 Principais motivos dos desligamentos.....	81
3.3.5 Proposta para reduzir o índice de <i>turnover</i> de pessoal	88
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS.....	92
ANEXOS	95
ANEXO I - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO EMPRESA PBSX.....	96

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se inicialmente o tema e o problema de estudo visando demonstrar o direcionamento deste estudo.

Na sequência expõem-se os objetivos gerais da pesquisa, a justificativa para sua realização e a metodologia a ser utilizada.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Anteriormente os administradores tomavam decisões sem levar em conta alguns aspectos que hoje são considerados relevantes. Estamos diante de um mercado cada vez mais exigente, mais competitivo, onde as organizações estão administrando seus recursos sob um cenário de inúmeras mudanças na economia e de inovações tecnológicas. É importante que uma organização esteja atenta à busca pela qualidade dos bens fabricados e dos serviços prestados, desta forma faz-se necessário dar enfoque às questões de recursos humanos, pois as empresas são feitas de processos, pessoas e tecnologias.

As pessoas tinham como pensamento que, com a conquista de um emprego deveriam cultivá-lo pela falta de oportunidades, que havia e assim permaneciam nas organizações com o receio de ficarem desempregadas. Têm-se acompanhado ao longo do tempo as mudanças na sociedade e estão em vista e em busca de melhores oportunidades, aprimorarem seus conhecimentos e com anseio de uma melhor colocação profissional, o que torna o mercado cada vez mais competitivo.

Para as empresas é necessário que se faça um bom gerenciamento de pessoal para realizar melhorias nos processos de retenção de pessoas, além de minimizar custos e maximizar os resultados. Percebe-se que cada vez mais as organizações investem recursos na área de Gestão de Pessoas para avaliar as principais causas e motivos que levam os colaboradores a se desligarem e quais são os fatores que as levam a demiti-los.

Um dos principais problemas na área de gestão de pessoas é o alto *Turnover* de pessoal, na qual acarretam custos indesejados e treinamento,

administração, queda na produtividade e falta de mão de obra qualificada. Logo instrumentos, que minimizem o *Turnover* de pessoal possibilitam a elevação da eficiência organizacional. Problemas com o *Turnover* é um obstáculo para a sobrevivência de uma organização, sendo que os colaboradores podem ser elementos importantes para gerar seu capital, obtendo sucesso ou fracasso para com os clientes, e ainda pode prejudicar o desempenho com relação à satisfação dos mesmos, pois podem perder a confiança do que lhe é oferecido.

Conhecer qual o índice de *Turnover* de pessoal é fundamental, pois caso este índice estiver muito elevado pode ser considerado que algo está acontecendo de maneira incorreta, gerando assim consequências para o desempenho da organização.

O distrito de Caravaggio em Nova Veneza, conforme dados estatísticos, vem se desenvolvendo consideravelmente, tornando-se berço de empreendimentos de porte considerável, destacando-se em maior número, as indústrias do ramo metalúrgico. Segundo dados do IBGE, a proporção do crescimento do parque industrial é maior que o crescimento populacional, gerando um problema para a área de gestão de pessoas nas empresas, uma vez que acontece um déficit imediato na hora de preencher vagas de emprego.

Assim sendo, no setor metal-mecânico, o *Turnover* de pessoal apresenta-se em crescimento constante devido ao aumento da concorrência e a grande oferta de trabalho. Os colaboradores vão de organização a organização com grande facilidade, fator que ocasiona custos adicionais de contratação e demissão por parte das empresas.

Diante disto, tornou-se algo interessante e de extrema necessidade a ser pesquisado, o esclarecimento do seguinte questionamento: Quais as causas do alto índice do *Turnover* de uma indústria do ramo metal mecânico localizado no município de Nova Veneza?

1.2 OBJETIVO

O objetivo principal desta pesquisa consiste em pesquisar, identificar e analisar as causas do alto índice do *Turnover* de uma indústria do ramo metal mecânico do município de Nova Veneza.

Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos:

- ✓ apresentar os aspectos conceituais sobre gestão de recursos humanos;
- ✓ diagnosticar as consequências administrativas e financeiras da rotatividade;
- ✓ identificar o custo da empresa com a rotatividade de pessoal;
- ✓ analisar as demissões ocorridas no período de 2011.
- ✓ propor sugestões de melhoria para reduzir o índice e consequentemente os custos do *Turnover* na empresa pesquisada;

1.3 JUSTIFICATIVA

O *turnover* de funcionários nas organizações que estão em constante crescimento parece uma situação natural e inevitável, sendo que a geração dele vem por vários fatores, inclusive os que geram insatisfação para os funcionários, tais como: remunerações abaixo da média do mercado, prejuízo da qualidade de vida, falta de diálogo com as lideranças, tarefas que não correspondem a seu plano de carreira. As empresas têm métodos diferentes para convencer seus funcionários de que permanecer na empresa é o melhor para ele, ao invés de sair e recomeçar em outra.

A carreira é decisão e responsabilidade de cada profissional, mas as empresas devem desenvolver e manter programas de carreiras, inclusive prevendo adaptações para os seus colaboradores, para que propicie o desenvolvimento e crescimento profissional.

Os desligamentos desencadeiam para uma organização a elevação de custos podendo ser, as admissões, as demissões, os treinamentos, os processos trabalhistas, perda de conhecimento, dentre outros. O cenário de *turnover* de pessoal nas organizações é constante, e no futuro também será, vemos que diversos fatores existentes no mercado de trabalho e influenciam nas carreiras profissionais, sendo alinhada com o perfil de cada indivíduo na capacidade de adaptarem-se as mudanças dentro e fora das organizações.

Com o mercado cada vez mais competitivo e os clientes mais exigentes, as empresas precisam estar com o quadro de funcionários bem qualificados e motivados, para que não haja rotatividade e a empresa não deixe de executar o trabalho. As organizações devem estar atentas à administração de recursos

humanos, pois a partir do trabalho humano bem desenvolvido é que ocorre o crescimento do seu faturamento, precisam estar atentas a esta questão, a fim de atingir seus objetivos organizacionais.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos que localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento pessoal. É, portanto, uma variável dependente daqueles fenômenos internos e ou externos à organização (CHIAVENATO, 2006, p.155).

O interesse pelo tema escolhido deve-se ao fato de a organização ter um alto *turnover* de funcionários e por isso, os gestores devem estar atentos para todas as consequências que o *turnover* de pessoal pode acarretar para a organização, tanto nos aspectos produtivos quanto nos financeiros. Portanto, é necessário identificar quais as principais causas geradas por este fator e assim tomar as decisões cabíveis para solucionar os problemas.

Assim sendo, esta pesquisa torna-se relevante em relação à aplicação na empresa, pois os resultados podem contribuir para a organização no sentido de apontar os pontos fortes e fracos na gestão de pessoal, auxiliando assim a tomada de decisão, apresentar as consequências do alto *turnover* e também apresentar alternativas de solução para que os colaboradores sejam mais valorizados e os custos com este fator sejam diminuídos.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para responder a questão-problema proposta deste estudo, apresentam-se alguns procedimentos metodológicos adotados para a consecução deste trabalho de conclusão de curso. Primeiramente, em relação aos objetivos formulados, a metodologia de pesquisa utilizada, é descritiva tendo em vista o fato de que serão avaliados os fenômenos ocorridos na empresa objeto de estudo em determinado período. De acordo com Oliveira (2003, p. 162):

A metodologia engloba todos os passos realizados para a construção do trabalho científico, que vai desde a escolha dos procedimentos para a obtenção dos dados, que passa da identificação do(s) método(s), técnica(s), materiais instrumentos de pesquisa e definição de amostra/universo, até a categorização e análise dos dados coletados.

Neste contexto entende-se como necessário a utilização da pesquisa descritiva que segundo Cervo e Bervian (2002, p. 61) “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.”.

No que concerne à tipologia, a pesquisa é bibliográfica, pois utiliza, livros, artigos e documentos para o desenvolvimento do tema de pesquisa. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 64) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas em documentos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas sobre um determinado assunto, tema ou problema.”

No que tange a abordagem do problema a pesquisa é do tipo quantitativa, pois se pretende, além de coletar os dados, apresentá-los estatisticamente para comparar as variáveis existentes sobre o tema.

Conforme Creswell (2007), na pesquisa quantitativa o pesquisador coleta os dados e analisa conforme a teoria proposta, verificando a relação entre teoria e prática. Além disso, faz experimentos sobre os fatos ocorridos antes e depois o tratamento experimental.

Este trabalho é um estudo de caso na empresa PBSX Ltda do ramo metalúrgico localizado no distrito de Caravaggio, município de Nova Veneza, pois se pretende fazer um estudo sobre o tema em relação à realidade da empresa. Para Jung (2004, p. 158) o estudo de caso é um “procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

O estudo de caso contribui na elaboração da pesquisa, pois é um método que possibilita um estudo minucioso do tema escolhido e sua relação com o que de fato ocorre na empresa.

Em relação aos procedimentos a pesquisa é documental, porque se utilizam os documentos da empresa investigada. Para Oliveira (1999), a pesquisa documental pode ser realizada em locais que geram informações para o levantamento de documentos, para poder confirmar o estudo realizado. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 67) neste tipo de pesquisa “são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características”.

Com a utilização destes procedimentos e instrumentos de pesquisa pretende-se alcançar os objetivos traçados, esclarecendo assim a questão do problema proposto.

2 TERMOS E VARIÁVEIS

Neste capítulo apresentam-se os principais termos e variáveis do tema tratado, que trata sobre a administração e os custos associados aos recursos humanos. Por fim, destacam-se os conceitos referentes ao *Turnover* de pessoal, destacando a importância de sua análise e as consequências que podem trazer para uma organização caso seja diagnosticado um índice elevado.

2.1 MERCADO DE ATUAÇÃO

Caravaggio começou a existir no ano de 1891, mesma data a qual foi fundada a Colônia Nova Veneza. O nome “Caravaggio” vem dos costumes religiosos dos imigrantes italianos que colonizaram o pequeno local. Naquele ano, montou-se um capitel que abrigava e que mais tarde passaria a ser uma modesta capela de madeira. Com a construção da capela, ligeiramente começou a crescer ao seu redor, uma aglomeração de casas. Assim, estava nascendo o centro atual distrito de Caravaggio. Caravaggio, porém, era mais conhecido por “Morro da Miséria” Caravaggio, pois as condições econômicas eram paupérrimas e o solo do local era bastante pedregoso e impróprio para a agricultura a qual os colonizadores estavam acostumados, na Itália como: trigo, batatas, milho, arroz e cevada. (BORTOLLOTO, 1992).

“Embora impróprio para as culturas européias, o solo do “Morro da Miséria” era excelente para as culturas tropicais como a agricultura era sinal de dificuldade, o povo que habitava nessa localidade precisou buscar outra forma de economia. (BORTOLOTTTO, 1992, p.220).

Neste contexto, as famílias imigrantes se organizaram para formar um pequeno núcleo industrial. A família Sachet começou a produzir cachaça e açúcar enquanto as famílias Oldoni e Dondossola juntas fabricavam tijolo e cadeiras de palha. Em 1930 José Spillere e seu cunhado Ernesto Zanardo fundaram uma serraria movida a força hidráulica, (BORTOLOTTTO, 1992, apud MILANEZ)

Conta Naspolini (2005) que junto com a 2ª Guerra Mundial e as dificuldades econômicas, surgiu à necessidade de material, insumos e instrumentos agrícolas, já que devido a guerra houve uma paralisação nas importações. Dovilio

Spillere, filho de José Spillere, a fim de suprir a urgência e necessidade dos colonos em montar oficinas de ferraria, foi aprender a profissão de ferreiro.

Aprendido o ofício, Dovilio chamou os irmãos Jerônimo e João e fundaram a Irmãos Spillere, uma ferraria que fabricava ferramentas para a agricultura, ferraduras, lâminas para pica-pau. Logo em seguida, ferramentas para mineração de carvão [...]. Aquela firma seria o embrião da indústria metalúrgica de Nossa Senhora do Caravaggio. (NASPOLINI, 2005, p.58).

Acrescenta Bortolotto (1992) que no ano de 1956 a instalação de energia elétrica veio fortalecer e alçar as metalúrgicas e demais empresas já instaladas na localidade. Atualmente a indústria metalúrgica é um setor bastante desenvolvido no distrito.

2.1.1 Competitividade

O mercado atual está cada vez mais competitivo, onde as organizações estão administrando seus recursos sob um cenário de inúmeras mudanças, na economia e de inovações tecnológica, e neste cenário, a sobrevivência das empresas passa pela implantação de um diferencial chamado de competitividade, que é, por excelência, a busca da produtividade e da qualidade, envolvendo os recursos humanos e tecnológicos das empresas.

De acordo com Gil (2001), a globalização exige que as empresas estejam preparadas para instruir seus colaboradores e ainda devam contar com gerentes capacitados para lidar com estas relações mais estreitas. Cabe a empresa capacitar seus colaboradores para realização de tarefas mais complexas inerentes às novas fronteiras da comunicação.

Marras (2005) descreve que, deve-se ter consciência de que dentro de uma organização há os interesses pessoais e os interesses organizacionais que divergem entre si. Ainda afirma que:

Enquanto o interesse pessoal do empregado é prioritariamente receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança (salário, benefícios, estabilidade etc.), a empresa preocupa-se muito mais em fazer cumprir os seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade acima de tudo (MARRAS, 2005, p.38).

Certo (2003) coloca que a organização deve estar preparada para administrar a relação dos interesses dos colaboradores em relação às mudanças organizacionais, pois um dos principais fatores a ser considerado são as pessoas afetadas pelas mudanças. Ainda afirma que o crescimento acelerado exige maior comprometimento do funcionário, causando muitas vezes sentimento de estresse ao colaborador inerente à empresa competitiva. Há uma maior cobrança quanto à produtividade e isto pode afetar diretamente o emocional funcionário.

2.1.1.1 A globalização e a competição

As economias mundiais estão estreitando cada vez mais seus laços e este estreitamento deve-se à redução de custos com a logística, do desenvolvimento dos meios de comunicação, dos fluxos crescentes de capital e de intensificadas migrações. Conforme o Banco Mundial (2003) a globalização, ou seja, este estreitamento de laços entre as economias dos países vem gerando preocupações com o desequilíbrio econômico das classes sociais, a troca do poder e a uniformidade cultural.

O Banco Mundial (2003) ainda afirma que esta integração carrega consigo o aumento do ritmo produtivo, e faz com que as organizações cresçam e busquem a aceleração do seu mercado. O outro lado da globalização carrega consigo a fragilidade das economias menos desenvolvidas. Neste mesmo raciocínio, pode-se afirmar que a globalização é um meio de frear o aumento da pobreza, pois a integração dos países através dos vínculos econômicos torna os países cada vez mais desenvolvidos.

Chiavenato (2004) coloca que com a crescente integração entre as economias e ainda com a busca frequente pela qualidade, competitividade e desenvolvimento das novas tecnologias as empresas passam a constatar que as pessoas que compõem seu quadro funcional formam a principal vantagem competitiva da organização.

Percebe-se com as afirmações de Goldratt e Fox (1992), que concomitante à globalização, cresce a corrida pela vantagem competitiva. O desafio das organizações em relação à competitividade é de passar a ser mais competitivo em menos tempo, ou seja, mais rapidamente. Esta competitividade exige das

empresas pessoas preparadas, treinadas e desenvolvidas para gerir o negócio. Esta exigência obriga o investimento nas pessoas que trabalham nas organizações competitivas, uma vez que a demissão já não é mais a melhor opção de redução de custos, pois a redução do quadro influencia na produtividade.

“As empresas que preferem fazer cortes de pessoal para superar as épocas ruins irão simplesmente desaparecer. As que sobrevivem serão as empresas que encontrarem uma maneira de participar desta corrida sempre crescente pela vantagem competitiva” (GOLDRATT E FOX, 1992, p.14).

Mas como as empresas se tornam competitivas? Segundo Goldratt e Fox (1992), competitiva é a empresa que fabrica o produto com o mesmo preço, porém com melhor qualidade. Então, o diferencial depende da forma com que o produto é fabricado e esta forma está ligada diretamente a mão de obra, ou seja, a qualidade depende das pessoas.

2.1.1.2 O colaborador e a empresa competitiva

Certo (2003) afirma sua colocação quando descreve que as empresas de hoje contam com uma mão de obra mais diversa, com isso, funcionários mais diversificados. Essas diferenças são algumas das principais dificuldades que um gerente enfrenta para gerir os recursos humanos de uma empresa competitiva.

Ainda para Certo (2003), uma empresa para melhorar a eficiência, passa por um processo de modificações e isto atinge diretamente as pessoas envolvidas com a organização. Este processo acontece em virtude do crescimento das oportunidades, do desenvolvimento das novas tecnologias, e da constante busca pelo crescimento empresarial.

“Em toda empresa, a produtividade é determinada pelo modo como os recursos humanos interagem e se combinam na utilização de todos os outros recursos do sistema administrativo” (CERTO, 2003, p.241).

De acordo com Carvalho e Serafim (2004),

a busca constante da empresa por melhor qualidade e consequente competitividade no mercado, faz com que os indivíduos que nela trabalham passem a assumir intimamente a responsabilidade de superar-se sempre, demonstrar criatividade, inovar, além de exigir mais de si. Esta pressão faz com que, em muitas vezes, haja uma relação conflituosa entre os interesses da empresa e do colaborador. Na ânsia de manter-se empregado, o

funcionário se sujeita a trabalhar mesmo desmotivado e isto afeta seu comportamento organizacional. As consequências deste fato podem refletir na sua produtividade e até causar estresse. O trabalho deve ser fonte de prazer. Para evitar estes aspectos negativos, o indivíduo precisa assumir um papel versátil e quebrar paradigmas.

De modo geral, Bastos (1999) afirma que as pessoas esperam de uma organização, além de uma remuneração justa, que a empresa atenda suas necessidades de realização pessoal e profissional.

“À medida que as empresas crescem e se tornam mais complexas, os funcionários podem vir a se sentir mais como engrenagens de uma máquina do que como membros de uma equipe” (ULRICH, 2000, p.155).

Marras (2005) complementa que, enquanto as organizações traçam metas de aumento de produtividade e competitividade e redução de custos, o colaborador tenta buscar dentro da jornada maneiras de trabalhar com mais qualidade de vida e tentam ainda compensar o estresse vivido nesta rotina agitada.

Completando essa linha de pensamento, Certo (2003) afirma que o estresse pode afetar tanto o lado psicológico quanto o lado fisiológico dos funcionários podendo, em muitas vezes, atingir seu desempenho na empresa e também sua saúde. O estresse desvia a concentração, afeta a tomada de decisões e ainda acarreta problemas de coração. Ainda é um dos fatores que mais afasta funcionários do ambiente de trabalho.

