

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**EDIVAN TEIXEIRA GONÇALVES**

**IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS COM BASE NA  
ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE ALIMENTOS**

**CRICIÚMA**

**2012**

**EDIVAN TEIXEIRA GONÇALVES**

**IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS COM BASE NA  
ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE ALIMENTOS**

Trabalho de conclusão de curso,  
apresentado para obtenção do grau de  
bacharel no curso de Ciências Contábeis da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Orientador: Prof. Fabrício Miguel Machado

**CRICIÚMA**

**2012**

**EDIVAN TEIXEIRA GONÇALVES**

**IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS COM BASE NA  
ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO  
SEGMENTO DE ALIMENTOS**

Trabalho de conclusão de curso,  
apresentado para obtenção do grau de  
bacharel no curso de Ciências Contábeis da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Orientador: Prof. Fabrício Miguel Machado

Criciúma, 5 de Dezembro de 2012

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Fabrício Machado Miguel – Especialista – Orientador

---

Professor Leonel Luiz Pereira – Especialista – Examinador I

---

Professor Wagner Blauth – Especialista – examinador II

**Dedico este trabalho à minha família e a todos que de certa forma contribuíram nesta caminhada, me dando força e ajudando a alcançar esse objetivo.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por tantas bênçãos, iluminando os meus passos, me dando coragem e sabedoria para superar os obstáculos e conquistar mais esta etapa da vida.

Em seguida agradecer aos meus pais, Osair e Edilene, pelo exemplo de vida, pelas palavras sábias e positivas, me incentivado e estando presentes nos momentos bons e ruins, não permitindo que eu desistisse.

Ao meu irmão Renan, pelo companheirismo. Pois é uma pessoa importante em minha vida.

Ao meu orientador Fabrício, por nortear-me com seu conhecimento, apoiando-me e conduzindo-me para a conclusão deste trabalho.

Aos meus professores, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos meus amigos, pela amizade e colaboração nos momentos de felicidades e dificuldades, pois a faculdade não seria a mesma sem estes amigos.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram no desenvolvimento desse trabalho.

**“O maior prazer da vida é vencer dificuldades, passando de um êxito a outro, formulando novos desejos e vendo-os satisfeitos. Aquele que trabalha em algum projeto grande ou louvável tem suas fadigas suportadas, primeiro pela esperança e depois recompensadas pela alegria... Lutar com dificuldades e vencê-las é a mais alta felicidade humana”.**

**(Samuel Johnson)**

## RESUMO

GONÇALVES, Edivan Teixeira. **Identificação Dos Pontos Positivos E Negativos Com Base Na Rotatividade De Pessoal**: um estudo de caso em uma empresa do segmento de alimentos. 2012. 78 p. Orientador: Prof. Fabrício Miguel Machado. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho aborda os pontos positivos e negativos com base na rotatividade de pessoal em uma empresa alimentícia. As empresas deste ramo vêm enfrentando diversas consequências com a rotatividade de pessoal, consequências estas, que influenciam diretamente nos reflexos financeiros. Para que a organização diminua o seu índice de rotatividade, esta necessita de uma boa administração de recursos humanos, pois um excelente planejamento da força de trabalho é um fator essencial para atingir os objetivos e as metas traçadas pela empresa. Por isso, analisa-se a rotatividade de pessoal, que pode ser definido pelo desligamento de alguns colaboradores e pela admissão de outros para substituí-los, podendo provocar consequências indesejáveis, como a baixa produtividade e os altos custos com o fluxo de admissões e demissões de pessoal. A rotatividade de pessoal é um fator determinante para o sucesso dos negócios, pois o fluxo elevado de empregados traz consequências desfavoráveis, sendo que também tem seus pontos positivos para a empresa. O presente estudo demonstra que investir em administração de pessoas e na valorização do capital humano pode diminuir custos com a rotatividade de pessoal. Para a realização deste estudo foram utilizados normas e procedimentos, para facilitar o alcance dos objetivos. A metodologia utilizada nesta pesquisa caracteriza-se como descritiva, bibliográfica, qualitativa e por meio de um estudo de caso realizado junto ao setor de recursos humanos da organização.

**Palavras-chave:** Administração de Recursos Humanos, Rotatividade de pessoal.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Empresa.....	52
--	----



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de admissões, demissões e de funcionários efetivos .....	60
Tabela 2 - Índice de rotatividade de pessoal no ano de 2012 .....	62
Tabela 3 - Funcionários desligados no ano de 2012.....	64
Tabela 4 - Rotatividade de pessoal do turno - 1.....	67
Tabela 5 - Rotatividade do pessoal turno - 2.....	67
Tabela 6 - Rotatividade de pessoal turno - 3.....	68
Tabela 7 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Janeiro.....	70
Tabela 8 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Fevereiro .....	70
Tabela 9 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Março .....	70
Tabela 10 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Abril .....	71
Tabela 11 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Maio.....	71
Tabela 12 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Junho.....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo de recrutamento e seleção.....	24
Quadro 2 - Organograma do Setor de Remuneração .....	27
Quadro 3 - Os custos da rotatividade de pessoal.....	46
Quadro 4 - Engenharia e Fluxo Operacional do Processo Produtivo .....	56
Quadro 5 - Fluxograma do processo de R & S da empresa.....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Admissões e demissões (2012).....	60
Gráfico 2 - Índice de rotatividade de pessoal em percentual, no ano de 2012.....	63
Gráfico 3 - Número de Funcionários desligados no período de 2012 .....	65
Gráfico 4 - Funcionários demitidos por setor.....	66
Gráfico 5 - Motivos de desligamentos .....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH – Administração de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

C&S – Remuneração ou Cargos e Salários

HST – Higiene e Segurança do trabalho

DP – Departamento de Pessoal

RT – Relações Trabalhistas

SG – Serviços Gerais

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

CIPAs – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

PCP – Planejamento e Controle da Produção

CMS – Carne Mecanicamente Separada

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 METODOLOGIA.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	19
<b>2.1.1 Administração de recursos humanos e seus objetivos</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Sistema da Administração de Recursos Humanos</b> .....	<b>21</b>
2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	22
<b>2.2.1 Treinamento e desenvolvimento de pessoal</b> .....	<b>25</b>
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	26
2.4 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES.....	29
2.5 MOTIVAÇÃO .....	30
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	31
2.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	32
2.8 O CONCEITO DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO .....	33
2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	34
2.10 DEPARTAMENTO DE PESSOAL.....	35
<b>2.10.1 Admissão</b> .....	<b>36</b>
<b>2.10.2 Demissão</b> .....	<b>37</b>
2.11 ROTATIVIDADE DE PESSOAL .....	39
<b>2.11.1 Fatores que Causam a Rotatividade</b> .....	<b>40</b>
<b>2.11.2 Formas Para Reduzir a Rotatividade de Pessoal</b> .....	<b>41</b>
<b>2.11.3 Índice de Rotatividade de Pessoal</b> .....	<b>42</b>
<b>2.11.4 Mensuração do Índice de Rotatividade de Pessoal</b> .....	<b>42</b>
<b>2.11.5 Custos com Rotatividade de Pessoal</b> .....	<b>45</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>48</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	48
<b>3.1.1 Missão e visão da etx alimentos</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1.2 Caracterização operacional – organograma da empresa em estudo</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1.3 Processo produtivo</b> .....	<b>53</b>

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES NA EMPRESA EM ESTUDO.....	57
<b>3.2.1 Recrutamento e seleção de pessoas.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.2 Rotatividade de pessoal na Empresa Pesquisada .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.3 Cálculo do Índice de Rotatividade .....</b>	<b>61</b>
<i>3.2.3.1 Mensuração do índice de rotatividade de pessoal .....</i>	<i>61</i>
<b>3.2.4 Funcionários Desligados no Período .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2.5 Setores de Maior Rotatividade .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.6 Motivos da Rotatividade .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.7 Proposta para reduzir o índice de rotatividade de pessoal .....</b>	<b>72</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentado o tema e problema, juntamente com seus objetivos gerais e específicos, a justificativa onde demonstra - se a importância do estudo sobre a rotatividade de pessoal em uma empresa alimentícia e por último os processos metodológicos que norteia este trabalho. A pesquisa desse trabalho caracteriza-se como descritiva, bibliográfica, qualitativa e o estudo de caso.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Para as empresas atingirem o sucesso e continuarem no mercado, diante da competitividade que existe atualmente nos negócios, necessitam de recursos que favoreçam de forma positiva para o seu crescimento, assim atendendo a demanda nos setores que envolvem a economia.

Querendo facilitar o alcance dos objetivos, as instituições utilizam ferramentas de gestão, principalmente a econômica e a financeira, sendo que esses objetivos são de extrema importância para o direcionamento dos negócios. Para o alcance das metas esperadas existem alguns fatores a serem enfrentados, sendo a concorrência, a economia entre outros. Uma das maneiras das instituições alavancarem o seu desempenho no mercado é estarem preparadas á várias mudanças no setor econômico e buscando métodos que proporcionem um bom desempenho e planejamento empresarial.