Para Pereira (2010), as organizações exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais das pessoas que nela trabalham. As organizações podem tanto atuar como ambiente enriquecedor ou tanto podem manipular as pessoas. Essas práticas implicam no clima organizacional.

Conforme Chiavenato (2004) há uma forte relação entre a motivação dos colaboradores de uma empresa com o clima organizacional. A ligação é visível uma vez que, quando há motivação por parte dos colaboradores, o clima organizacional tende a ser elevado e carrega consigo animação, satisfação, aguça o interesse e a participação dos colaboradores na organização. Porém, quando o nível de motivação das pessoas está baixo, e esta desmotivação pode ser fruto de alguma frustração ou de não haver a satisfação de uma necessidade individual, o clima organizacional baixa e esta queda gera desinteresse, insatisfação, frustrações, angústias, depressões e ainda em alguns casos extremos causar agressividade, conflitos, inconformidade e atitudes negativas contra a empresa, como as greves.

Desta maneira, o grau de motivação e o clima organizacional estão direta e intimamente ligados.

Em seu relato, Pereira (2010) afirma que as empresas estão enfrentando muitos desafios e transformando a competitividade em fator fundamental para a realização do negócio. Há pressões por parte dos acionistas que, cada vez mais impacientes, exigem da organização reduções de custos, aumento da produtividade e eficiência. A globalização e a crescente tecnologia dos meios de comunicação fazem com que as empresas concorram igualmente entre si, mesmo entre uma grande distância geográfica. Além disso, o mercado está bastante aquecido com esta facilidade de comunicação e com o estreitamento dos laços entre as economias, além de sofrer maiores exigências e expectativas de seus clientes e com a geração de novos nichos de mercado. Neste contexto, a empresa requer de um quadro de pessoas que disponibilize mão de obra qualificada e competente para acompanhar a velocidade das novas tecnologias. As organizações passam a investir e apoiar cada vez mais o trabalho em grupos e equipes, além de investir mais no trabalho intelectual e achatar mais as estruturas a fim de acelerar a comunicação. Porém, ressalta-se que toda mudança gera para a organização um desconforto e a sensação de perda de controle. Já para o colaborador pode acarretar perda do equilíbrio psicológico e ainda estresse.

Completando ainda sua linha de raciocínio, Pereira (2010), afirma que a produtividade está relacionada com a qualidade de vida no trabalho, pois esta influencia nas atitudes pessoais, na criatividade, na vontade de inovar, na capacidade de adaptação a mudanças e no grau de motivação.

2.1.2 Produtividade e resultados

Segundo Certo (2003, p. 440), pode-se definir produtividade como a “relação entre a quantidade total de bens ou serviços produzidos (produtos) e os recursos da empresa necessários a sua produção (recursos)”.

Certo (2003) continua seu pensamento afirmando que, para aumento da produtividade, deve ser maior a razão entre resultados e recursos. Descreve ainda algumas das estratégias mais tradicionais para o aumento da produtividade:

- a) Utilizar de treinamento a fim de buscar a melhoria constante da mão de obra;
- b) Investir em automação para melhorar continuamente o processo produtivo;
- c) Buscar melhorias nas especificações do produto com intuito de agilizar sua produção;
- d) Investir em máquinas e equipamentos modernos;
- e) Investir no colaborador e desenvolver os profissionais.

Carvalho e Serafim (2004) afirmam que a desmotivação, por decorrência do aumento da produtividade do trabalho, gera baixa produtividade no desempenho do funcionário. Além disso, o empregado acaba sofrendo porque a alta produtividade pode influenciar na sua saúde, podendo sentir-se deprimido, sentir carência do suprimento de algumas necessidades básicas, desgostar do seu trabalho, desgostar do ambiente em que trabalha, sentir-se insatisfeito com sua remuneração, apresentar dificuldade no relacionamento com os colegas. Por estes fatores e alguns outros, o desempenho do colaborador pode afetar a produtividade e acabar por produzir menos.

Conforme Certo (2003), uma das ferramentas para a organização atingir produtividade com qualidade é a formação de Círculos de Controle de Qualidade – CCQ, que é um grupo de funcionários que se reúnem a fim de discutir melhorias no processo produtivo. Essa discussão é apresentada formalmente para gerencia e abre a comunicação do trabalhador com a empresa.

O referido autor também identifica a automação como estratégia de aumento de produtividade e redução do esforço físico dos funcionários. Por outro lado, aborta a estratégia da utilização dos Recursos Humanos para o aumento da produtividade. Certo (2003, p.449) define ainda que estas estratégias “1. São essenciais para aperfeiçoar a eficácia individual, do grupo e da empresa, 2. São essenciais para aumentar a qualidade de vida na empresa”.

De acordo com Lima (2008):

À primeira vista podemos afirmar que para aumentarmos a produtividade é necessário fazer duas coisas: ou aumentamos a saída mantendo a mesma quantidade de recursos, ou, para uma mesma saída, diminuimos os recursos. Porém, quando colocamos como recursos as pessoas necessárias para a produção de um dado bem ou serviço, esta interpretação pode levar ao aparecimento de alguns problemas, já que em busca de alta produtividade uma empresa pode exigir muito mais que os

seus colaboradores podem suportar, ou então simplesmente demiti-los na busca de fazer mais com menos.

Lima (2008) cita outro ponto que deve ser levado em consideração. É que havendo a cobrança excessiva pela produtividade por parte da empresa sobre o colaborador, os resultados nem sempre podem ser favoráveis, pois aumentando a quantidade de exigências, o colaborador também produzirá mais defeitos em decorrência do aumento do esforço. Além disso, há nas entrelinhas a insatisfação do cliente, a desmotivação do colaborador, a rotatividade, absenteísmo, doenças laborais, enfim, uma série de fatores negativos por trás da produtividade em demasia.

2.1.3 Cobranças, frustração e consequências

Para Marras (2005, p.173), “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”.

Davis e Newstrom (2004) afirmam que quando há insatisfação no trabalho, as atitudes negativas despertadas pelos funcionários são frequentes e o resultado destas atitudes negativas podem ser custosas para a empresa e negativo para o clima organizacional, uma vez que, a insatisfação gera muitas vezes: greves, rotatividade alta, absenteísmo, baixo desempenho, má qualidade dos produtos, problemas indisciplinados, etc.

Marras (2005) defende que a produtividade e as cobranças de aumento de trabalho carregam consigo o aumento dos acidentes de trabalho, pois os processos de trabalhos das empresas vem passando por mudanças constantes e afetam as pessoas que integram este processo. O surgimento de novas tecnologias, novos equipamentos, matérias, formas de trabalho, maquinários mais avançados carregam consigo perigo para os operadores. A produção em série, o ritmo produtivo acelerado e a busca constante pela produtividade são alguns outros fatores relevantes a serem repensados quanto à segurança dos profissionais, pois estes fatores podem aumentar o índice de acidente do trabalho.

Para Ulrich (2000), as organizações devem assegurar que seus membros recebam retornos comparáveis, uma vez que, a agilidade organizacional e as normas das empresas exigem muito das pessoas. Além disso, é necessário que o

funcionário sinta uma motivação intrínseca e que tenha consciência do sentido de seu papel para a organização.

2.2 RECURSOS HUMANOS

Diante da competitividade acirrada do mercado, as empresas precisam de ferramentas que favoreçam sua permanência nessa disputa. Esses recursos podem ser financeiros, materiais, humanos entre outros.

Sobre os recursos humanos, Chiavenato (2002) dispõe que são as pessoas que contribuem de alguma forma para a organização, não importando o nível hierárquico, função ou o tempo na empresa.

Baseando-se em Orlikas (2001), a criação de uma área para administrar as pessoas de uma organização surgiu com a necessidade de controlar e contabilizar as relações pessoais, os registros dos trabalhadores, com ênfase, nas jornadas trabalhadas, atrasos, faltas, horas extras para efeito de pagamento ou de descontos. Atualmente, pouco deste campo mudou, mas uma área complementar nasceu. Orlikas (2001) ainda menciona que em 1920, Elton Mayo e Kurt Lewin introduziram a abordagem humanística, escola das relações humanas, tentando tornar as relações entre as pessoas e as organizações mais humanas e democráticas.

Orlikas (2001) diz ainda que, a área de RH, ou ainda Departamento de Pessoal, no passado realizava algumas tarefas burocráticas como admissão, demissão, controlar normas seguidas pelos funcionários, puni-los, apontar cartão pontos, enfim, tarefas consideradas rotineiras e não estratégica para a organização. Com a evolução das técnicas de administração e ainda com a teoria das Relações Humanas, passa o setor de RH a pensar e agir estrategicamente e exercer tarefas como treinamentos, administração de cargos, salários e benefícios, integração das pessoas, motivação, etc. Porém, ainda há empresas em que o papel do RH continua sendo burocrático e sem visão estratégica.

Sobre os recursos humanos na organização, Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) fazem a seguinte colocação:

Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a

qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

O RH é uma importante ferramenta de gestão e bastante utilizada pelas empresas atualmente, pois ela auxilia nos processos que envolvem o meio organizacional.

O ambiente de trabalho é um local que requer uma atenção especial por parte dos gestores, que devem utilizar a ferramenta de recursos humanos para garantir um bom relacionamento entre os colaboradores.

2.2.1 Gestão de pessoas

Para Dessler (2003) A gestão de recursos humanos é definida como a união das metas e os objetivos estratégicos e cultura organizacional que proporcionam um melhor desempenho empresarial e pessoal.

A Gestão de Pessoas apresenta-se como uma ferramenta que deve auxiliar no gerenciamento do quadro de funcionários, sendo, nas admissões, demissões, treinamentos entre outros.

Chiavenato (2004) relata que administrar pessoas significa lidar com recursos vivos, constituídos de diferentes personalidades individuais, experiências, habilidades, conhecimentos e percepções, que participam do cotidiano das organizações. Com isso, entende-se que são os colaboradores que integram as instituições e estes são dotados de talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, pois é o capital humano que controla e direciona as empresas.

Conforme Marras (2005, p. 31), Enquanto as organizações preocupam-se em serem mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados.

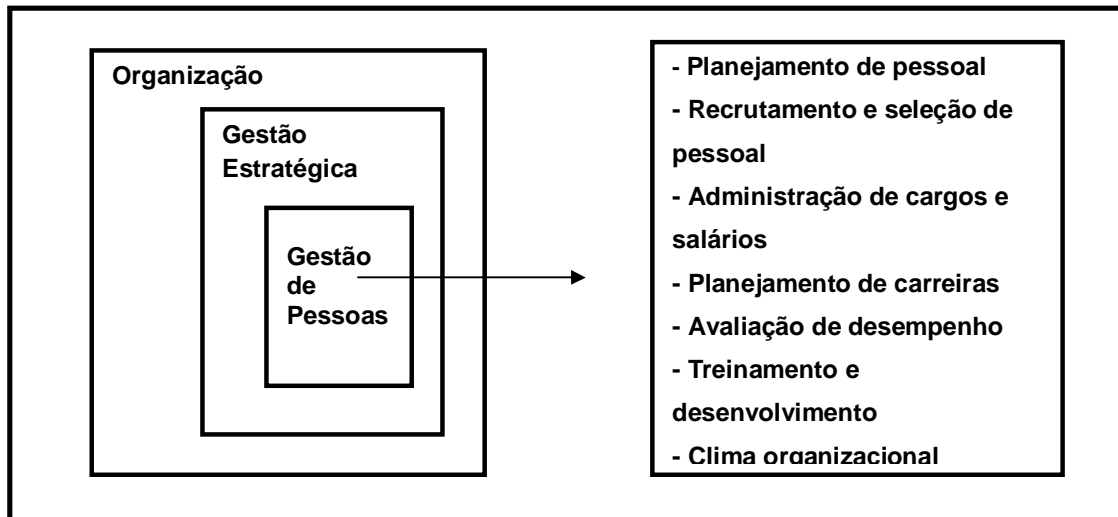
Por um lado existe o interesse da empresa em alcançar seus objetivos econômicos, produtivos e competitivos, e por outro há os empregados que buscam o bem estar no ambiente de trabalho, mesmo diante das cobranças por parte dos gestores.

A gestão de pessoas envolve políticas que motivem as pessoas a ingressar e permanecer na empresa. Portanto, os processos de recrutamento,

seleção, treinamentos, clima da empresa, administração de cargos e salários são fatores essenciais para um bom desempenho organizacional.

A Figura 01 ilustra o processo de gestão de pessoas nas organizações.

Figura 01: Gestão de Pessoas nas Organizações



Fonte: Adaptado de Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001)

Observando a Figura 1 verifica-se que o processo de gestão de pessoas envolve a organização por completo. As estratégias de gestão envolvem pessoas, deste modo é importante a interação harmônica entre os colaboradores e a organização.

A gestão de pessoas deve zelar pelo bem estar no ambiente de trabalho, garantindo, assim, resultados satisfatórios para a organização.

Para Marras (2005),

após 1985, as organizações passaram a preocupar-se com as pessoas como ser humano, e não apenas como indivíduos por trás das máquinas. Estas organizações trouxeram a idéia de parceiros do negócio, não mais apenas assalariados, mas como fator relevante e responsável pelos resultados e processos. Segundo o autor, este processo deve-se basicamente à globalização e à concorrência entre os mercados, pois houve um aumento na demanda de produtos com qualidade e bons preços a partir da década de 90. Esta globalização obrigou as organizações a tornar o seu capital intelectual mais desenvolvido e preparado para acompanhar o crescimento do mercado. Este foi o principal motivo para os empresários passarem a investirem estrategicamente nas pessoas.

Chiavenato (2004) afirma que as empresas atuais estão ampliando sua visão estratégica e passaram a reconhecer o empregado como parceiro fundamental do negócio, como os fornecedores, acionistas, sócios, etc. A idéia de que o acionista é o parceiro mais importante está sendo substituída pela idéia de que todos os parceiros são fundamentais para a empresa.

Percebe-se que para uma adequada administração de recursos humanos é necessário conhecer as pessoas e gerenciá-las para obtenção do sucesso empresarial.

2.2.2 As pessoas e as organizações

Os objetivos das organizações e os objetivos individuais sempre tiveram em conflitos, pois, para que a organização atinja seus objetivos, frustra os objetivos individuais, causando com isto a curta permanência do indivíduo na empresa. De um lado, as organizações recrutam e selecionam pessoas para com elas e por meio delas alcançarem objetivos organizacionais como: produção, rentabilidade, qualidade, produtividade, de outro lado, as pessoas, uma vez recrutadas e selecionadas, tem objetivos individuais que lutam para alcançar e, muitas vezes, servem-se da organização para atingi-las mais adequadamente.

Para Chiavenato,

A integração entre o indivíduo e a organização não é um problema recente. As primeiras preocupações surgiram com os antigos filósofos gregos. Weber levantou a hipótese de que a organização pudesse destruir a personalidade individual, com a imposição de regras e procedimentos, capazes de despessoalizar o relacionamento entre as pessoas. (CHIAVENATO, 2002, p. 113).

Para Puri,

A organização não tem preocupação ou empatia em relação às metas do indivíduo. Nenhuma organização contrata pensando na realização das metas da pessoa. Isso pode acontecer depois, se for o caso, numa etapa posterior do relacionamento. O indivíduo, também tem um conjunto de metas e expectativas com relação à empresa e o emprego, com o objetivo de satisfazer suas necessidades básicas, tendo um salário. O indivíduo também não tem empatia ou sentimentos especiais pelas metas da organização nesse momento. (PURI, 2000, p.82)

No processo entre as pessoas e as organizações, há divergências, o que requer maior esforço, de ambas as partes, para conciliar essas incompatibilidades, e para que possam garantir que, tanto os objetivos pessoais como os organizacionais, sejam alcançados.

Gil (2001, p. 17) destaca que a “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”.

Chiavenato (2004, p. 118) destaca que,

não há leis ou princípios universais para a administração dos recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

Salienta-se que uma empresa com uma boa administração de recursos humanos, consegue conquistar e manter seus colaboradores. Com isso as pessoas realizam suas funções com atitude positiva e favorável à organização.

Com a grande concorrência, as empresas buscam cada vez mais pessoas qualificadas no mercado de trabalho, portanto realiza uma administração adequada para retenção de colaboradores.

Para gerenciar as pessoas de modo global em uma organização, necessita-se de um responsável no papel de gerente ou chefe, que tem a função de analisar o desempenho e a satisfação dos indivíduos.

Chiavenato (2004, p. 46) salienta que “a área de RH deve procurar tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção.”.

Assim é importante que as pessoas e as organizações estejam sempre em interação para não acarretar problemas de gestão tais como o aumento da rotatividade, falta ao trabalho e de motivação.

2.2.3 Recrutamento de Pessoal

O recrutamento é parte fundamental da administração de pessoal, pois é a partir dele que se realiza um controle inicial no sentido de evitar ingressos de empregados inadequados, incapazes de se ajustar às funções que deverão desempenhar, e que, num período de tempo muito curto, venham deixar a empresa, ou seja, dispensados por ela, gerando, assim, a rotatividade.

Chiavenato (2002 p. 154) define recrutamento como sendo:

um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para Marras (2005, p. 69), o “recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa. O recrutamento interno valoriza os próprios recursos da empresa, buscando preencher os cargos existentes com os funcionários de outros setores.”.

O recrutamento é feito quando a empresa está necessitando que seja preenchida alguma vaga, em que já esteja faltando colaborador ou para que, em determinado período, será preciso substituição de funcionário. Ele pode ser externo ou interno.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 92) o recrutamento é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos.

O interno é feito com os próprios colaboradores da empresa e o externo é anunciado com o intuito de contratar novas pessoas.

Para Marras (2005, p. 72), nas organizações, o recrutamento interno deve seguir essas informações:

a prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional. Todos na organização desde o supervisor menos categorizado até o gerente de maior nível hierárquico devem estar em uníssono com essa política e até promovê-la, como instrumento de desenvolvimento não só dos trabalhadores, na medida em que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros da empresa, mas também da própria organização, como instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de deficiência e baixo custo para o processo de recrutamento.

O quadro 01 aponta as vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Quadro 01: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • É mais econômico o que evita despesas com anúncios, custos de admissão, integração. • É mais rápido: evita as demoras freqüentes do recrutamento externo. • Apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido e avaliado durante certo período de tempo pelos chefes envolvidos. • É uma fonte poderosa de motivação para os empregados, desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização. • Aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal. • Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a alguns níveis acima do cargo em que estão sendo admitidos. Caso contrário corre o risco de frustrar o empregado e levá-lo a buscar oportunidades fora dela. • Pode gerar conflito de interesses, pois ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições para aquela oportunidade. • Não aproveitamento do elemento externo • Reduz a possibilidade de idéias novas e inovações na empresa, uma vez que convivendo apenas com os problemas da organização as pessoas passam a raciocinar exclusivamente os padrões da mesma.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, p. 175).