Para as organizações se manterem em uma posição competitiva diante a veloz dinâmica do mercado, precisam de uma boa administração e de profissionais eficientes que contribuam para o crescimento da empresa. Desse modo os gestores têm buscado pessoas mais qualificadas e um melhor planejamento para que alcance as metas esperadas.

Diante da concorrência das empresas, a alta rotatividade de funcionários tem se destacado nas instituições como um dos motivos insatisfatório para os gestores. As trocas destes colaboradores causam queda na produtividade e insegurança aos profissionais que pretendem entrar no mercado de trabalho.

É prejudicial para as empresas a alta rotatividade de pessoal, pois a cada saída de um funcionário, segue de uma admissão de outro funcionário, e este giro cria um custo alto com treinamento para a capacitação de novos empregados, com

exames para a admissão e demissão, com as rescisões entre outros custos, dificultando muitas vezes a produtividade e entrega dos produtos.

A rotatividade é permitida até certo ponto nas empresas, desde que seja para a troca dos funcionários, quando estes não estão seguindo as regras da organização. Nesse caso é preciso colocar outro indivíduo que seja dedicado e capacitado para exercer as funções. Sendo assim 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 e finalmente atribuir uma solução.

No mundo atual há uma grande quantidade de organizações no segmento de comercialização alimentícia, gerando concorrência, obrigando estas organizações a terem uma infraestrutura adequada e a oferecerem produtos com preços menores, agilidade e qualidade nos serviços oferecidos.

Com esta pesquisa pretende-se responder a seguinte questão: Quais os procedimentos para a coleta e análise da rotatividade de pessoal e até que ponto a operação da empresa pode ser prejudicada pelo Turnover de pessoal?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar quais os procedimentos para a coleta e análise da rotatividade de pessoal e verificar até que ponto a empresa pode ser prejudicada pelo Turnover.

A partir do objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais os setores que geram maior rotatividade de empregados na organização pesquisada;
- Propor formas para reduzir a rotatividade na empresa em estudo;
- Verificar os principais motivos de rotatividade de pessoal.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Escolheu-se este tema por se entender que para escolher um empregado capacitado, precisa ser realizado o recrutamento e seleção com mais lealdade e rigor, pois nos últimos tempos, o mercado de trabalho está exigindo profissionais



cada vez mais qualificados, para desempenhar as funções com compromisso, habilidade, respeito e motivação.

Este trabalho se justifica, pois demonstra os pontos positivos e negativos da rotatividade de pessoal nas organizações. Chiavenato (2004, p. 151) relata que “quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providencias, seja ainda com caráter preditivo.”

Para a empresa os encargos trabalhistas são de grande relevância no resultado, portanto para diminuir os gastos tem que haver uma eficiente gestão e um bom planejamento.

No entanto as empresas têm como um grande desafio obter resultados satisfatórios e uma margem de lucro para suprir gastos necessários em sua atividade empresarial.

Na gestão da empresa a rotatividade pessoal pode causar dificuldades no setor financeiro, produtivo, de qualidade e também no acúmulo de trabalho decorrente a demissão de um funcionário do mesmo setor. Chiavenato (2004, p. 158), descreve o seguinte, “saber 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 bases de interesses”.

Além da desmotivação do empregado, existe também a competitividade entre as organizações, que geram oferta de trabalho, facilitando a rotatividade de pessoal. O fluxo de entrada e saída de pessoal é um desafio que pode ser vencido pelos melhores profissionais, que desejam crescer no mercado e contribuir de forma positiva para organização.

Em relação à contribuição teórica, este estudo auxilia a empresa e também todos os que tenham interesse em adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto, que são conhecimentos como os reflexos causados na produção, custo com a alta rotatividade de pessoal e reflexos causados no setor financeiro. Este trabalho descreve os principais conceitos que norteiam a estrutura teórica sobre o tema.

A contribuição prática deste estudo ajuda as empresas a compreenderem a análise do caso prático. Já para a empresa analisada pretende-se demonstrar os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal. Além disso, também se pretende fazer com que a empresa implante uma gestão de pessoal qualificada para

amenizar o problema e diminuir os custos, contribuindo para um bom desempenho empresarial.

Esta pesquisa é relevante do ponto de vista social, pois a partir dos funcionários que uma empresa tem no seu ambiente de trabalho, um elemento importante para a sua produção e sua sobrevivência mercado. A falta de conhecimento sobre os colaboradores faz com que os gestores de RH deixem de ter um controle mais preciso sobre a rotatividade de pessoal dentro da organização. Sendo assim, este estudo apresenta o tema aos acadêmicos, gestores, profissionais como forma de auxílio para elaboração de estratégias empresariais e avaliação da rotatividade de pessoal.

#### 1.4 METODOLOGIA

Na realização deste estudo foram utilizados normas e procedimentos, para facilitar o alcance dos objetivos. Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 2), a metodologia relaciona-se a um “conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garantem a legitimidade do saber obtido.”

Para alcançar os objetivos do estudo, a metodologia de pesquisa utilizada foi descritiva tendo em vista de que foram avaliados os fenômenos em uma entidade. Sobre a pesquisa descritiva Gil (2002, p. 44) destaca que um estudo descritivo “tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

Já Andrade (2007 p. 114), descreve que na pesquisa descritiva, “os fatos são observados, registrados analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.”

Em relação aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, pois servirá como apoio para a ampliação do conhecimento sobre o tema pesquisado bem como a comprovação dos fatos mencionados.

Conforme Gil (1996, p. 63), “o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica varia em função de seus objetivos. Convém, portanto, que estes sejam

claramente estabelecidos a fim de que as fases posteriores da pesquisa se processem de maneira satisfatória.”

A pesquisa bibliográfica é o levantamento de informações feito a partir de material coletado em revistas, livros, jornais, artigos, documentos, sites da internet e em outras fontes escritas. (Martins, 2008).

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa porque realiza-se descrições e comparações dos dados investigados. Vianna (2001, p. 122) relata que,

na pesquisa qualitativa você analisará cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações causas, efeitos, conseqüências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários a compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos. Procederá a descrição contextualizada e geral da abordagem escolhida, utilizando propostas de investigação breves, relevantes.

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma empresa alimentícia, localizada em Forquilha, pois pretende-se realizar um estudo sobre o tema em semelhança à realidade da empresa. Segundo Vianna (2001 p. 140) este tipo de pesquisa “objetiva um estudo detalhado, profundo e exaustivo de um objetivo ou situação, contexto ou indivíduo, uma única fonte de documentos, acontecimentos específicos e outras situações, sempre de forma a permitir o entendimento de sua totalidade.”

Jung (2004, p. 158), descreve que 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.”

Em síntese, com a utilização desses métodos e procedimentos realizou-se uma pesquisa, demonstrando os reflexos financeiros e produtivos que a rotatividade de pessoal causa à organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, que trata dos fundamentos de diversos autores referentes ao tema da pesquisa. Para isso, abordam-se embasamentos relacionados à administração de recursos humanos e rotatividade de pessoal. Deste modo serão apresentados os conceitos e os objetivos da administração de recursos humanos, também os conceitos da rotatividade de pessoal, suas causas e os custos que geram à organização.

### 2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Diante do crescimento econômico, da velocidade da globalização e do avanço da tecnologia, as organizações precisam de ferramentas que favoreçam sua permanência nesse mercado competitivo. Essas ferramentas podem ser financeiros, materiais, humanos sendo que elas causam mudanças necessárias para a entidade.

Para melhor entendimento dos recursos humanos nas organizações, Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) descrevem:

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.

Segundo os autores Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 02), “as empresas bem sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum. Essa é a essência da gestão de recursos humanos.”.

Sendo assim, as organizações necessitam de pessoas mais dispostas e capacitadas para contribuir em seu crescimento.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 110), os recursos humanos “são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa.”

No mercado atual o RH é uma ferramenta importante para a gestão das empresas, pois o ambiente de trabalho requer uma atenção especial por parte dos

gestores, que utilizam a ferramenta de recursos humanos no auxílio dos processos que envolvem o meio organizacional.

### **2.1.1 Administração de recursos humanos e seus objetivos**

A administração de recursos humanos surgiu devido à necessidade do homem em controlar o quadro de empregados. Tendo em vista que todos os funcionários dentro de uma empresa desenvolvem uma função específica, e que essas, quando bem administradas, contribuem para o crescimento e sucesso da organização. Sendo assim é necessária uma boa administração de recursos humanos, pois esta ferramenta auxilia no gerenciamento do quadro de funcionários.

Segundo Chiavenato (2004, p.133), dentro de uma organização "quem administra o pessoal é cada gerente ou chefe dentro de sua área de atuação. É o chefe quem toma decisões a respeito de seus subordinados."