Salienta-se que o recrutamento interno motiva e eleva a autoestima dos colaboradores que já estão trabalhando na organização, possibilitando assim um crescimento profissional. Porém quando não há pessoas qualificadas para

determinados cargos em disponibilidade, a empresa necessita procurar pessoas fora da organização para realizar para o exercício da função, recorrendo ao recrutamento externo.

Quanto ao recrutamento externo, de acordo com Marras (2005, p. 763), “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos,” em síntese, é atrair os melhores candidatos ao cargo considerando variáveis como tempo e custo.

O quadro 02 expõe as vantagens e desvantagens da realização do recrutamento externo.

Quadro 02: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização. A entrada de novos traz novas ideias, diferentes abordagens dos problemas internos da organização. • Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual ou melhor do que já existe na empresa. • Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos, isso significa que a empresa deixa de fazer esses investimentos e usufrua de investimentos feitos por outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno. • É mais caro e exige inversões e despesas imediatas com a divulgação da vaga. • Em princípio é menos seguro do que o recrutamento interno. • Pode provocar barreiras internas, quanto ao crescimento profissional e desmotivação aos empregados. • Geralmente afeta a política salarial da empresa e influencia as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, p. 180).

Verifica-se que ambos são positivos para a empresa, pois deste modo a empresa tem a possibilidade de obter profissionais cada vez mais qualificados no seu quadro de colaboradores. A prática de recrutamento interno inclui muitos benefícios, pois facilita e agiliza os procedimentos pertinentes à seleção, à admissão, aos custos, entre outros sendo necessário apenas promove-lo ou transferi-lo. O recrutamento externo também tem suas vantagens, devido ao fato de

que a contratação de novas pessoas, com ideias inovadoras, diversidades de visão, estratégias, e motivadas, torna-se favorável para a empresa.

O recrutamento para ser eficaz, deve atrair um número de candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de seleção. É fundamental para que a empresa consiga encontrar a pessoa adequada para o cargo que tem disponível a partir das qualificações de cada profissional independente se este candidato já se encontra dentro da sua empresa ou tem que buscá-lo na sociedade

2.2.4 Seleção de pessoal

A seleção de pessoal é a etapa posterior ao recrutamento, na qual serão avaliados os possíveis candidatos para a vaga disponível. Nesta etapa realiza-se a escolha do profissional mais qualificado para assumir o cargo em disponibilidade, e que esteja disposto a cuidar do sucesso da organização.

A seleção é a segunda etapa do processo, que começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência. Uma boa seleção costuma considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato. (LACOMBE, 2005).

Na visão de Chiavenato (2004, p. 185), “a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização”.

Fazer a seleção de pessoal é importante para as empresas, pois é por meio dela que os profissionais vão ingressar nas organizações ou nas funções determinadas. Uma boa seleção traz maior garantia de sucesso para posteriores treinamentos, pois pessoas mais capazes e motivadas atingem o mais alto grau de sua capacidade profissional, em menor tempo.

Segundo Gil (2001, p. 92), “o desempenho dos empregados depende de um grande número de fatores. A seleção é apenas um deles, porém assume importância fundamental, porque é por meio dela que as pessoas ingressam na empresa.”.

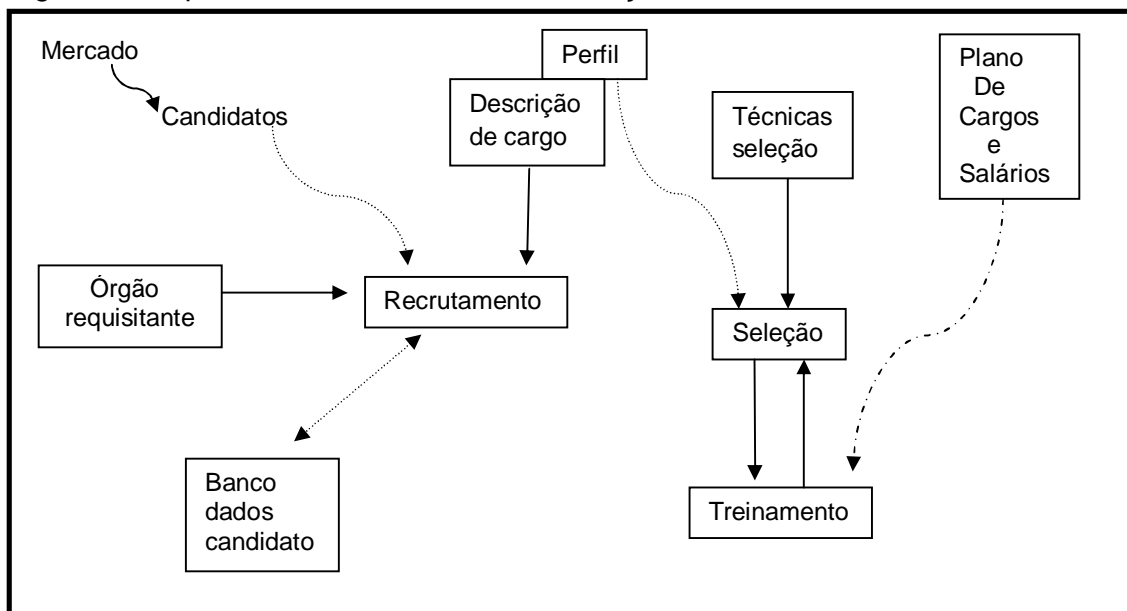
Para que possa selecionar adequadamente, conforme GIL (2001, p. 93), torna-se necessário definir alguns critérios como:

- que conhecimentos a pessoa deve ter?
- que experiência é necessária?
- que aptidões são necessárias (aptidão mecânica, destreza manual, facilidade no uso das palavras, facilidade com números, etc.)?
- que características são necessárias (disciplina, paciência, iniciativa, sociabilidade, etc.)?
- que circunstâncias pessoais devem ser consideradas (família, local de residência, posse de automóvel, etc.)?

Ao decidir por essas perguntas, deve tomar alguns cuidados, os requisitos considerados indispensáveis devem ser mantidos em quantidade mínima para não afastar os candidatos com potencial. (GIL, 2001).

A figura 02 ilustra as etapas de recrutamento e seleção em uma organização.

Figura 02: O processo de recrutamento e seleção



Fonte: Adaptado de Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001, p. 173)

O processo de seleção deve analisar as exigências do cargo, que são as particularidades que o cargo exige do profissional, e as características do candidato, que são compostas pelos conhecimentos, habilidades, criatividade e atitudes que cada candidato possui e que são necessárias para desempenhar as suas tarefas.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 172), a sistemática de seleção deve aproximar o candidato da realidade da organização e depois avaliá-lo mediante a aplicação de técnicas, como:

- a) entrevista;
- b) provas de conhecimento/capacidade;
- c) testes psicométricos;
- d) testes de personalidade; e
- e) técnicas de simulação.

Desta forma, de acordo com os autores, observa-se que essas técnicas de seleção variam em função da estratégia adotada pela organização, dos aspectos conjunturais do mercado, e das características da mão de obra a ser selecionada, analisando quais os procedimentos necessários para a seleção de determinada função.

Percebe-se que o recrutamento e a seleção de pessoal são importantes para as organizações. A partir desses processos encontram-se as pessoas adequadas para atuarem nas empresas, visando o potencial futuro de cada colaborador, colocando a pessoa certa no lugar certo na empresa evitando, assim, o *turnover*.

2.2.5 Admissão

A admissão do empregado ocorre logo após a seleção do candidato e é formalizada pela coleta de documentos para o registro.

Admissão é o ato pela qual se contrata uma pessoa física para exercer uma função dentro de uma empresa. Neste sentido as partes, empregador e empregado, possuem obrigações que devem ser cumpridas para que tal ato seja considerado completo e válido. (CRC, 2000).

Conforme Marras (2005), após o processo de recrutamento e seleção, o candidato escolhido é enviado ao departamento de pessoal para encaminhar o seu registro. Nessa etapa ocorre a admissão do empregado e este passa a fazer parte do quadro de funcionários da empresa.

Após o candidato ser selecionado, para que se faça possível a admissão, conforme Rocha (2009, p.14), deve-se apresentar ao departamento de pessoal as seguintes documentações exigidas pelo Ministério do Trabalho:

CTPS - Carteira do Trabalho e Previdência Social, ASO - Atestado Médico Ocupacional, foto 3x4, comprovante de residência, cópia do CPF, RG e

Título Eleitoral, cartão ou número do PIS, certidão de nascimento dos filhos menores de 14 anos, cartão de vacinação dos menores de 7 anos e atestado de matrícula e frequência escolar semestral dos maiores de 7 anos, para fins de recebimento do salário-família, cópia do certificado de reservista, quando maior de 18 anos e cópia da certidão de casamento.

Gonçalves (2005) ressalta que em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônicos. Lembra ainda que, para registrar o empregado não há prazo de tolerância, ou seja, o registro deve ser feito imediatamente.

Enfatizam Brondi e Bermúdez (2007), que o livro de registro do empregado é de extrema importância para a empresa e o funcionário. Pois é nele, que devem estar registradas todas as informações sobre o contrato de trabalho. As principais informações são: a identificação do empregado, data da admissão, cargo, remuneração e forma de pagamento, local e horário de trabalho, concessão de férias, acidente de trabalho ou doença profissional, identificação da conta vinculada do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS) e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP).

2.2.6 Demissão

A demissão representa o fim do emprego ou posto de trabalho de colaboradores temporários permanentes, seja por iniciativa própria, ou seja, do próprio empregador (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Marras (2005), contribui que a demissão de pessoal denomina-se ao número de colaboradores que são desligados da organização em um período determinado em comparação ao quadro médio de pessoal efetivo.

A demissão, então, refere-se à saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntariamente (ROBBINS, 2002).

Chiavenato (2004) assegura que o desligamento normalmente ocorre de duas formas, por parte do funcionário ou por iniciativa da organização, o primeiro pode ocorrer quando o funcionário decide se desligar da empresa por razões próprias por insatisfação com o trabalho ou por ter recebido uma proposta ainda melhor.

Chiavenato (2004, p. 374) define as duas formas de desligamentos,

- a) Desligamento por iniciativa do empregado: quando o funcionário pede demissão da organização por algum motivo pessoal ou para trabalhar em outra organização.
- b) Desligamento por iniciativa da organização: quando a organização demite o funcionário por alguma razão específica - downsizing, reestruturação, redução de pessoal, mudanças em competências, disciplina, falta de adaptação do funcionário, economia.

Conforme Marras (2005), nas duas situações acima, o empregado, demissionário ou demitido, deve dirigir-se ao departamento de pessoal para legalizar seu desligamento. Nesse momento, o responsável pelo setor pessoal deve verificar em todas as áreas da empresa eventuais pendências ou irregularidades do funcionário desligado.

Desta forma, independente do tipo de demissão seja ela por parte do empregado ou empregador, o departamento de Pessoal deve assegurar ao empregado que os seus direitos estão sendo obedecidos e garante à empresa sobre o cumprimento das Leis às quais está obrigada.

2.2.7 Treinamento e integração

Para que os colaboradores executem seu trabalho com segurança e com conhecimento, é necessário que se faça treinamento, tanto dos novos colaboradores, como dos que já estão na empresa, já que o treinamento é um dos recursos do desenvolvimento de pessoal; é preciso que estejam sempre atualizados. Para os novos colaboradores esta é uma etapa em que se pode conhecer as estruturas e o funcionamento da organização.

De acordo com Marras (2005, p. 145) “o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Analisando o conceito de treinamento, observa-se que há diversas formas de executá-lo, conforme Gil (2001, p. 139):

a execução do treinamento centra-se na relação instrutor - treinando. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinandos. Os treinandos poderão ser pessoas situadas em qualquer nível da organização,

de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atribuições.

Chiavenato (2004, p. 403) relata que os principais objetivos do treinamento são:

1. preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo;
2. proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas; e
3. mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

Gil (2001) destaca que para desenvolver as pessoas em uma organização, não significa apenas proporcionar-lhes o conhecimento e desenvolver habilidades para o desempenho de sua tarefa, mas sim transformar essas pessoas, desenvolvendo novos hábitos e conhecimentos; com o intuito de torná-las melhores naquilo que fazem.

O treinamento é um instrumento fundamental para iniciar uma boa equipe de trabalho nas organizações, pois é por meio dele que os colaboradores conhecem a empresa e o funcionamento das normas internas de trabalho. No treinamento, o funcionário mostra as suas qualidades e habilidades que o ajudarão na realização do seu trabalho.

Observa-se ainda, que o treinamento faz parte do processo educacional da empresa, e deve ocorrer conforme a necessidade que a empresa ou os profissionais sentirem no seu dia-a-dia, pois as mudanças ocorrem diariamente e é essencial para a organização deixar os seus colaboradores sempre atualizados.

2.2.6 Motivação

Nos dias atuais com o mercado cada vez mais competitivo, há uma grande exigência de motivação das pessoas para que uma organização cresça. Para isso é importante manter o quadro de motivação de pessoal sempre em constante atualização. Os funcionários precisam estar sempre motivados para contribuir no desempenho da companhia e no alcance de seus objetivos. Para

que isso seja concretizado, alguns mecanismos são utilizados visando garantir essa motivação do empregado.

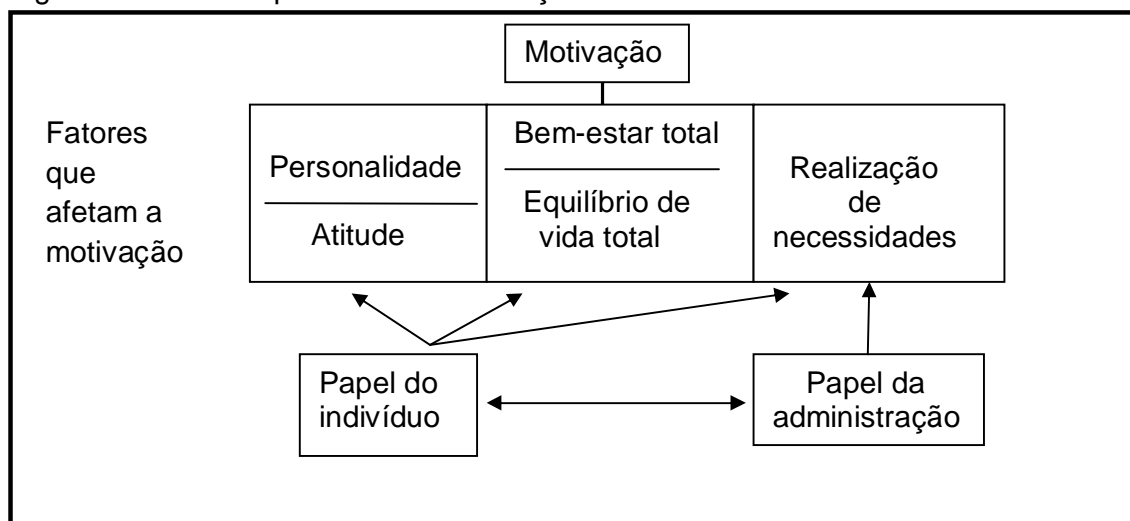
A motivação é a força que estimula as pessoas a agir, e se sabe que a motivação tem sempre origem em uma necessidade. Na verdade, é a consequência de necessidade não satisfeita. Desta forma, considera-se, também, que a motivação refere-se a um procedimento de desenvolvimento das atividades pela recompensa do prazer que estas lhe proporcionam, pois pessoas motivadas dentro da empresa são pontos positivos para o sucesso da mesma. (GIL 2001).

Maximiano (2008) ressalta que a motivação está relacionada às forças ou motivos que influenciam a pessoa no trabalho, ou seja, a motivação influencia no desempenho do empregado e este no desempenho da organização. Assim, a motivação é um fator essencial para o desenvolvimento do negócio.

A motivação faz com que o indivíduo se esforce para realizar todas as suas tarefas e sintam-se com vontade de aprender mais e realizar novas conquistas. É importante para as empresas manterem o seu pessoal motivado, pois é por meio da motivação que eles conquistam novos postos de trabalho e realizam suas funções com maior produtividade.

A figura 03 resume a importância da relação entre a motivação e a estabilidade da mão de obra.

Figura 03: Fatores que afetam a motivação



Fonte: Adaptado de Puri (2000, p. 77).

De acordo com a figura, nota-se que a motivação afeta diretamente a personalidade das pessoas que com novas atitudes proporciona bem estar, equilíbrio de vida e conseqüentemente a propicia realização de suas necessidades.

Puri (2000, p. 78) ressalta sobre o papel da administração na motivação:

- compreensão dos processos cognitivos que afetam a formação da atitude;
- oferecimento de informações precisas e tempestivas aos empregados para induzir à avaliação cognitiva, sem preconceitos que leve a uma atitude positiva;
- uso de diversos meios tangíveis e intangíveis que levem à motivação do trabalhador
- desenvolvimento da compatibilidade entre as metas do trabalhador e as da organização;
- esforço para a satisfação das metas do trabalhador, dentro do possível, na estrutura de restrições operacionais,
- adoção de uma abordagem de bem-estar integral da pessoa, em vez da simples preocupação com os aspectos da vida profissional do trabalhador.

Papel do indivíduo na motivação (Puri, 2000, p. 78):

- Demonstração de uma atitude positiva, criando compatibilidade e harmonia entre o seu próprio sistema cognitivo e límbico;
- Intensificação da autogestão para alcançar equilíbrio de vida total;
- Desenvolvimento da compatibilidade entre as próprias metas e as da organização;
- Criação de senso de responsabilidade e empatia pela organização.

Ao analisar os fatores que afetam a motivação dos colaboradores é possível compreender a importância que a motivação proporciona para a estabilidade da mão de obra uma vez que gera a manifestação positiva ao indivíduo para além de cumprir suas atividades, sinta-se empenhado a fazer algo a mais, se esforce para a realização de novas conquistas que para a organização pode ter reflexos como, por exemplo, de ganho em produtividade, qualidade e desenvolvimento organizacional, possibilitando o destaque da organização no mercado competitivo.

Somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com os objetivos da empresa. E é este o principal objetivo da motivação comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa, visando a integrá-lo à cultura organizacional. (Tachizawa, 2001, p. 244)

Salienta-se que a motivação do empregado depende, também, da maneira como ele é visto pelo seu líder, ou seja, o funcionário deve ser visto com um colaborador para a empresa e não apenas como um meio de produção. O líder que conhecer bem sua equipe saberá reconhecer quais as necessidades que cada indivíduo tem e os problemas que este vem passando, desta maneira saberá qual a melhor solução para este problema e assim fazer com que o colaborador renda cada vez mais e ajude a empresa a crescer.