O autor ainda descreve que:

o sucesso de um órgão de ARH depende, na razão direta, de ser considerado pelos chefes de linha como uma fonte de ajuda. Assim, a assessoria de pessoal deve ser procurada, jamais imposta. O administrador de RH não transmite ordens aos membros de linha da organização ou aos empregados, exceto dentro de seu próprio departamento. (CHIAVENATO, 2004, p.133)

Então, a responsabilidade pelo alcance de determinados resultados pertence ao chefe de cada departamento, e ao administrador de recursos humanos é detectar os problemas com o pessoal, sendo que deve propor soluções, para que os responsáveis de cada setor passem as ordens para os membros.

Chiavenato (2004, p.138), relata que os principais objetivos da administração de recursos humanos são:

1. criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização.
2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais.
3. alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

As empresas têm como principal objetivo a venda de produto ou serviços. Ao lado dos objetivos pessoais devem ser considerados os objetivos organizacionais.

Na visão de Marras (2005, p. 31):

enquanto as organizações preocupam-se em ser 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.

Isso significa que de um lado, mesmo diante das cobranças dos gestores os funcionários buscam estar bem no ambiente onde trabalham, mas por outro lado a organização tem os objetivos a serem alcançados, sendo estes os produtivos, econômicos e competitivos no mercado.

Conforme Chiavenato (2004, p. 130),

não há leis ou princípios universais para administração de 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, sobre tudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

Desse modo, a administração de recursos humanos busca motivar e manter pessoas na entidade, sendo assim, atividades organizacionais são planejadas, organizadas e controladas e dirigidas, garantindo os resultados satisfatórios para a organização.

### **2.1.2 Sistema da Administração de Recursos Humanos**

No sistema da ARH existe um conjunto de subdivisões que demonstra as funções executadas pelo gestor de RH.

Para Marras (2005, p.62) o sistema de administração de recursos humanos poderá ser dividido nos seguintes subsistemas:

- Recrutamento e seleção (R&S)
- Treinamento e desenvolvimento (T&D)
- Remuneração ou cargos e salários (C&S)
- Higiene e segurança do trabalho (HST)

- Departamento de pessoal (DP)
- Relações trabalhistas (RT)
- Serviços gerais (SG) etc.

A seguir serão aprofundados e relatados os estudos sobre algumas das atividades dos subsistemas da ARH.

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento é utilizado como uma ferramenta para atrair e encontrar pessoas qualificadas, que passarão por uma seleção e poderão trabalhar na empresa.

Segundo Carvalho (2000, p. 39), o recrutamento de pessoal:

representa uma série de atividades que envolvem estudos, alternativas e contatos com o mercado de mão-de-obra, objetivando a divulgação de vagas abertas em uma empresa e a conseqüente forma de atração, convocação e desenvolvimento do processo de triagem de candidatos às mesmas.

Na visão de Chiavenato (2004, p. 165), “recrutamento é um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos da organização.”

Quando dentro da empresa há necessidades de recursos humanos é feito o recrutamento de pessoas, para preencher uma ou algumas vagas, seja pela falta ou por substituição de funcionário.

Diante do assunto Marras (2005, p. 69), descreve que:

todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade que, como vimos, origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo ‘requisitante’ da área, através de um documento denominado requisição de pessoal (RP).

O recrutamento pode ser interno e externo. Chiavenato (2004, p. 172) defende que:

o recrutamento é externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de novos recursos humanos. É interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos.

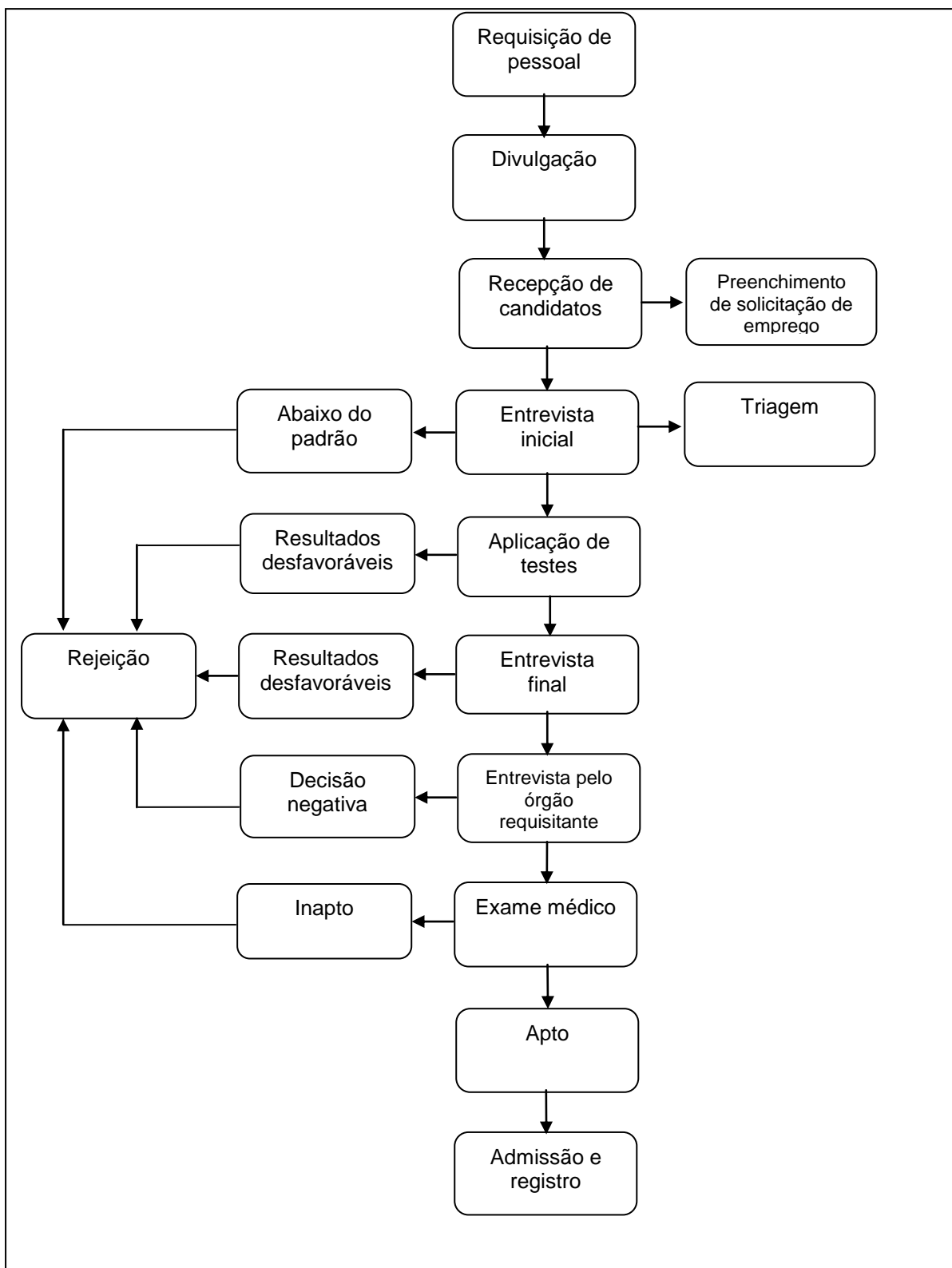
Os dois tipos de recrutamento são importantes para a entidade, sendo que o recrutamento interno motiva os funcionários e também contribui para empresa com baixo custo de contratação de pessoas. E o recrutamento externo tem seus benefícios, pois a contratação de novos colaboradores, com estratégias, idéias inovadoras e bons planejamentos torna-se favorável para a organização.

A seleção de pessoal é uma etapa que vem após o recrutamento, sendo que ela também é interna e externa. A seleção de pessoal é o processo de classificação do melhor candidato para determinado cargo. Para a classificação é preciso avaliá-lo através de entrevistas, testes psicológicos e provas de conhecimento. (Milkovich e Boudreau, 2000).

A seguir será apresentado um modelo de fluxograma do processo de recrutamento e seleção pelos autores Brondi e Bermúdez (2007, p. 43):



Quadro 1 - Processo de recrutamento e seleção.



Fonte: Brondi Bermúdez (2007, p. 43)

Após ter visualizado o modelo de fluxograma apresentado é possível observar quais os processos do recrutamento e seleção.

Conforme Chiavenato (2004, p. 185),

há um ditado popular que diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Em termos 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.

No processo de seleção devem-se comparar as exigências da função, e as características que cada candidato possui, pois são necessárias as atitudes, criatividade, conhecimentos, habilidades para a escolha do candidato adequado com a atividade a desempenhar.

Para Marras (2005 p. 79) a “seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.”

Desta forma, percebe-se que as técnicas de escolha variam em função da estratégia adotada pela entidade, analisando quais os métodos necessários para a seleção de determinado cargo.