2.2.7 Salários e remuneração

Chiavenato (2004) define vários aspectos diferentes de salário: primeiro é pagamento de um trabalho; segundo, constitui uma medida do valor de um indivíduo na organização e por último, coloca uma pessoa em uma hierarquia de *status* dentro da organização. Portanto, o salário é, essencialmente, o preço pago por uma mercadoria peculiar, em outras palavras: a força de trabalho.

Para Marras (2005, p. 92) existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador. Algumas definições são:

- ✓ Salário nominal: É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais.
- ✓ Salário efetivo: É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais.
- ✓ Salário profissional: É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (médicos, engenheiros).
- ✓ Salário absoluto: É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Segundo Pontes (2006, p.31) o salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu colaborador. Por este motivo ele deve ser justo conforme a função desempenha pelo colaborador.

O art. 457 da CLT diz que salário é a contraprestação de serviços prestados pelo empregado, devida e paga diretamente pelo empregador.

No mesmo art. inciso 1º diz que integram o salário, não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.

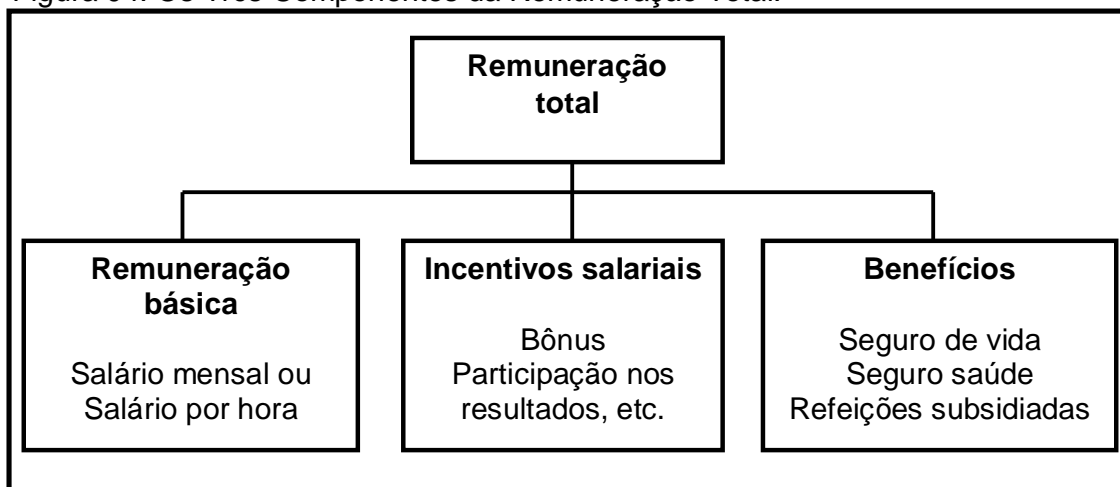
Além do salário as empresas adotam a expressão remuneração para a soma de outros benefícios oferecidos para os colaboradores, onde está presente o salário, planos de saúde, vale-alimentação dentre outros, a remuneração envolve várias formas de pagamento em troca de uma tarefa executada.

Contribuindo a este pensamento Castilhos (2003) coloca que o conceito de remuneração, é mais amplo e abrange não só o salário (e seus componentes), mas também as gorjetas, inclusive as pagas por terceiros, concordando assim, com o disposto no art. 457 da CLT.

Camino (2004) ressalta que remuneração nada mais é que a soma de todos os ganhos de natureza salarial do empregado, que expressam várias espécies de salários devidos e pagos diretamente pelo empregador.

Grande parte das organizações trabalha com a remuneração básica, que representa o pagamento fixo ou mensal. Chiavenato (1999) descreve que remuneração total é o pacote de recompensas que um colaborador recebe pelo seu trabalho, nesse está englobado a remuneração básica, representada pelo salário mensal, incentivos salariais e benefícios. Como ilustra a Figura 04.

Figura 04: Os Três Componentes da Remuneração Total.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 257).

Verifica-se que salário é o valor que é pago a determinada pessoa pelo trabalho que exerce, e remuneração é o somatório de todos os seus vencimentos. O sucesso dessas tarefas é primordial para o reconhecimento salarial, pois é por meio de seu empenho que o colaborador consegue almejar grandes realizações, isso

serve como algo motivador para que a pessoa execute a sua função com mais qualidade.

2.2.8 Clima organizacional ambiente de trabalho

O clima organizacional está relacionado ao ambiente de trabalho do empregado, é o que indica a satisfação e a motivação destes em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização.

Segundo Tachizawa et. al. (2001, p. 239),

o clima organizacional é o ambiente em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo.

O grau de motivação dos empregados tem grande influência no clima organizacional. Da mesma forma, o clima é favorável quando eleva a motivação e satisfaz o indivíduo em suas necessidades pessoais, por outro lado, é desfavorável quando essas necessidades são frustradas. (CHIAVENATO, 2004)

Para Tachizawa et. al. (2001) entende-se por clima organizacional, a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento dos indivíduos.

O clima organizacional influencia diretamente o estado motivacional das pessoas em uma organização, é uma ferramenta que proporciona para a direção da empresa identificar fatores, procedimentos adotados e alguns problemas de relacionamento que não são bem aceitos pelos seus colaboradores e então analisar e corrigir as possíveis insatisfações pessoais que estão afetando a organização.

No sentido de identificar os fatores para um bom clima organizacional, Chiavenato (2003, pg. 31) ressalta alguns tais como:

- Condições econômicas da empresa;
- Da estrutura organizacional;
- Das oportunidades de participação de pessoal;
- Do significado do trabalho;
- Da escolha da equipe;
- Do preparo e treinamento da equipe;

- Do estilo de liderança;
- Da avaliação e remuneração da equipe.

Esses fatores são essenciais para o desenvolvimento de um bom clima organizacional, pois influenciam na satisfação e na motivação das pessoas, e, conseqüentemente, no desempenho empresarial.

2.2.9 Qualidade de vida no trabalho

O ser humano nas organizações apresenta-se cada vez mais importante para o alcance de resultados devido sua capacidade humana para solucionar problemas, sua capacidade de raciocínio. Passam muitas vezes mais tempo na organização do que com seus próprios familiares. Desta forma é importante que a organização possa oferecer um ambiente de qualidade para um bom desenvolvimento da capacidade humana.

Conforme Vieira (1996) a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua relação com o trabalho. Com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Para Chiavenato (2006, p. 295), “as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho.”

Para Chiavenato (2004, p. 365), é preciso que a empresa reconheça que antes de satisfazer o seu cliente externo, não deve esquecer-se do cliente interno que são os responsáveis pelos produtos ou serviços oferecidos. Isso posto, pode-se afirmar que gestão da qualidade total depende da otimização do potencial humano.

Chiavenato (2006, p. 297) esclarece que qualidade de vida no trabalho “afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.”

A qualidade de vida no trabalho não é determinada somente pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas),

mas, sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. (CHIAVENATO, 2006).

Percebe-se que o que cada indivíduo entende como qualidade de vida está intimamente relacionado com sua realidade, suas inter-relações, as oportunidades que teve na vida, dentre muitos fatores determinantes do seu nível de conhecimento e conseqüente nível de expectativa.

Segundo Chiavenato (2004), para proporcionar o bem estar do trabalhador na empresa, o ARH deve exercer algumas atividades paralelas às suas atividades básicas, como garantir a segurança e a saúde do empregado no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2004) destaca alguns aspectos que devem ser observados pelos gestores, como:

- Higiene do trabalho – conjunto de normas e procedimentos que visam proteger a saúde física e mental do trabalhador. Deve prevenir doenças ocupacionais através da análise das variáveis homem e ambiente de trabalho.
- Segurança do trabalho – medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas para a prevenção de acidentes.

Destaca-se que a QVT é um mecanismo que visa aumentar a motivação e o bem estar do colaborador para que este contribua com a empresa no alcance de maior produtividade e maior satisfação em sua vida pessoal. Além disto, menores custos com doenças, acidentes e rotatividade de pessoal por insatisfação do ambiente organizacional. Desse modo, entende-se que investir em qualidade de vida no trabalho, é investir no crescimento do indivíduo, seja pelo aumento do conhecimento técnico para o trabalho, seja pelo desenvolvimento pessoal, educacional ou cultural.

2.2.10 Segurança no trabalho

Para as organizações é de fundamental importância estar sempre investindo na segurança de trabalho, pois é por meio dela que seus colaboradores vão estar seguro exercendo seu papel na organização. Os acidentes de trabalho e as doenças profissionais são inúmeros e custam caro para as empresas. Faz-se necessário reconhecer, avaliar, controlar as condições e os atos humanos de

insegurança nos ambientes de trabalho, com o intuito de evitar acidentes com danos materiais e, principalmente, à saúde do trabalhador.

Conforme Chiavenato (2004, p. 438) segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente querem instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

Para Marras (2005), a segurança no trabalho também é conhecida por 'segurança industrial', a função de segurança tem como preocupação fundamental: a) a prevenção de acidentes no trabalho; e b) a eliminação de causas de acidentes de trabalho.

Um instrumento eficaz para obter a segurança do trabalho é o EPI, "equipamento de proteção individual de uso individual, utilizado pelo trabalhador, destinado a proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho", (NR 6) o Ministério do Trabalho estabelece em na mesma norma quanto as obrigatoriedades do empregador e do empregado em relação a este.

Cabe ao empregador quanto ao EPI:

- a) adquirir o adequado ao risco de cada atividade;
- b) exigir seu uso;
- c) fornecer ao trabalhador somente o aprovado pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho;
- d) orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado guarda e conservação;
- e) substituir imediatamente, quando danificado ou extraviado;
- f) responsabilizar-se pela higienização e manutenção periódica; e,
- g) comunicar ao MTE qualquer irregularidade observada.
- h) registrar o seu fornecimento ao trabalhador, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico.

Cabe ao empregado quanto ao EPI:

- a) usar, utilizando-o apenas para a finalidade a que se destina;
- b) responsabilizar-se pela guarda e conservação;
- c) comunicar ao empregador qualquer alteração que o torne impróprio para uso; e,
- d) cumprir as determinações do empregador sobre o uso adequado.

Salienta-se a importância da utilização do EPI correto para o serviço a ser executado. Tanto a empresa como o empregado tem obrigações quanto ao seu uso e deve conscientizar-se que para a segurança e prevenção de acidentes, o Equipamento de Proteção Individual deverá fazer parte das atividades do dia a dia.

Marras (2005) ainda esclarece que a segurança no trabalho no Brasil é regida pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), que no seu artigo 163 dispõe o seguinte:

Art. 163. Será obrigatória a constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA- de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nelas especificadas.

Parágrafo único. O Ministério do Trabalho regulamentará as atribuições, a composição e o funcionamento das CIPA's.

As organizações se preocupam cada vez mais com a segurança de seus funcionários, monitorando e definindo padrões para garantir as suas melhores condições em todos os processos. Para isso, precisam estar sempre informados e atualizados, pois são ferramentas fundamentais para evitar possíveis incidentes.

Entre as organizações deve possuir uma CIPA, esse órgão deverá apontar os atos inseguros dos trabalhadores na organização. Ela fiscaliza as atividades exercidas e propõe as sugestões de melhorias. Também é eficaz para a organização, pois segue mantendo-os alerta, de forma espontânea, quanto aos riscos de acidentes, zelando e respeitando as normas de segurança, reduzindo, assim, os custos quanto a afastamentos e indenizações por doença ou acidentes de trabalho.

2.2.11 Benefícios sociais

Diante do mercado competitivo e pela preocupação por parte dos gestores para manter sua mão de obra apresenta-se os benefícios como uma parte estratégica do RH para atrair e manter os talentos da organização, que além de motivar os colaboradores promovem uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2004, p. 335), “benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações”.

Chiavenato (2004, p. 335), ainda ressalta que “o benefício é a forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são: assistência

médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transportes, previdência privada, etc.”.

A figura demonstra as vantagens dos benefícios tanto para a organização quanto para o empregado.

Figura 05: Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.

Vantagens dos benefícios	
Para a organização	Para o empregado
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eleva o moral dos empregados ➤ Reduz a rotatividade e o absenteísmo ➤ Eleva a lealdade do empregado para com a empresa ➤ Aumenta o bem estar do empregado ➤ Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal ➤ Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho ➤ Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados ➤ Reduz distúrbios e queixa ➤ Promove relações públicas com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro ➤ Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais ➤ Aumenta a satisfação no trabalho ➤ Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual ➤ Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados ➤ Reduz sentimento de insegurança ➤ Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social ➤ Oferece compensação externa ➤ Melhora as relações com a empresa ➤ Reduz as causas e insatisfação

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004 pag. 343).

Baseado na figura verifica-se que os benefícios trazem valores à organização, tudo o que for oferecido a mais pode ser encarado como uma forma

indireta de remuneração com implicações na atração e retenção de talentos, pois aumentam o nível de comprometimento por parte dos colaboradores que trabalhando com mais incentivos como, por exemplo, o benefício da educação, melhora o processo de produção e a qualidade da produtividade.

Os benefícios podem ser apresentados de forma legal ou espontânea. Chiavenato (2004, p.336) diz que: “benefícios legais são os exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos. [...] e benefícios espontâneos são concedidos por liberdade das empresas já que não são exigidos por lei”.

2.3 Turnover de pessoal

O *Turnover* de pessoal pode se tornar um problema e requer atenção dos administradores e gestores de recursos humanos. Ele é um dos fatores que determina a satisfação dos funcionários e demonstra como a empresa gerencia as políticas de recursos humanos.

Seguindo as palavras de Oliveira pode-se definir rotatividade de pessoal ou *turnover*, como sendo:

a rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas. (OLIVEIRA, 2010)

Chiavenato (2004) destaca que a rotatividade também é conhecida como *turnover* e é utilizada para medir a flutuação de pessoal nas organizações.

Marras (2005) menciona que a rotatividade é a comparação entre o número de empregados desligados num determinado período e o quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.

Chiavenato (2004, p. 151) explica que “a rotatividade é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao

número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo”.

Para Dessler (2003), a entrevista de desligamento tem como objetivo obter informações sobre o cargo ou questões relacionadas às atividades que possam dar ao empregador um melhor entendimento sobre o que está certo ou errado na empresa.

Conforme Chiavenato (2004, p. 89), a entrevista de desligamento abrange os seguintes aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário).
- Opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

As informações obtidas por meio de entrevistas de desligamentos permitem que a organização avalie as políticas administrativas aplicadas, para posteriormente realizar as mudanças, corrigir falhas existentes e melhorar o ambiente de trabalho.

São muitos os fatores que podem ocasionar a rotatividade dos colaboradores dentro de uma organização. O *Turnover* de pessoal é a movimentação de funcionários que entram e saem da organização. Quando muito elevado, pode trazer problemas para a empresa, portanto é importante que se avalie o grau de *Turnover* para que as providências necessárias sejam tomadas.

2.3.1 Causas e efeitos do turnover

Os motivos que levam os funcionários a se desligarem voluntariamente das organizações decorre de decisões vistas de duas formas: insatisfação dos funcionários com o trabalho e as chances mais atrativas de recolocação no mercado de trabalho. Porém, também ocorre de o funcionário estar insatisfeito com o trabalho propriamente dito, com o ambiente de trabalho e as suas mais diversas variáveis, ou com ambos (CHIAVENATO, 2004).

O *Turnover* de pessoal pode ser causado por diversos fatores, sendo eles externos ou internos.

Chiavenato (2002, p. 144) enumera os principais fatores internos que ocasionam a rotatividade:

- política salarial da organização.
- política de benefícios da organização.
- tipo de supervisão exercido sobre o pessoal.
- oportunidades de crescimento profissional.
- tipo de relacionamento humano dentro da organização.
- condições físicas ambientais de trabalho da organização
- moral do pessoal da organização.
- cultura organizacional da organização.
- política de recrutamento e seleção de recursos humanos.
- critérios e programas de treinamentos de recursos humanos.
- política disciplinar da organização.
- critérios de avaliação de desempenho.
- grau de flexibilidade das políticas organizacionais.

Já os fatores externos são caracterizados pela:

- situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado.
 - conjuntura econômica favorável ou desfavorável à organização.
 - oportunidade de empregos no mercado de trabalho etc.
- (CHIAVENATO, 2002, p. 144)

Conforme Lopes,

[...] quando a empresa gera rotatividade com o objetivo de rejuvenescer seu quadro de pessoal, pode evitar a impossibilidade de crescimento da empresa, soltando as “rédeas” para que ela possa acompanhar a marcha do progresso, permitindo que sejam substituídos “peças” que o tempo desgastou ou tornou inútil. Porém quando esta rotatividade é causada por incapacidade de reter da empresa o elemento humano, constitui o exaurimento e desperdício, impedindo que a empresa implemente suas bases de produção, incapacitando-a diante da concorrência, podendo conduzi-la ao desastre[...]. (LOPES, 1978, p.227)

As empresas precisam investir mais em desenvolvimento de seu profissional, proporcionar-lhe melhor qualificação e atualização, identificar e desenvolver potenciais, tendo salários adequados e competitivos, evitando assim a rotatividade, valorizando seu trabalho.

Conforme Lucena (1995 p. 199), “controlar turnover não significa apenas ter as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a empresa”.

A pesquisa de desligamento se consiste em verificar, junto ao funcionário que está deixando a empresa, qual o seu nível de satisfação e percepção no que se relaciona às práticas e políticas internas, o relacionamento com a chefia e colegas e também sobre o ambiente de trabalho (MARRAS, 2005).

Para Chiavenato (2002, P.184), “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”.

Para Lopes (1978), “fenômenos internos podem levar o empregado a assumir dentro da empresa uma atitude de frustração, gerando consequências nocivas que daí poderá resultar na dispensa do mesmo”.

Dentre os fenômenos que causam a rotatividade percebe-se que as maiores causas são os fenômenos internos, que causam efeitos psicológicos no empregado gerando desmotivação. Pela tabela 01 a seguir verifica-se os reflexos de uma administração de pessoal inadequada e que tende a retirada da pessoa da organização.