O recrutamento é um sistema de informações para seduzir indivíduos qualificados, para trabalharem na empresa. Já seleção de pessoal é a escolha dos indivíduos mais adequados para os cargos existentes. Antes de recrutar ou selecionar um indivíduo é necessário a determinação do conteúdo da função ou cargo. Ou seja, é necessário informações claras do que se faz no cargo e quais os requisitos pessoais para um bom desempenho. (Ribeiro 2006)

Após o processo de recrutamento, inicia-se a contratação de colaboradores. Onde a ficha cadastral do mesmo será encaminhada para o setor pessoal e feita a admissão e registro do funcionário.

### **2.2.1 Treinamento e desenvolvimento de pessoal**

Para que a empresa alcance as metas estabelecidas precisa-se de profissionais qualificados e treinados para desempenhar as atividades impostas de forma eficaz.

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

Ainda Chiavenato (2004, p. 402), cita que o “treinamento é um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos habilidades e competências em função de objetivos definidos.”

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338), descrevem que:

treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivação dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Para que as funções sejam desenvolvidas, as organizações precisam de funcionários competentes sendo que para isso precisa fornecer meios que possibilite a aprendizagem dos indivíduos que contribuíram para as mesmas.

Chiavenato (2007, p. 36) salienta que:

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem em sentido positivo e benéfico e suplementá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à sua empresa.

Os colaboradores devem estar cientes das funções que irão executar para isso precisam passar pelo processo de treinamento para ter conhecimento das atividades.

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A administração de cargos e salários está relacionada ao subsistema de remuneração, sendo este subsistema um dos mais importantes da ARH. Para uma eficiente administração de cargos e salários Marras (2005, p. 94) define as seguintes subdivisões de um programa:

- Análise de função
- Descrição dos cargos

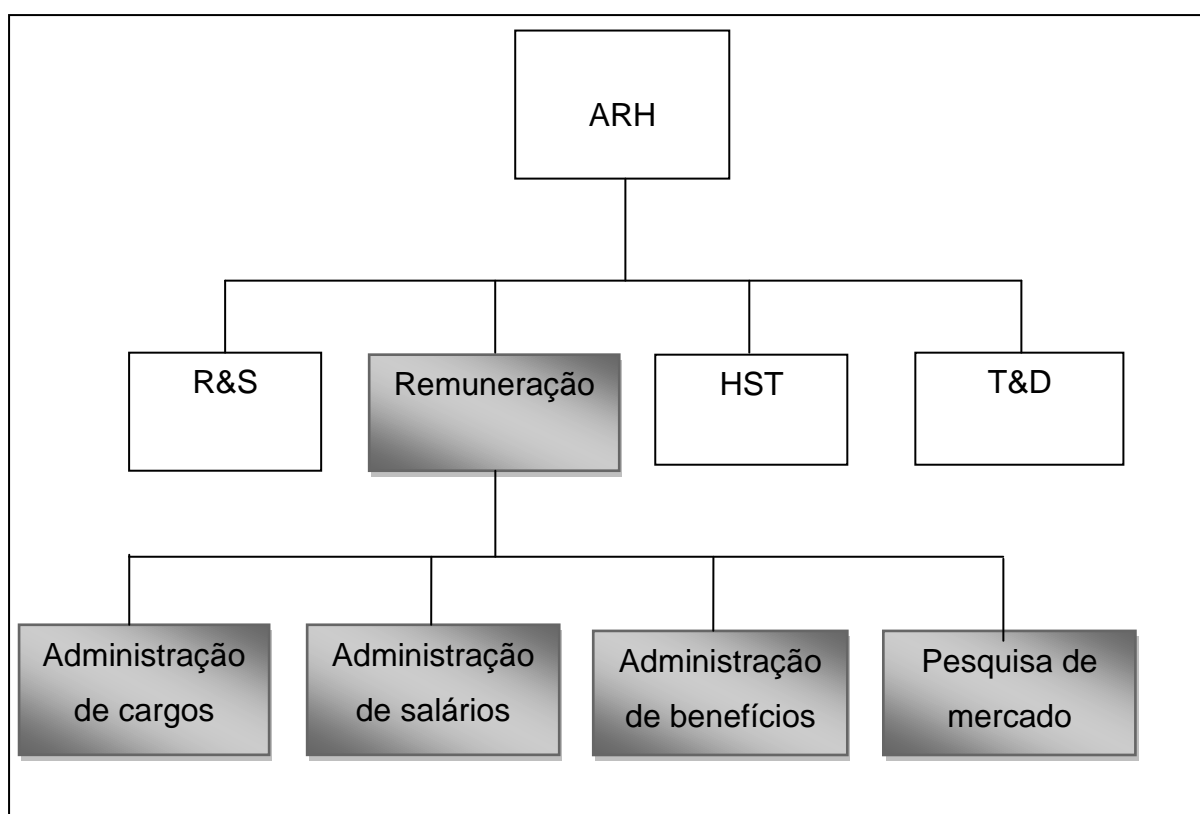
- Avaliação de cargos
- Pesquisa de salários
- Política de remuneração
- Construção da estrutura salarial

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 179) “a administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e do plano de carreira, formam o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais.”.