Tabela 01– Causas e efeitos de uma administração de pessoal deficiente

Causas da movimentação de pessoal Negativa	Efeitos psicológicos dessas causas no emprego
1 – Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas	Sensação de estar sendo explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência dos seus empregados
2 – Ausência de oportunidade de progresso	Sensação de inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho.
3 – Chefia autoritária	Sentimento de revolta contra o empregador; dissimulação, medo, angústia, frustração.
4 – Insegurança no emprego	Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de autodefesa.
5 - Identificação dos direitos e obrigações	Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de estar sendo injustiçado, ou exposto a ciladas.
6 – Deficiência da seleção inicial	Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, pré-disposição a acidentes, frustração, angustia.
	Sensação de estar sendo abandonado,

7 – Ausência de treinamento	desassistido, e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego.
8 – Favoritismo	Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, dissimulação, revolta, ressentimentos.
9 – Perigo e desconforto no trabalho	Excitação do sentimento de auto preservação. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e bem estar dos seus empregados.
10 – Sistemas de dois pesos e duas medidas	Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de confiança do senso de justiça e na imparcialidade do empregador; decepções, ressentimentos.

Fonte: (Lopes 1978, p. 239), adaptado pelo autor.

Pela tabela 01 acima se pode verificar que uma administração de pessoal deficiente não prejudica somente a empresa, mas também a vida profissional das pessoas, sendo que o empregado suporta-os pela necessidade do emprego, se desgastando na angústia e na irritação que o ambiente de trabalho lhe causa, adquirindo hábitos que lhes serão prejudiciais mais tarde, que na maioria das vezes acaba se deixando possuir por um sentimento de resistência em relação a empresa, predispondo-se a novos insucessos em sua carreira. Porém, quando chega nesta situação o melhor tanto para o empregado quanto para o empregador, é o afastamento do empregado.

Para Lopes (1978) “Feitas às análises, e verificado os resultados é possível avaliar a política de recursos humanos da empresa, permitindo a possibilidade de ajustes”.

2.3.1.1 Formas Para Reduzir a Rotatividade de Pessoal

A rotatividade representa um fator de incerteza e de imprevisibilidade para as organizações, provocadas pelo comportamento das pessoas.

Na visão de Chiavenato (2002, p. 194),

Para enfrentar o desafio da rotatividade, muitas organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerência para torná-la mais democrática e participativa, repensando a remuneração para transformá-la

em ganho variável em função do desempenho e metas a serem superadas, além de estratégias motivadoras [...].

Dessa forma, verifica-se que para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, deve-se em primeiro lugar, pesquisar as principais causas que podem estar acontecendo internamente na empresa e através dela, diagnosticar cada uma para providenciar soluções.

Segundo Alonso (2008), ao analisar os motivos que geram a rotatividade de pessoal, são encontrados muitos problemas com relação à área humana, tais como: dificuldades de relacionamento com chefes e subordinados; padrões de salários abaixo do mercado; benefícios insuficientes ou mal empregados; sociabilidade precária; baixa interação entre grupos de trabalho; ambiente e clima de trabalho desconfortável; política interna de pessoal mal empregada; e entre outros.

Conforme visto, a entrevista de desligamento constitui um dos meios de controlar e medir os resultados da política de RH desenvolvida pela organização. Costuma ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal. (Chiavenato 2004, p. 156).

Por meio das opiniões de cada colaborador que estiver saindo da empresa, consegue-se diagnosticar a satisfação do mesmo dentro da organização, além de posteriormente mudar o que não está satisfazendo os seus colaboradores.

O *Turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamentos e de novas admissões. Desse modo é importante manter um índice de rotatividade de pessoal adequado, com foco na redução desses custos e na manutenção dos colaboradores.

2.3.2 Custos do *turnover*

Os custos relacionados à rotatividade de pessoal ou custos do *Turnover* acontecem nos momentos de admissões de novos funcionários e desligamentos de outros. Portanto, é necessário saber qual o nível de rotatividade que uma organização pode suportar para não prejudicar o desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato (2006, p. 187),

um dos problemas com que o executivo de recursos humanos se defronta em uma economia competitiva é saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e 'econômica' [...] trata-se, então, de avaliar a alternativa mais econômica. Sabendo até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e base de interesses.

Na visão de Chiavenato (2002), a rotatividade de pessoal, traz prejuízos de diversos níveis dentro da empresa, sendo eles nos níveis primários, secundários e terciários; nos últimos dois níveis são os que mais atingem o desenvolvimento da empresa, dessa forma demonstrar-se-á o que vem a ser esses níveis de empreendedorismo.

Para Chiavenato,

[...] os custos primários são aqueles que estão diretamente ligados com o desligamento do empregado e sua substituição, são eles, custos de recrutamento e seleção, registro e documentações, integração e desligamento. (CHIAVENATO, 2002, p.187)

Os custos primários constituem a soma do custo de admissão com os custos de desligamento, por serem custos quantitativos, são facilmente calculáveis, necessitando apenas de serem tabulados e acompanhados nos levantamentos dos dados. Já os custos secundários não são fáceis de calcular sendo o reflexo nas atitudes de pessoal, o autor Chiavenato cita que,

custos secundários envolvem aspectos difíceis de avaliar numericamente e outros relativamente intangíveis, de características predominantemente qualitativas. Estão indiretamente relacionados com o desligamento e consequente substituição do empregado, e se referem aos efeitos colaterais e imediatos da rotação. (CHIAVENATO, 2002, p. 188)

Conforme Chiavenato (2002, p. 165) são custos secundários:

- Reflexos na produção, com produção geralmente inferior, insegurança inicial e interferência no trabalho dos colegas;
- Custos extra laboral, com despesas em horas extras ou pessoal extra necessário para cobrir as vagas, elevação do custo unitário da produção com a queda da eficiência média, tempo adicional do supervisor aplicado no treinamento do novo empregado;

➤ Custo extra-operacional, custo adicional de energia elétrica, custo adicional de serviços de manutenção, utilidades, planejamento e controle de produção, expediente, etc., acréscimos de erros, refugos e problemas de controle e qualidade provocados pela inexperiência do colaborador.

Além dos custos tangíveis (primários) e intangíveis (secundários), gerados pela alta rotatividade de pessoal, o que realmente importa é a conscientização dos administradores dos reflexos causados na organização como um todo.

Conforme Chiavenato,

os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se fazem sentir a médio e em longo prazo. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os custos secundários são qualitativos e os custos terciários são apenas estimáveis. CHIAVENATO (2002, p.189)

O autor (2002, p.189) coloca ainda que os custos terciários sejam caracterizados pelos custos extra investimentos, que é o aumento proporcional das taxas de seguro, depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção, que reduz pela falta do empregado demitido ou pela inexperiência do recém-admitido em período de ambientação e treinamento [...]

Além desses gastos ainda se tem que mencionar aqui o gasto com admissões e demissões, além de um transtorno gerado na empresa por falta de mão de obra, o que pode abalar mais futuramente a sua produtividade. Com o mercado amplamente competitivo, é crescente a busca constante por profissionais com um maior grau de profissionalização.

O *turnover* de pessoal não traz benefícios à empresa, mas acaba por trazer prejuízos em vários níveis, visto que não se consegue formar uma equipe coerente e que tenha o mesmo objetivo dentro da empresa, fazendo com que os objetivos não sejam alcançados.

2.3.3 Índice de rotatividade

Verificando os custos com o *turnover* de pessoal, é extremamente importante que as organizações saibam qual é o índice, pois é através dele que se pode analisar o que está ocorrendo de maneira incorreta e pode consertar este evento antes mesmo de resultar em gastos mais elevados.

Segundo Pomi (2005), a alta rotatividade é sinônimo de perda de produtividade, de lucros e de saúde organizacional. Reflete na motivação das pessoas, e no comprometimento, interferindo, também, na credibilidade junto aos clientes. Pode estar relacionada diretamente às funções, às atribuições de RH e à falta de critérios de avaliação da qualidade, de processos e serviços deste setor, como: deficiências na contratação; falta de acompanhamento durante o processo de integração; falta de investimento em treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Conforme Marras (2005, p. 66), “esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).”.

O índice de rotatividade de pessoal mostra a flutuação em percentual de empregados na organização com relação ao número médio efetivo. Para se analisar esse índice, Chiavenato (2002, p. 181) explana da seguinte forma:

se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal.

O índice de rotatividade de pessoal correspondente a zero, além de não ocorrer na prática, não seria desejável, pois denotaria um estado total de rigidez e possíveis deficiências no RH da organização. (CHIAVENATO, 2004).

O autor ainda enfatiza que um índice de rotatividade muito elevado reflete um estado de fluidez e desordem da organização. O índice de rotatividade ideal é aquele que permite à organização reter seu pessoal mais qualificado e substituir os menos qualificados.

Percebe-se que não há um número que defina a índice ideal de *turnover*, mas há situação específica para cada organização em função do ambiente interno ou externo. Para compreensão dos motivos do *turnover* é essencial que a empresa realize uma entrevista de desligamento para conhecer a efetiva razão de saída dos colaboradores.

2.3.4 Mensuração das taxas do *turnover*

O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Algumas fórmulas podem medir esse índice como meio para verificar e analisar o índice de rotatividade (*Ir*) em uma parte da organização (um setor, uma seção, um departamento, ou medir todos os setores do organograma da empresa). Além disso, pode-se medir somente os funcionários demitidos, apenas os demissionários ou também os demissionários e demitidos (MARRAS, 2005).

Uma das fórmulas de se medir o índice de *turnover* é apresentada por Marras (2005) e pode ser assim expressa:

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100$$

Onde:

Ir = índice de rotatividade (*Turnover*)

nd = número de desligados (somente demitidos, somente demissionários ou ambos)

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

O cálculo do índice de *turnover* é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos disponíveis em certa área da organização, dentro de determinado período de tempo, e em termos percentuais. Existem várias formas de mensuração do *turnover*. Segundo Chiavenato (2006, p. 41), ao se tratar de medir o índice de rotatividade para efeito do planejamento de Recursos Humanos, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A+D \times 100}{2}$$

EM

Em que:

A= admissões de pessoal na área considerada, dentro do período considerado (entradas)

D= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa ou por iniciativa do empregado) na área considerada e no período (saídas)

EM= efetivo médio na área existente considerada dentro do período.

A taxa de *turnover* mostra o valor percentual de funcionários que circulam na organização em relação ao número médio de funcionários totais. Para verificar somente as perdas de pessoal e as suas causas, não se considera as admissões (entradas), mas somente os desligamentos, tanto por iniciativa do empregado como do empregador, Chiavenato (2004) sugere para isso, utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Índice da Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Onde:

D= desligamentos

EM= efetivo médio do período

De acordo com Chiavenato (2002, p. 181), “esta equação, por ser parcial, pode mascarar os resultados, por não considerar o ingresso de recursos humanos que fluem para dentro da organização, alterando o volume de RH disponíveis.”

Outra opção é mensurar as perdas de pessoal por iniciativa dos empregados que deixaram a organização.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{(N1 + N2 + NN) / A}$$

Onde:

D = número de demissões espontâneas

N = número de empregados no início de cada mês

A = número de meses do período

Conforme Chiavenato (2006), para avaliar a rotatividade de pessoal por departamentos ou seções, tomados como subsistemas de um sistema maior, que é a organização, cada sistema deve ter um cálculo próprio do índice de rotatividade de pessoal, a partir da seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A+D + R+T}{2} \times 100 \\ \text{EM}$$

Onde:

R = recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções) e

T = transferência de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções).

Desta forma, verifica-se que o índice ideal de *turnover* de pessoal para cada organização é analisada de maneira diferente, pois cada empresa possui suas particularidades. Cabe ressaltar que cada empresa deve adotar o seu próprio índice de *turnover* para que tenha uma situação estável de pessoal analisando a gestão de recursos humanos para que não sejam afetados e possibilitar correções de possíveis distorções causadas por ele apresentadas no dia a dia da empresa.

3 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso consiste em relacionar o tema estudado com a realidade de uma Indústria Metal-Mecânica. Inicialmente tem-se a caracterização da empresa. Em seguida demonstram-se os procedimentos para a coleta de dados seguida pela apresentação dos resultados da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de pesquisa não autorizou a divulgação de sua razão social, desta forma o nome da empresa não é verídico, utilizou-se como nome fictício empresa PBSX. Empresa que atua no ramo de metalurgia e está localizada na região Sul de Santa Catarina. A principal atividade consiste na fabricação de peças e ferramentas de penetração de solo.

A organização atua no mercado metal mecânico à 18 anos e atualmente possui um quadro de funcionários de aproximadamente 67 funcionários, distribuídos nas áreas administrativas e produção. Grande parte desses funcionários reside em Criciúma ou nas cidades próximas.

Sua produção é destinada a vários estados do Brasil, sendo que seus principais clientes estão localizados na cidade de Caxias do Sul. A produção é destinada principalmente para o mercado interno, sendo que apenas 8% da produção é destinada para o exterior. Os principais fornecedores de matérias-primas estão dispersos em vários estados.

Presta serviço de fundição de ferro, aço e ligas especiais à vários ramos de aplicação. Nacionaliza peças conforme as necessidades dos clientes. Fundi conforme modelo do cliente e suas especificações. Fornece usinagem e tratamento térmico para as peças fundidas na empresa. Fornece peças para para o setor metal-mecânico, ferroviário e FPS.

3.1.1 Histórico da empresa

Em junho de 1994 foi fundada a Empresa PBSX que, a princípio, se destinava ao serviço de fundição em ferro fundido cinzento, nodular e aços. Numa

área de 2.000 m² produziram inicialmente 20 ton/mês, empregando cerca de 20 funcionários. Enfrentando problemas de ordem financeira e conquista de novos mercados, investiram maciçamente seu lucro na melhoria da qualidade de seus produtos e no aumento de produtividade.

A Empresa PBSX é uma empresa familiar dirigida por dois irmãos, está localizada no município de Nova Veneza, ao Sul de Santa Catarina.

A empresa PBSX trabalha com fundição de ferros, aços e ligas especiais utilizando processos de moldagem manual e semi mecanizada (Pep-Set). Fornece peças fundidas com pesos que variam entre 1 kg e 600 Kg nos seguintes tipos de liga:

- ✓ Aço Carbono
- ✓ Aço Médio Manganês
- ✓ Aço Manganês
- ✓ Aço Cromo Níquel
- ✓ Aço Cromo Níquel Molibdênio
- ✓ Ferro Fundido Cinzento e Nodular
- ✓ Ferro Alto Cromo e NI-HARD

Hoje, a 18 anos de atividade produtiva, possui 14.600 m² de área construída num terreno de 30.000m² e um volume estimado de produção de 360 ton./mês.

Em busca da melhoria continua mantêm o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implantado e documentado conforme norma NBR ISO 9001:2000. Cumprindo os requisitos pertinentes da norma procura a satisfação das necessidades de seus clientes. Para manutenção do SGQ é realizada auditoria interna onde se verifica o cumprimento dos procedimentos e da norma nos setores.

Atualmente os produtos são reconhecidos pelas principais marcas do mercado. Fatores como qualidade, inovação, alta tecnologia e um grupo de profissionais qualificados torna a empresa preparada para oferecer durabilidade, resistência e segurança nos produtos oferecidos, tendo como base:

- ✓ Missão: atuar ativamente no setor da indústria metal mecânica agregando valor ao capital investido
- ✓ Visão: ser líder nacional na fabricação de ferramentas e penetração de solo, e de ferroviários.

✓ Política da Qualidade: Satisfazer as necessidades e requisitos dos clientes no fornecimento de soluções integradas em produtos metalúrgicos melhorando continuamente a qualidade, atendimento e processo.

Todos os processos são controlados através de indicadores de desempenho com metas e resultados apresentados e analisados em reuniões do comitê da qualidade, tendo definido plano de controle e inspeção de processo através de testes e verificações. Mantém-se a calibração dos instrumentos de medição utilizados em todo processo. Utiliza-se como ferramenta de melhoria contínua suas ações corretivas, preventivas e realimentação de clientes. Para acompanhamento da efetiva melhoria é realizado pesquisas de satisfação de clientes onde se pode constatar a real situação e imagem dos produtos perante ele.

3.1.2 Processos industriais

A seguir são apresentados os processos industriais que os colaboradores desempenham sua função.

✓ Forno – A empresa PBSX conta hoje com 2 fornos elétricos a Indução cada um com 2 cadinhos com capacidade de 700, 1200 Kg. Os fornos determinam uma capacidade instalada de aproximadamente 600ton/mês.

Figura 06: Forno utilizado no processo:



Fonte: Empresa estudo

✓ Tratamento Térmico – Forno a Gás GLP com capacidade para 40 ton./dia. O tratamento térmico tem como finalidade alterar as características da estrutura metalografica do material, refinar a estrutura bruta de fusão. Através do tratamento

térmico adquirem-se as propriedades mecânicas e dureza para cada material conforme norma ou solicitado. Os tratamentos térmicos realizados são:

- Tempera (água ou ar forçado)
- Reozimento
- Normalização
- Revenimento
- Austenitização

Figura 07: Processo de Tratamento térmico.



Fonte: empresa estudo

✓ Moldagem – A Empresa PBSX utiliza um processo de moldagem: Moldagem pelo processo Pep-Set (manual e semi-mecanizada).

Figura 08: Processo de moldagem.



Fonte: Empresa estudo

✓ Acabamento – No processo de acabamento é empregado os seguintes equipamentos:

- Solda (qualificação de soldador e processo)
- Rotojatos de granalha de aço
- Esmerilhadeiras manuais
- Rebolo de bancada
- Rebolos pendulares
- Policortes

- Maçaricos
- Retificas manuais

Figura 09: Rotojato utilizado no processo de acabamento.



Fonte: Empresa estudo.

✓ Usinagem – Usinagem de Freza, Torno, Furadeira, Centro de Usinagem e Torno CNC. Tornea peças com até 1200 mm de diâmetro e 1500 mm de comprimento.

Figura 10: Torno utilizado no processo industrial.



Fonte: Empresa estudo

✓ Controle Qualidade (Laboratório) - No controle de qualidade são realizadas as seguintes inspeções:

- Tração, alongamento e escoamento: mensura as propriedades mecânicas dos materiais fundidos atendendo valores mínimos exigidos por norma para cada material.
- Ultrassom: Tem capacidade de localizar descontinuidades internas nas peças provenientes de fundição. Mensurando profundidade e área do defeito

- Dureza Brinel e Rockwell: dispõe de instrumentos de medição para dureza com leitura em escala Brinel e rockwell. Os materiais fundidos seguem normas estabelecidas para dureza ou dureza requisitada pelo cliente.
- Análises Metalográficas: visualiza a estrutura do material adquirido no tratamento térmico realizado
- Espectrômetro para análise Química: analisa a composição química do material fundido com capacidade de análise de 21 elementos. A liberação da fornada para vazamento se dá após a análise comprovar o cumprimento das normas estabelecidas para composição química.
- Inspeção dimensional e visual

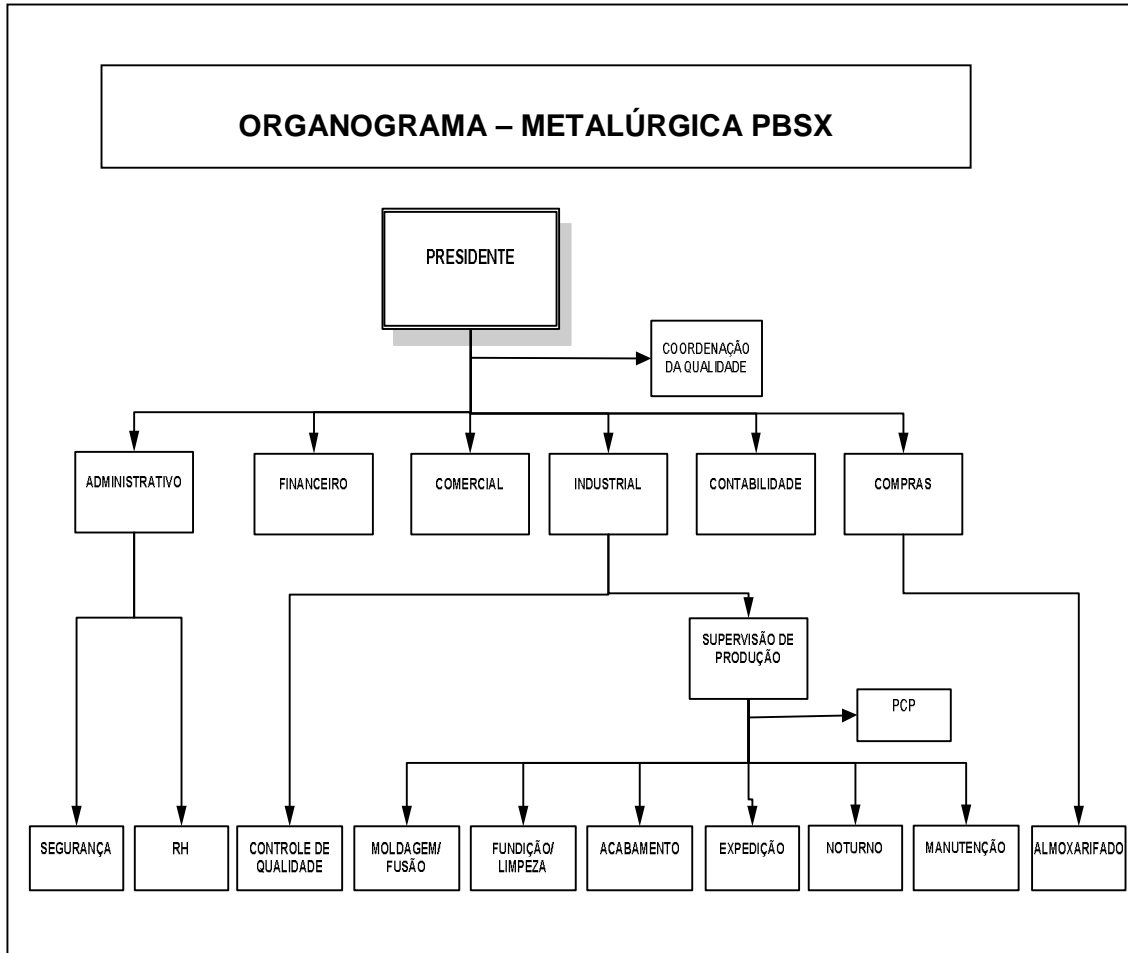
Figura 11: Laboratório da empresa estudo:



Fonte: Empresa estudo.

Abaixo se apresenta o organograma que mostra os setores e funções dos quais os colaboradores estão distribuídos, na empresa estudo.

Figura 12: Organograma empresa estudo



Fonte: Empresa estudo.

Conforme relatado no item 3.1 a metalúrgica PBSX possui 67 funcionários, distribuídos conforme o organograma acima nas seguintes áreas: 4 colaboradores no setor administrativo, 1 colaborador no setor financeiro, 3 colaboradores no setor comercial, 57 colaboradores no setor industrial, 1 colaborador no setor da contabilidade e 1 colaborador no setor de compras.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para realização deste estudo é necessário à obtenção de algumas informações importantes que foram obtidas de duas formas: Através dos registros do setor pessoal e gerencial da empresa; entrevistas com empregados da empresa, elaboradas pelo supervisor industrial.

O estudo compreende os meses de Janeiro a Dezembro do ano de 2011 devido ao fato de muita movimentação de funcionários. Sendo que os índices *turnover* são baseados no volume de entradas e saídas de pessoal, iniciou-se, com as demissões e admissões mensais do período na empresa.

As informações foram obtidas com base em entrevistas de desligamento do ano em estudo, realizadas pela empresa por ocasião do desligamento do colaborador.

Num primeiro momento, foram selecionadas todas as entrevistas de desligamento realizadas no ano em questão. Em seguida considerou-se, qual o tipo de desligamento, se voluntário (quando a iniciativa do desligamento parte do empregado) ou involuntário (quando o desligamento ocorre por iniciativa da empresa).

Na seqüência, foram levantados e detectados os motivos básicos dos desligamentos voluntários, bem como a faixa etária, tempo de permanência na empresa e a satisfação dos colaboradores.

Para mensurar os custos do *turnover* na empresa se estima os custos primários que, conforme Chiavenato (2004), “são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro”. São eles, custo de recrutamento e seleção, registro e documentação, integração, desligamento, exames admissionais e demissionais e rescisões. As variáveis destes custos foram retiradas do sistema gerencial da empresa.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, busca-se apresentar os resultados obtidos na pesquisa realizada na empresa estudo. Os dados são apresentados segundo a ordem do roteiro elaborado, sendo primeiramente o *Turnover* de pessoal e seu índice bem como os custos ocasionados por ele e as consequências administrativas e financeiras, em segundo os principais motivos dos desligamentos e terceiro a proposta para reduzir o índice do *turnover*.

3.3.1 Turnover de pessoal

O Quadro 03 demonstra as movimentações que ocorreram de funcionários e total de efetivos do ano de 2011.

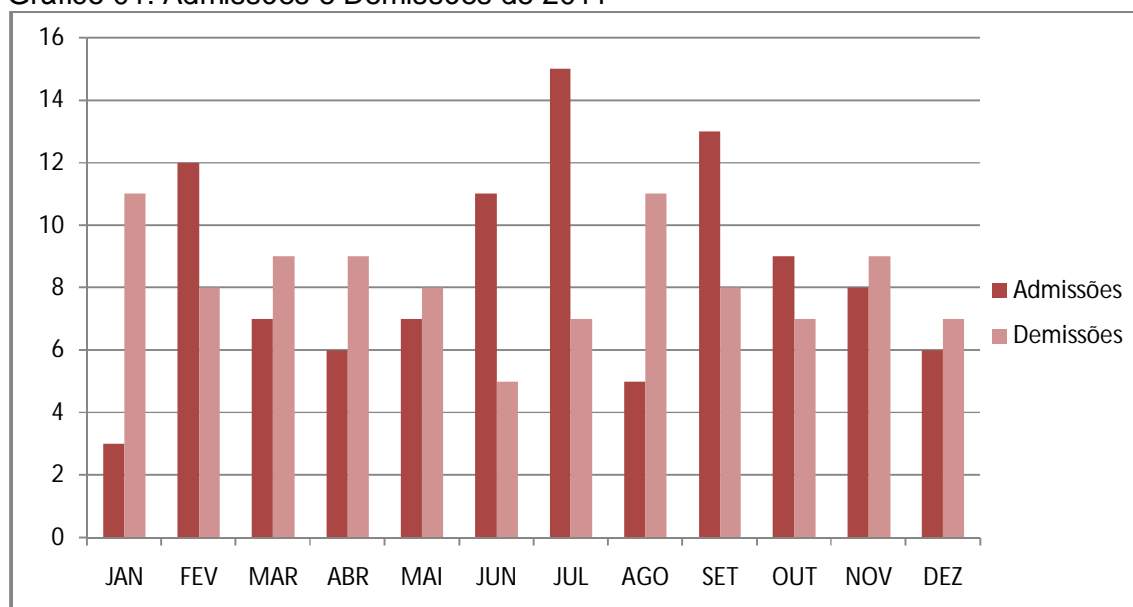
Quadro 03: Número de admissões, demissões e de funcionários efetivos em 2011

Variáveis	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Admissões	3	12	7	6	7	11	15	5	13	9	8	6	102
Demissões	11	8	9	9	8	5	7	11	8	7	9	7	99
Efetivos	67	59	63	61	58	57	63	71	65	70	71	70	70

Fonte: CAGED da empresa estudo

No Gráfico 01 se pode visualizar de forma diferente o Quadro 03.

Gráfico 01: Admissões e Demissões de 2011



Fonte: CAGED da empresa estudo

Através do Quadro 03 e do Gráfico 01, demonstra-se o número de admissões e demissões e número efetivos de colaboradores que a empresa registrou em 2011. A empresa começou ano com 67 colaboradores efetivos. Neste

período ocorreram 99 demissões e 102 admissões. Em dezembro a empresa finalizou com 70 colaboradores.

Nos meses de Janeiro a Maio houve a necessidade de substituição de colaboradores, sendo que muitos se desligaram. Nos meses de Junho, Julho e Setembro, foram os meses com maior número de admissões, gerados pela necessidade de cobrir as vagas referentes às demissões e também para ampliar o quadro de trabalhadores devido ao aumento da produção. Verifica-se ainda que a empresa nos meses de outubro, novembro e dezembro novamente contratou para suprir a necessidade de substituição em seu quadro de colaboradores.

Desta forma verifica-se que a empresa fonte da pesquisa apresentou uma variação considerável de colaboradores em relação ao seu número efetivo médio, que pode prejudicar seu desempenho financeiro.

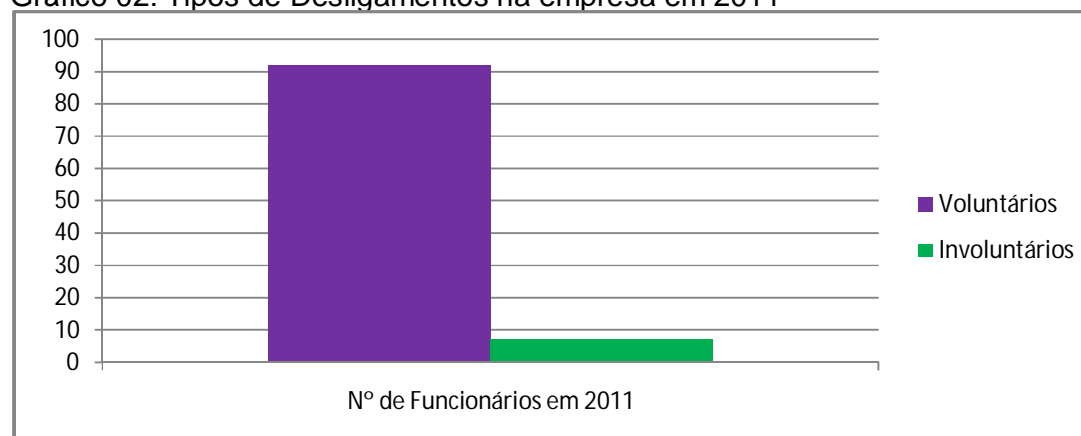
O Quadro 04 demonstra os tipos de desligamentos decorrentes em um ambiente de trabalho.

Quadro 04: Tipos de Desligamentos na empresa em 2011

Desligamentos	Nº de Funcionários	Percentual (%)
Voluntários	92	92,93
Involuntários	7	7,07
Total	99	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2011

Gráfico 02: Tipos de Desligamentos na empresa em 2011



Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Conforme o Quadro 04, elaborado com base nas informações geradas na empresa, verifica-se que os desligamentos voluntários são os que mais ocorrem na empresa, ocorre que devido à concorrência que cresce a cada dia, disputando não só os clientes, mas a mão de obra também, aumentando a oferta de trabalho e conseqüentemente o turnover de pessoal na organização.

Analisando o Gráfico 02, em 2011 o número de desligamentos voluntários representou 92,93% e involuntários 7,07%, representando 99 desligamentos no total.

O percentual de desligamentos por iniciativa da empresa é baixo em relação ao número de desligamentos voluntários, isso ocorre, pois a empresa só demite pessoal quando o mesmo não está produzindo de acordo com o esperado, ou quando há uma redução na produção o que eventualmente acontece, mas é um dos motivos que leva a empresa a desligar pessoas.

3.3.2 Mensuração do índice de *turnover* de pessoal

O índice de *turnover* deve ilustrar o nível de variação de colaboradores no período, sendo possível aos gestores analisar as deficiências existentes no quadro de pessoal e avaliar se o *turnover* está elevado ou dentro do que é esperado pela empresa. Sendo assim apresenta-se a seguir, o cálculo do *turnover* de pessoal do ano de 2011, com base nas informações obtidas na empresa em estudo.

$$\text{Índice de Turnover de pessoal} = \frac{A + D \times 100}{2 \dots\dots\dots EM}$$

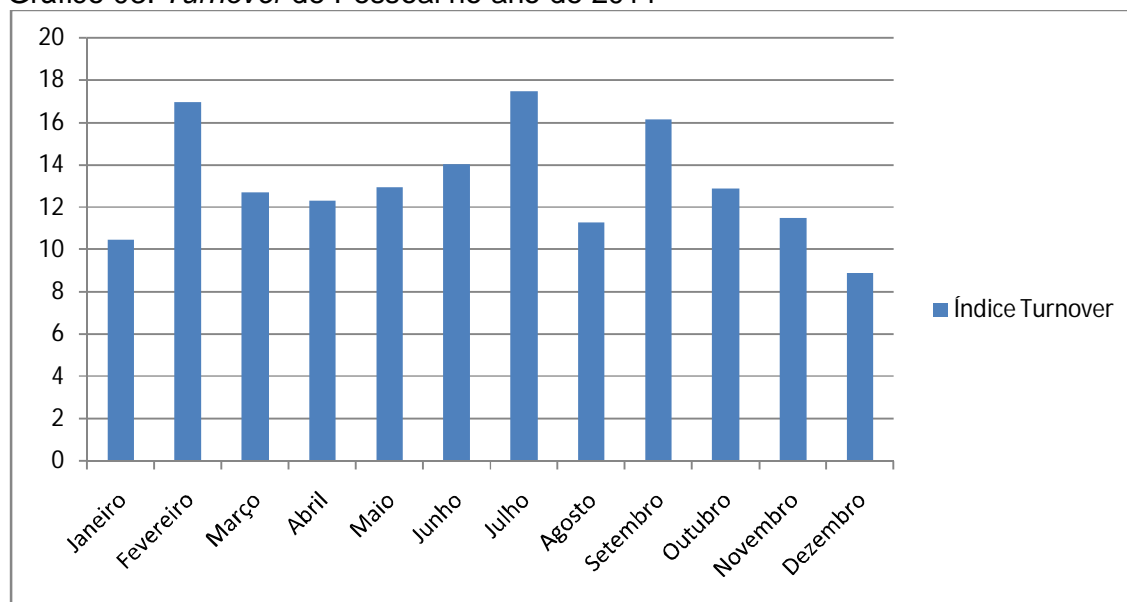
A Tabela 02 indica os índices mensais de *Turnover* obtido na empresa estudo no ano de 2011.

Tabela 02: Índice de *Turnover* de Pessoal em 2011 (%)

<i>Turnover</i>	2011
Janeiro	10,45
Fevereiro	16,95
Março	12,70
Abril	12,30
Maio	12,93
Junho	14,04
Julho	17,46
Agosto	11,27
Setembro	16,15
Outubro	12,86
Novembro	11,49
Dezembro	8,90
Média	13,12

Fonte: Elaborada pela autora

O Gráfico 03 demonstra o *turnover* de pessoal do ano de 2011 na empresa estudo.

Gráfico 03: *Turnover* de Pessoal no ano de 2011

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que o índice de *turnover* é elevado em todos os meses, Os meses com maior índice de *turnover* foram em Fevereiro, Julho e Setembro, devido à ocorrência de mais admissões neste período à empresa teve 12 admissões em Fevereiro, 15 em Julho e 13 em Setembro. As demissões foram 8, 7 e 8 respectivamente, gerando um índice entre 15 e 20%, nos demais meses este índice permaneceu entre 8 e 15%.

O índice esperado pela empresa é de 5%, sendo um percentual considerável para que ocorra uma melhora do quadro de pessoal, retirando os que não estão produzindo de acordo com o desejado pela empresa, e contratando pessoal com pensamentos inovadores, criativos, positivos e que de alguma forma motivem os colegas de trabalho. Diferente do esperado pela empresa tem-se uma média anual de 13,12% de percentual de substituição de mão de obra.

3.3.3 Mensuração dos custos com *turnover* de pessoal

Neste momento pretende-se mensurar os custos relacionados com o Turnover de pessoal, bem como as consequências administrativas decorrentes.

A tabela 03 abaixo demonstra os custos com o *turnover* de pessoal da empresa no ano de 2011.

Tabela 03: Custos Totais com o *Turnover* de Pessoal em 2011

DESCRIÇÃO DOS CUSTOS	Nº FUNCIONÁRIOS	Custo Unitário	CUSTO TOTAL
Custo com recrutamento e seleção	104	R\$ 34,60	R\$ 3.598,40
Custos com registro e documentação	104	R\$ 4,67	R\$ 485,68
Custos com exames admissionais	104	R\$115,25	R\$ 11.986,00
Custos com integração	104	R\$ 21,30	R\$ 2.215,20
Custos com treinamento	104	R\$ 38,35	R\$ 3.988,40
Custos com uniformes, Epi's e crachás	104	R\$ 67,75	R\$ 7.046,00
Custos com exames demissionais	99	R\$115,25	R\$ 11.409,75
Custos com rescisões	99		R\$ 95.182,50
Total dos Custos			R\$ 135.911,93

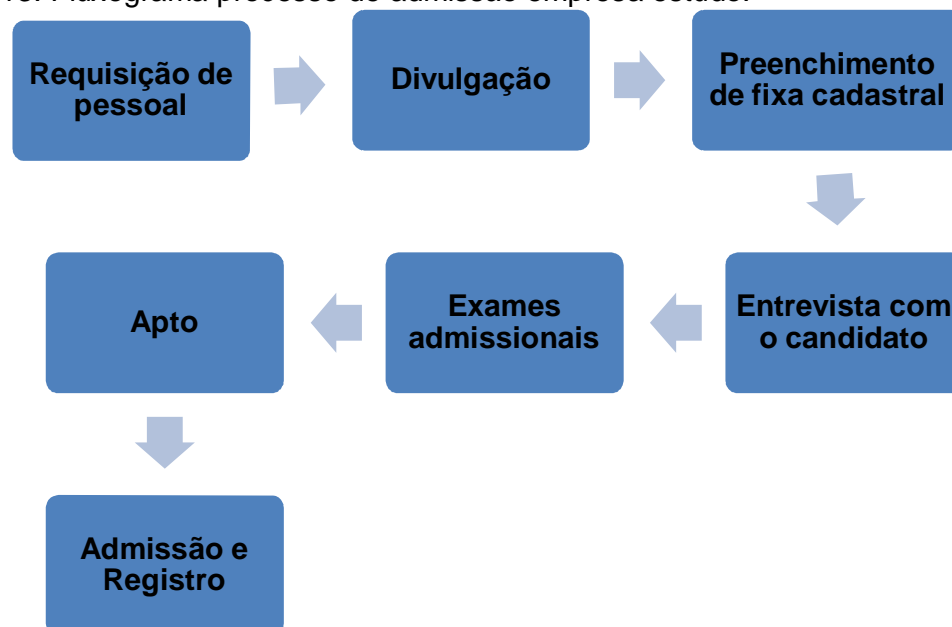
Fonte: Elaborada pela autora

Observando a tabela 03, verifica-se que a empresa teve um valor significativo de custos com substituição de seu pessoal, causados pelo *turnover*, conforme descrito abaixo:

- a) O processo de recrutamento e seleção é realizado pelo supervisor industrial da fábrica, sem a utilização de profissionais terceirizados. Para identificar os custos com recrutamento e seleção foram consideradas as despesas mensais com salários e encargos sociais da pessoa responsável pela realização destas atividades (R\$ 5.677,08), além do tempo necessário para sua realização (60 minutos), material de escritório e despesas com divulgação (R\$ 8,80). Este custo representou um total de R\$ 3.598,40 a um custo unitário de R\$ 34,60.

É um processo que não acontece de forma adequada, pois apenas o supervisor analisa o currículo e já chama o candidato para rápida entrevista e caso aprovado já é encaminhado para a realização dos exames admissionais, conforme demonstrado no fluxograma a seguir.

Figura 13: Fluxograma processo de admissão empresa estudo.



Fonte: Elaborado pela autora.

- b) Custos com registro e documentação são considerados baixo para a empresa, considerando que o processo é bastante informatizado e é

executado por pessoal da própria empresa, não sendo pago terceiros para realizar esses procedimentos. Esses custos envolvem as despesas com a folha de pagamento da pessoa responsável pelo setor pessoal (R\$ 1.650,00), o tempo necessário (cerca de 30 minutos), materiais de escritório e formulários e documentação (R\$ 0,92), sendo um custo unitário de R\$ 4,67, totalizando R\$ 485,68 de custo para a organização.

- c) Os exames admissionais são realizados com todos os funcionários que são aprovados na seleção. Esses exames são realizados conforme a exigência médica do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com o objetivo de constatar se o colaborador está em perfeitas condições de exercer o seu trabalho. Os exames realizados são: Hemograma (R\$ 8,25), Audiometria (R\$ 17,00), RX Coluna (R\$ 18,00), RX Tórax (R\$ 18,00), Espirometria (R\$ 30,00) e o ECG (R\$ 12,00). Com base nas informações da organização estes são em média R\$ 115,25 por pessoa a empresa realizou 104 admissões no ano tendo um montante de R\$ 11.986,00, sendo considerável entre os custos envolvidos no turnover de pessoal.
- d) Para analisar o custo com a integração foi considerado os gastos com à folha de pagamento (R\$ 1.873,72) do responsável por esta atividade de acordo com tempo necessário. O processo de integração é realizado apenas por um colaborador, o técnico de Segurança do trabalho, e acontece na parte da manhã ou da tarde em qualquer dia da semana com tempo aproximado de 2,5 horas. O resultado destes custos é de R\$ 2.215,20, a um custo unitário de R\$ 21,30. Nesta etapa os novos colaboradores são instruídos sobre as normas da organização, sobre os procedimentos com a segurança e medicina do trabalho e por todos os procedimentos necessários para executarem suas atividades com eficácia.
- e) Os treinamentos também são realizados pelo técnico de segurança do trabalho, assim para analisar este custo observou-se o tempo gasto por este profissional e os gastos com a sua folha de pagamento. O novo trabalhador passa por um treinamento de 4 horas onde lhe é

apresentado de melhor forma sobre o exercício da função e supervisão das atividades, o que devem fazer para evitar acidentes de trabalho, como usar equipamentos de segurança, entre outras informações importantes para o desenvolvimento e capacitação. O custo unitário com treinamentos é de R\$ 38,35 a um custo total de R\$ 3.988,40.

- f) Os custos com uniformes, crachás e equipamentos de segurança (EPI'S) são necessários para identificação e segurança do trabalhador. Os equipamentos fornecidos são: 2 (duas) camisas (R\$ 35,60), 1 (um) óculos incolor (R\$ 5,01), 1 (um) protetor auricular (R\$ 1,50), 1 (um) sapatão (R\$ 40,00) e 1 (um) crachá (R\$ 0,50). Estes equipamentos são fornecidos gratuitamente para o colaborador no momento da integração. A entrega destes equipamentos aos colaboradores proporciona a empresa um custo unitário de R\$ 106,41 totalizando no ano de 2011 R\$ 11.066,64. Os exames demissionais são realizados por todos os colaboradores que se desligam da empresa para verificar se o trabalhador possui alguma alteração em sua saúde em decorrência da atividade desempenhada na empresa. Esse custo é igual aos custos com exames admissionais, pois são solicitados os mesmos exames tais como: Hemograma, Audiometria, RX Coluna, RX Tórax, Espirometria e o ECG. Salienta-se que, os exames admissionais possuem validade de três meses. Assim, se o trabalhador permaneceu menos de três meses na empresa não há a necessidade de realizar todos os exames demissionais, somente é necessário passar pelo médico para uma consulta rápida, é o chamado exame Aso ocupacional.
- g) O maior custo com o *turnover* de pessoal são os custos com rescisões, o qual abrange todas as despesas com o desligamento de funcionários tais como: deslocamento ao sindicato para homologações, os custos das antecipações de pagamentos relacionados com férias proporcionais, 13ª salário proporcional, aviso prévio com ou sem a contraprestação do serviço pelo empregado, multa do FGTS quando necessário, entre outros. No ano em estudo a

empresa teve um custo total de R\$ 95.182,50. Este custo é muito significativo, pois representam todos os proventos e encargos pagos aos trabalhadores que se desligam da empresa.

Os custos do Turnover envolvem o momento inicial de recrutamento e seleção até os custos com a rescisão dos colaboradores. Eles representam a reposição de mão de obra e as novas contratações por necessidade da produção.

3.3.3.1 Consequências financeiras e administrativas do *turnover*

A empresa deve ter conhecimento das consequências que o *Turnover* alto pode trazer, é preciso diagnosticá-las em todos os níveis que abrangem. Na empresa em estudo se faz necessário avaliar o *turnover* em relação a aceitação no mercado, a qualidade nos serviços, a produtividade e ao financeiro.

A tabela 04 demonstra os gastos de *turnover* em relação ao resultado líquido financeiro que a empresa teve no ano em estudo.

Tabela 04: Resultado da empresa com Custos do *Turnover*

	Resultado R\$	Custo <i>Turnover</i> R\$	Total (%)
2011	1.454.474,81	R\$ 135.911,93	9,34

Fonte: Adaptada da empresa, elaborada pela autora.

Verifica-se que são valores relevantes para a empresa, pois poderiam ser diminuídos ou até mesmo extintos caso houvesse um maior planejamento na gestão do quadro de pessoal. Cabe destacar que, as consequências financeiras geradas pelo *turnover* de pessoal podem causar grande reflexo no fluxo de caixa da empresa, o que deve chamar a atenção dos administradores, para tomarem providências para a redução desses custos.

Pode-se dizer que o *Turnover* reflete significativamente na produtividade como o atraso na entrega dos pedidos, porém se corrigidos imediatamente com a contratação de outros empregados, mas até que os mesmos sejam treinados e consiga executar seu trabalho sem o auxílio de outras pessoas, isso faz com que produção tenha redução. A insegurança do novo empregado até se interagir com os

procedimentos e normas da organização, o qual passa por um período de integração para se aperfeiçoar e dar andamento a produção.

Percebe-se que uma causa está diretamente ligada a outra, pois os problemas acima refletem na atitude dos funcionários, que muitas vezes tem dificuldades para se comunicar e trabalharem em equipe, o que pode fazer com que afete a qualidade nos serviços e ainda que outros colaboradores se afastem da empresa.

O *Turnover* pode ser ainda prejudicial para a organização uma vez que com as consequências que trazem, na produção, na ineficiência dos colaboradores, na qualidade dos produtos, preocupa em relação a seus clientes, de como está a sua imagem, a sua aceitação e seus negócios, no mercado. É fundamental que a administração acompanhe os índices e as consequências do *turnover* para que todos trabalhem seguros e com qualidade.

3.3.4 Principais motivos dos desligamentos

Quando o colaborador se desliga da empresa, ele passa por uma entrevista de desligamento realizada pelo supervisor industrial onde o colaborador pode falar quais os motivos que o levaram a se desligar da empresa.

Foram coletadas e analisadas as entrevistas de 67 colaboradores no período de Janeiro a Dezembro de 2011. As perguntas se referem aos indicadores segundo a sua identificação, principais causas de saída, benefícios oferecidos pela empresa, satisfação salarial, relacionamento com encarregado, relacionamento em grupo, ambiente de trabalho, conceito da empresa e condições de equipamentos de segurança da empresa.

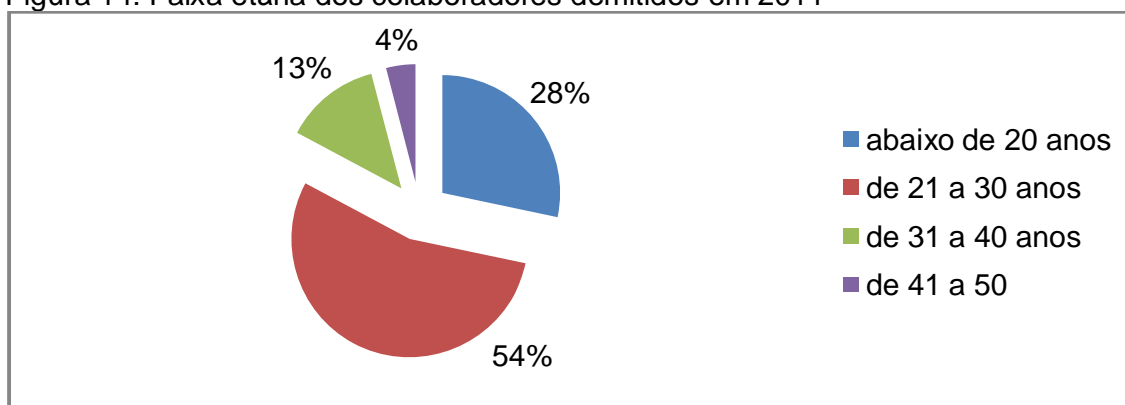
A seguir, são representados os resultados da faixa etária dos colaboradores que foram desligados da empresa pesquisada em 2011.

Tabela 05: Faixa etária dos colaboradores demitidos

Variável	Colaboradores	Percentual %
Abaixo de 20 anos	19	28
De 21 a 30 anos	36	54
De 31 a 40 anos	9	13
De 41 a 50	3	4
Total	67	100

Fonte: Adaptado da empresa e elaborada pela autora.

Figura 14: Faixa etária dos colaboradores demitidos em 2011



Fonte: Adaptado da empresa e elaborado pela autora

Dos colaboradores entrevistados todos são do sexo masculino, 54% estão na faixa etária entre 21 a 30 anos conforme demonstrado na tabela 05 demonstrada acima.

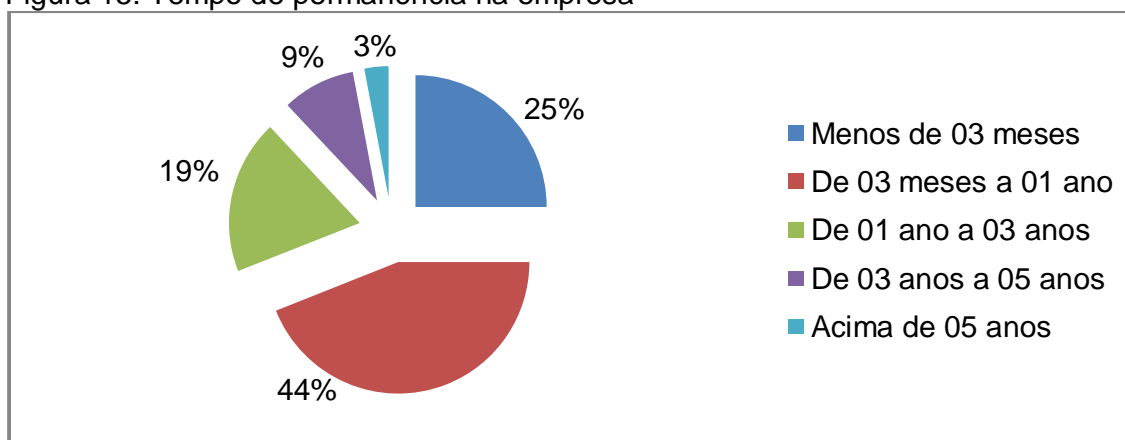
A seguir, são representados os resultados do tempo de permanência de serviço na empresa em estudo, dos colaboradores que foram desligados em 2011.

Tabela 06: Tempo de permanência na empresa

Variável	Colaboradores (nº)	Percentual %
Menos de 03 meses	17	25
De 03 meses a 01 ano	29	44
De 01 ano a 03 anos	13	19
De 03 anos a 05 anos	6	9
Acima de 05 anos	2	3
Total	67	100

Fonte: Adaptada da empresa, elaborada pela autora.

Figura 15: Tempo de permanência na empresa



Fonte: Adaptado da empresa, elaborada pela autora.

O *Turnover* de pessoal está diretamente ligado a área operacional, principalmente dos colaboradores com menor tempo de empresa, dos 67 entrevistados 100% ocupava cargos operacionais e nenhum na área administrativa. Observa-se na Figura 15 que 25% permaneceram menos de 3 meses na empresa, se desligaram antes ou durante o término do contrato de experiência. Outros 44% permaneceram tempo inferior a um ano.

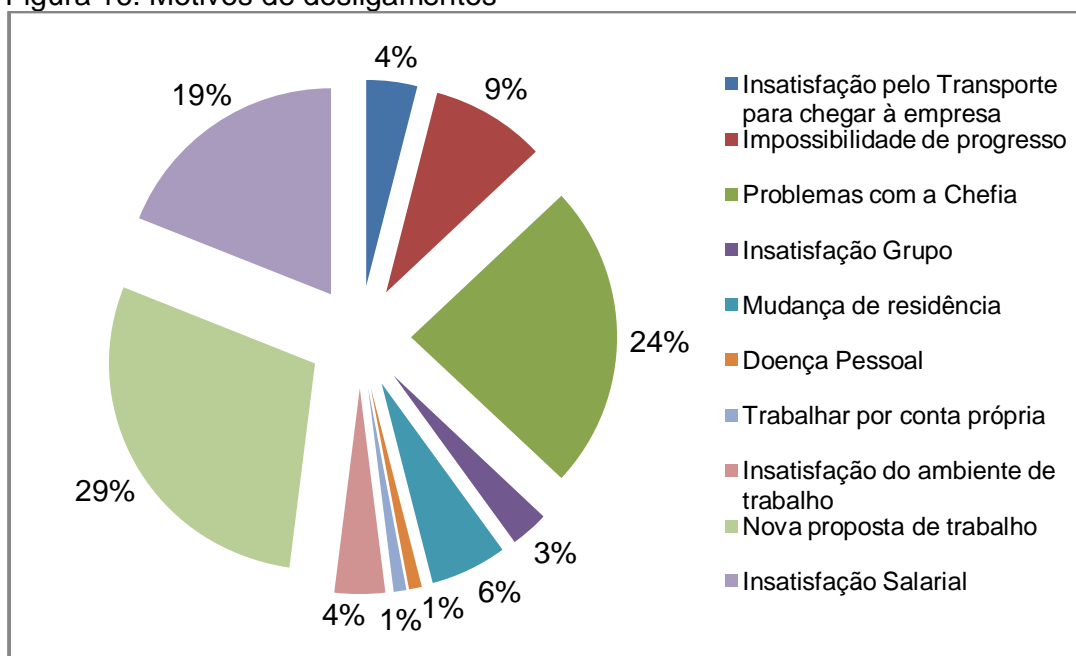
A seguir, são representados os principais motivos que identificam o pedido de desligamento.

Tabela 07: Motivos de desligamentos

Variável	Colaboradores (nº)	Percentual %
Insatisfação pelo Transporte para chegar à empresa	3	4
Impossibilidade de progresso	4	9
Chefia	15	24
Insatisfação Grupo	2	3
Mudança de residência	6	6
Doença Pessoal	1	1
Trabalhar por conta própria	1	1
Insatisfação do ambiente de trabalho	3	4
Nova proposta de trabalho	19	29
Insatisfação Salário	13	19
Total	67	100

Fonte: Adaptada da empresa, elaborada pela autora.

Figura 16: Motivos de desligamentos



Fonte: Adaptado da empresa, elaborada pela autora.

Analisando os resultados das principais causas apontadas para o desligamento voluntário da empresa verifica-se que a maior justificativa está relacionada a novas propostas de trabalho por empresas do mesmo ramo de atuação, com 29%, isto devido ao fato de que no ano de 2011 o setor passou por grande carência de mão de obra o que desencadeou a saída de colaboradores para a concorrência. Seguindo 24% afirmam que saíram devido a problemas com a

chefia. 19% alegaram insatisfação salarial, outros 9% colocam ser pela impossibilidade de progresso. Observa-se também a mudança de residência com 6%, a insatisfação com o transporte para se chegar à empresa e insatisfação do ambiente de trabalho com 4%, insatisfação com o grupo de 3%, trabalhar por conta própria e doença pessoal apenas 1% dos casos.

De acordo com esses resultados percebem-se as causas que influenciam a saída dos colaboradores. Portanto é de fundamental criar políticas organizacionais para minimizar seus efeitos e realizar futuras melhorias para evitar o *Turnover* de pessoal.

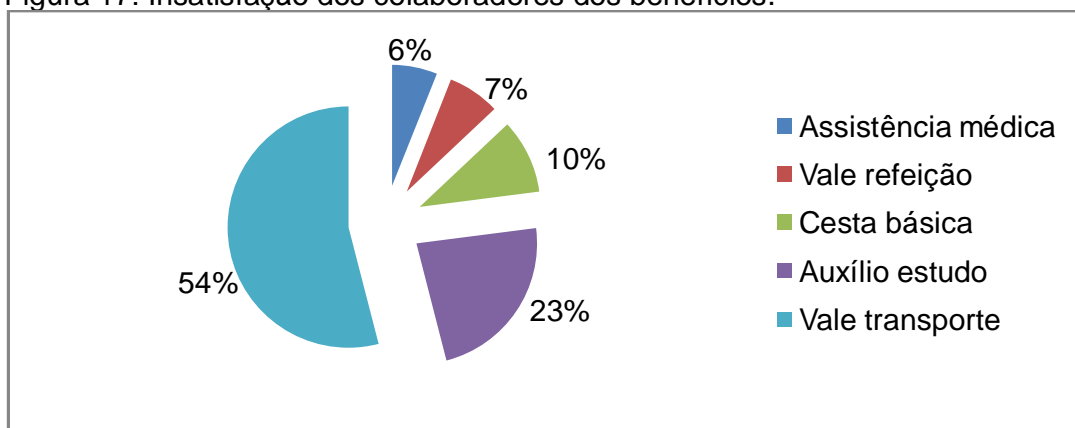
A seguir são representadas as opiniões dos entrevistados em relação à insatisfação quanto aos benefícios oferecidos ou não pela empresa.

Tabela 08: Insatisfação dos colaboradores com benefícios.

Variável	Colaboradores (nº)	Percentual %
Assistência médica	4	6
Vale refeição	5	7
Cesta básica	7	10
Auxílio estudo	15	23
Vale transporte	36	54
Total	67	100

Fonte: Adaptado da empresa, elaborada pela autora.

Figura 17: Insatisfação dos colaboradores dos benefícios.



Fonte: Adaptado da empresa, elaborada pela autora.

Na entrevista de desligamento é questionado ao ex-funcionário sobre qual a opinião dele referente aos benefícios que a empresa disponibiliza, observando a Figura 17 e a Tabela 08, tem-se que 54% são insatisfeitos com o vale transporte, pois, a empresa não o oferta, todo colaborador assina uma declaração de renúncia para não usufruir do benefício. Outros 23% evidenciam a insatisfação com o auxílio estudo, pois a empresa não disponibiliza para seus colaboradores, 10% dizem ser pela cesta básica, este benefício é oferecido como motivação para quem não tem nenhuma falta ou atestado no mês, os entrevistados não concordam com esta política da empresa, pois se faltaram por motivo justificável como o atestado médico, não foi intencional e mesmo assim perderam a cesta básica. 6% e 7% colocaram a assistência médica e vale refeição que são oferecidos pela empresa.

A seguir é representada a opinião dos entrevistados com relação aos aspectos organizacionais se satisfatório ou insatisfatório.

Tabela 09: Opinião quanto aos aspectos organizacionais

Variáveis	Satisfatório	%	Insatisfatório	%
Relacionamento com os colegas de trabalho	52	78	15	22
Condições ambientais de sua área de trabalho	19	28	48	72
Relacionamento humano com seu Supervisor	7	10	60	90
Equipamentos / máquinas/equipamentos de segurança	47	70	20	30
Oportunidades de crescimento na empresa	20	30	47	70

Fonte: Adaptado da empresa, elaborada pela autora.

Observando a Tabela 09, verifica-se que dos cinco itens dois foram considerados satisfatórios, o relacionamento com os colegas de trabalho com 78% e os equipamentos e máquinas, disponibilizados pela empresa com 70%. Três são colocados como insatisfatórios onde, 90% têm-se o maior percentual que se refere ao item relacionamento com o supervisor, 72% referem-se as condições ambientais de sua área de trabalho e 70% referem-se às oportunidades de crescimento na empresa.

A seguir são representadas as opiniões satisfatórias ou insatisfatórias dos entrevistados com relação ao ambiente de trabalho.

Tabela 10: Opinião quanto ao ambiente de trabalho

Variáveis	Satisfatório	%	Insatisfatório	%
Temperatura	8	12	59	88
Ventilação	11	16	56	84
Poeira	13	19	54	81
Limpeza	24	36	43	64
Ruído	3	4	64	96
Iluminação	53	79	14	21
Banheiros	48	72	19	28
Horários	61	91	6	9
Vestuários	46	69	21	31
Bebedouros	57	85	10	15
Refeitório	63	94	4	6
Ferramentas e equipamentos	51	76	16	24

Fonte: Adaptado da empresa, elaborada pela autora.

Se tratando de ambiente de trabalho a opinião é insatisfatória em vários aspectos, disseram que é necessário melhorias em alguns itens como a temperatura, ventilação, poeira, limpeza, ruído, os indicadores variam entre 64% e 96% dos entrevistados. Em relação à iluminação, banheiros, horário, vestuário, bebedouros, refeitório, ferramentas e equipamentos, o resultado é satisfatório variando entre 61% a 46% de satisfação.

A seguir é apresentada a opinião dos ex-colaboradores com relação à satisfação pessoal referente à atividade executada bem como remuneração recebida.

Tabela 11: Satisfação pessoal e profissional

Variáveis	Positivo	%	Negativo	%
Atividade que executava	43	64	24	36
Salário que recebia	36	54	31	46
Salário atende necessidades básicas	21	31	46	69
Liberdade de expressão sobre a empresa	49	73	18	27

Fonte: Adaptado da empresa, elaborada pela autora.

Como demonstrado na Tabela 11 à remuneração era pouco satisfatória e em sua maioria não atende as necessidades básicas, representando um percentual de 46 a 69. Em relação à atividade executada o percentual de satisfação é de 64% e de insatisfação 36%. 49% afirmaram que tiveram liberdade de expressão sobre a empresa.

3.3.5 Proposta para reduzir o índice de *turnover* de pessoal

Com base na pesquisa realizada, verifica-se que a empresa possui alguns benefícios oferecidos a seus colaboradores para motivá-los ao trabalho, como a cesta básica, o vale refeição e assistência médica para o colaborador e família.

Porém, o *turnover* permanece alto, é preciso identificar outras formas de solucionar esse problema causado pelo grande fluxo de entrada e saída de empregados. Em primeiro momento, a empresa não apresenta uma gestão de recursos humanos adequada para gerir o pessoal, desde o momento da entrevista. Sendo que a pessoa responsável para esta é o supervisor da fábrica que não é capacitado para isto, e que a pessoa que cuida do setor pessoal é responsável também pela contabilidade e pelo setor fiscal da empresa, havendo uma sobre carga de funções, impossibilitando a eficácia na gestão de RH. Sugere-se a empresa a contratação de uma pessoa responsável para esta gestão, para que possa exercer as atividades de recrutamento e seleção, fazendo entrevistas mais aprofundadas, para conhecer melhor o candidato antes de contratá-lo, verificando se realmente responde as exigências do cargo. Esta pessoa ficaria responsável também pelas entrevistas de desligamentos, sendo que na empresa quem as faz é o próprio supervisor o que pode fazer com que o entrevistado se iniba diante dele e com que o resultado das entrevistas não seja totalmente eficaz.

Dentre as principais causas de desligamento, apontadas pelos colaboradores, têm-se as novas propostas de emprego por empresas do mesmo ramo de atividade que a em estudo, pois oferecem maiores benefícios e salários mais satisfatórios, além de buscarem um melhor relacionamento com seus supervisores, que na empresa estudo é considerado pelos colaboradores regular. Segundo Chiavenato (2004) a supervisão exercida sobre o pessoal influencia diretamente na rotatividade. Diante disso, a empresa deve rever as práticas de

trabalho dos encarregados e oferecer treinamento de relações humanas, comunicação e de gestão de pessoas. Além disso, aperfeiçoar as suas habilidades técnicas e incentivá-los a crescer na organização.

A contratação de uma pessoa responsável pela gestão de RH pode ainda criar uma política salarial flexível, tais como participação nos lucros e resultados, remuneração variável, ou implementação de plano de cargos e salários, como diferenciais para o funcionário manterem-se no emprego, visando compensar financeiramente melhor os trabalhadores, tendo em vista o resultado insatisfatório dos colaboradores referente eles.

Outro fator apontado pelos colaboradores tem-se o ambiente de trabalho. Sugere-se a empresa realizar investimentos para melhorar a ventilação, diminuição do calor e oferecer equipamentos e maquinários mais modernos para a realização das atividades e que aumentem a qualidade de vida do trabalhador.

Além do exposto acima se a empresa investir um pouco mais em treinamento e na integração de pessoal os mesmos sentiram-se mais seguros e motivados ao produzirem. Planejar cargos, carreira e salários incentivando o funcionário a permanecer na empresa, com o intuito de crescer profissionalmente e rever os benefícios oferecidos, principalmente o vale transporte indicado como insatisfatório pelos ex-colaboradores. O vale transporte por lei é direito de todo trabalhador quando por ele for necessário, sugere-se que aos trabalhadores seja oferecido este benefício, uma vez que por este motivo tem influenciado os colaboradores a se desligarem da empresa estudo para trabalhar em outras.

Salienta-se que o capital humano é o principal gerador de riqueza para as empresas e é por meio dele que se consegue alcançar as metas de sucesso do negócio. Os investimentos sugeridos, entre outros que sejam para solucionar os problemas enfrentados pela empresa com relação à movimentação de pessoal, se a organização souber administrá-los, serão gastos menores do que os causados pelo *turnover* e ainda beneficiaram a empresa com o resultado alcançado e melhora no ambiente de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo verificou-se que para uma organização o ser humano é essencial. São as pessoas que formam o capital intelectual da empresa, e possuem talentos que precisam ser desenvolvidos, e bem administrados. Para isso, é preciso saber conviver e gerenciá-las, pois são as pessoas que controlam e direcionam as organizações no atingimento de seus objetivos, almejando o crescimento e sucesso da mesma.

Assim como a empresa espera do colaborador dedicação no trabalho executado, os colaboradores também desejam ser valorizados, e que o ambiente de trabalho seja favorável ao seu bom desempenho. A motivação é um dos principais fatores que auxiliam o colaborador no desempenho de seu trabalho. Desta forma, considera-se que o trabalho humano é fundamental nas organizações.

Um fato que deve ser observado nas empresas é a satisfação de seus colaboradores, pois a concorrência é acirrada no ramo metal mecânico na região da empresa em estudo, a oferta de emprego é elevada o que gera a constante movimentação de colaboradores entre as organizações, que são desejadas somente quando há a real necessidade de renovar o quadro de trabalhadores. O índice do *Turnover* deve ser analisado em cada empresa de maneira mais adequada para sua realidade, pois se apresenta muito elevado. Isto significa dizer que algo está em desacordo, e precisa ser analisado ou mesmo identificado. O turnover gera também diversos custos com a substituição de novos colaboradores, e pode causar desgastes nas produções, baixa produtividade por falta de colaboradores, a qualidade dos produtos são afetadas, deste modo, as organizações devem possuir pessoas bem qualificadas para realizar o trabalho com o seu pessoal, e porque não transformar esses custos em benefícios a seus colaboradores.

O *Turnover* de pessoal é uma deficiência significativa do setor metal mecânico, por diversos motivos, como salários, satisfação quanto à empresa, benefícios concedidos ou não, desvalorização do funcionário, desqualificação profissional. Com isto a empresa tem dificuldade para selecionar pessoal qualificado para atuar nas funções disponíveis.

Este estudo identificou a taxa de *turnover* da empresa em estudo no ano de 2011 que foi de 13,12% e considerando que a empresa planeja um índice de até

5% verificou-se que esta movimentação de colaboradores pode interferir na qualidade da produção, causando atrasos, insegurança e pode gerar insatisfação por parte dos colaboradores e dos clientes, entre outros fatores que atrapalham o desenvolvimento organizacional da empresa.

Para bem administrar as pessoas de uma organização é essencial ter uma gestão de pessoas eficaz para o equilíbrio entre empresa e o colaborador, pois é este conjunto que faz a organização alcançar os seus objetivos. Os gestores da empresa em estudo ainda não dão ênfase a gestão de RH, visão que está em desacordo com a realidade que se tem hoje, ressalta-se a importância de estudos futuros conscientizarem os gestores desta importância, pois o capital humano necessita ser bem gerenciado. Outras empresas do ramo metal mecânico estão investindo fortemente nisto é preciso acompanhar o mercado, pois muitos colaboradores são perdidos para a concorrência.

Desta forma acredita-se que o trabalho cumpriu os objetivos pretendidos no decorrer da pesquisa. A pesquisa bibliográfica demonstrou a importância do estudo sobre o alto *turnover* de pessoas na empresa e o estudo de caso identificou as principais causas ocorrentes nas demissões dos colaboradores. O que é essencial para a organização poder melhorar o que está acontecendo de forma incorreta e assim permitir que a empresa possa atingir, juntamente com seus colaboradores, suas metas e o sucesso esperado.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Maria Ester Cambréa. **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: Edições Pulsar, 2002.
- BANCO Mundial. Relatório de Pesquisa Política. **Globalização, crescimento e pobreza**. Tradução de Melissa Kassner. São Paulo: Futura, 2003. 223 p.
- BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. **O Direito e o Averso da Consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999. 140 p.
- BORTOLOTTO, Zulmar Hélio. História **de Nova Veneza. Nova Veneza: Prefeitura Municipal**, 1992. 339 p.
- BRASIL. **CLT**. <http://cltonline.blogspot.com.br/2010/02/art-457.html>, acesso em 01/05/2012 às 20h17min.
- BRASIL. **Ministério do Trabalho**: <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm> acesso em 18/04/2012 às 12h23min.
- BRONDI, Benjamin; ZAMBRANA BERMÚDEZ, René Raúl. **Departamento pessoal modelo**. 4. ed. rev. e atual São Paulo: IOB, 2007.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 212 p. (v. 2).
- CAMINO, Carmen. **Direito Individual do Trabalho**. 4º ed. Porto Alegre: Sintese, 2004.
- CASTILHO, Paulo César Bária. **Prática de cálculos trabalhistas na liquidação de sentença**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003. p. 316.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 568 p.
- CERVO, Amado L; BERVIAN Pedro A.. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- _____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Recursos Humanos: Capital Humano das Organizações** – 8. ed. – 3ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Artmed. 2007.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jonh W. **Comportamento Humano nas Organizações: uma abordagem psicológica**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 207 p. (v.1).

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 331 p.

FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FERREIRA, Ricardo José. **Contabilidade de Custos: teoria e questões comentadas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDRATT, Eliyahu M.; FOX, Robert E. **A corrida pela vantagem competitiva**. São Paulo: Claudiney Fulmann, 1992. 178 p.

GONÇALVES, Gilson. **Rotinas trabalhistas de A a Z**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Acxel Books. 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva. 2005.

LIMA, Emanuel Edwan de. **Qualidade e Produtividade**. O Gerente, Brasil, 20 fevereiro, 2008. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=15&canallocal=47&canalsub2=152&id=1231>. Acessado em: 26 abr. 2012 às 12h17min.

LOPES, Tomás de Vila Nova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

NASPOLINI FILHO, Archimedes. **Nonno Beppe, Sacramento**. Criciúma: ed. do autor, 2005. 234 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Antonio Benedito da Silva, **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva 2003.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2001. 149 p.

PEREIRA, Alipio Silva. **Um sinônimo de efetiva Inter-Relação dos seres humanos**. Revista Banas Qualidade. São Paulo, n.241, p.56-63, mar.2010.

POMI, Rugênia Maria. **A importância da gestão do turnover**. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/er.php/cod=3998>> Acesso em: 01 Maio de 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. Revista e Atualizada, 2006.

PURI, Subhash. **Gestão da Estabilidade: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. 232 p.

ROCHA, Renato Mendonça Da. **Rotinas Trabalhistas e Previdenciárias para Organizações Contábeis**. 2009. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_rotinas.PDF> Acesso em 21 abr. 2012.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editor FGV, 2001.

ULRICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos**. Tradução de Cristina Bazán–Bazán tecnologia e linguística. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 379 p.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade**. Florianópolis: Insular, 1996.

ANEXOS

ANEXO I - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO EMPRESA PBSX

1. Identificação

Nome: _____ Idade: _____

Adm: ____/____/____ Dem.: ____/____/____

Cargo Inicial: _____ Cargo Final: _____

Superior Imediato: _____

2. Motivo do Desligamento

Indique e comente abaixo o principal motivo de sua demissão:

Insatisfação pelo Transporte para chegar à empresa; Impossibilidade de progresso;
Chefia; Insatisfação Grupo; Mudança de residência; Doença Pessoal; Insatisfação
trabalho; Nova proposta de trabalho; Trabalhar por conta própria; Insatisfação do
ambiente de trabalho; Insatisfação Salário: _____

Outros _____

Comentários que o fariam permanecer na empresa:

3. Em sua opinião dos itens abaixo o que é insatisfatório para permanência na empresa?

Assistência Médica ()

Vale- refeição ()

Cesta básica ()

Auxilio estudo ()

Vale transporte ()

4. Qual sua opinião sobre seu Supervisor?

() Satisfatório () Insatisfatório Por que? _____

5. O relacionamento humano com seu Supervisor era?

() Satisfatório () Insatisfatório Por que? _____

6. Como era seu relacionamento com os colegas de trabalho?

() Satisfatório () Insatisfatório Por que? _____

7. Como eram as condições ambientais de sua área de trabalho?

() Satisfatório () Insatisfatório Por que? _____

8. Qual sua opinião sobre as oportunidades de crescimento na empresa?

() Satisfatório () Insatisfatório Por que? _____

9. E dos equipamentos / máquinas/equipamentos de segurança?

() Satisfatório () Insatisfatório Por que? _____

10. Ambiente de Trabalho (S-satisfatório/ I-insatisfatório)

Temperatura: () _____

Ventilação: () _____

Poeira: () _____

Limpeza: () _____

Ruído: () _____

Iluminação: () _____

Banheiros: () _____

Horário: () _____

Vestuário: () _____

Bebedouro: () _____

Refeitório : () _____

Ferramentas e equipamentos: () _____

11. Gostava do trabalho que executava?

() Sim () Não Por que? _____

12. Seu salário estava adequado para o cargo que exercia?

() Sim () Não Por que? _____

13. Seu salário atendia suas necessidades básicas?

() Sim () Não Por que? _____

14. Você tinha liberdade de expressar sua opinião sobre a empresa?

() Sim () Não

15. Cite aspectos positivos e negativos da Empresa:

Positivos: _____

Negativos _____

16. Sugestões de contribuição para o processo de melhoria da empresa:

Data: ____/____/_____