O conceito de cargo é um conjunto de funções definidas pela organização. As funções são um conjunto de tarefas ou atribuições, sendo que estas funções são exercidas de maneira sistemática e reiteradas pelos ocupantes de cada cargo. Entre tanto as tarefas referem-se a cargos mais simples e repetitivos, já as atribuições referem-se a cargos mais sofisticados e diferenciados. (Gil, 2001)

Para entender-se melhor o setor de cargo e salários será representado organicamente o quadro abaixo do setor de remuneração:

Quadro 2 - Organograma do Setor de Remuneração



Observando o organograma, pode-se dizer que o salário não é o único componente remuneratório, também existe os benefícios, que são somados ao salário. Poderiam existir também as horas extras, bonificações, comissões e outros. (marras, 2005).

Levando em consideração o organograma do setor de remuneração, Chiavenato (2004, p. 219), no que diz a respeito afirma, “o cargo é composto por todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização.

Para Gil (2001, p. 171), “as organizações podem ser conhecidas como sistemas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos.”

Sendo assim, pode-se definir cargo como um conjunto de todas as tarefas, atribuições e funções que são executadas por um indivíduo dentro da organização. Portanto torna-se importante para empresas definir as atividades a serem desempenhadas por seus funcionários.

Segundo Chiavenato (2002, p. 370), “o nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com os seus próprios empregados.” Ou seja, para a organização uma política de salários bem definida é um elemento que permite um desempenho melhor no mercado, pois atrai profissionais mais competentes para atingir os objetivos traçados.

“Pode-se definir a administração de salários como um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer estruturas de salários equitativas e justas na organização.” Chiavenato (2004, p. 302)

Em síntese, a administração de cargos e salários é uma ligação entre indivíduos e as organizações. Desse modo é necessário que o setor pessoal tenha o conhecimento de todos os cargos existentes na empresa, para então aplicar-se uma política de salários que satisfaça os empresários e os funcionários.

## 2.4 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

Para um bom desempenho e vantagens competitivas no mercado, as organizações precisam oferecer produtos de qualidade e um bom atendimento. Para isso, necessitam de um bom planejamento, controle, administração e direção. Sendo que as pessoas dependem das empresas para alcançar os objetivos individuais, e as organizações dependem das pessoas para alcançar as metas traçadas.

Chiavenato (2004, p. 97), diz que “o objetivo básico de toda organização é atender às suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo, atender às necessidades da sociedade por meio da produção de bens e serviços.” As pessoas formam uma organização para satisfazer as necessidades pessoais e da sociedade, sendo que fazem certos investimentos e esforços na empresa.

Ainda, de acordo com o autor (2004, p. 22) [...] “administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações”, ou seja, a administração de recursos humanos deve utilizar meios para proporcionar uma boa relação entre a empresa e seus indivíduos. Já para Andrade (2008, p. 64) “as pessoas são as peças principais de uma organização, por isso é necessário tornar as organizações conscientes e fazer com que elas sejam mais atenciosas com seus funcionários.”

Chiavenato (2004, p. 59) descreve que:

a moderna ARH procura tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meio de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. Há pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos – quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração. (...). Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas.

De acordo com a citação acima, pode se dizer que há uma ligação entre a organização e as pessoas, sendo que as empresas investem nos colaboradores para que em troca estes executem suas atividades com qualidade. Se não houver um bom relacionamento entre empregados e empregador, isso acaba aumentando a rotatividade de pessoal dentro da organização, que compromete os objetivos a serem alcançados.

A seguir, serão descritos alguns fatores observados como motivação, clima organizacional, qualidade de vida e segurança no trabalho, para que as pessoas estejam dispostas a contribuir para a organização.

## 2.5 MOTIVAÇÃO

Para a contribuição do alcance dos objetivos nas organizações os funcionários precisam estar motivados. Pois no mundo dos negócios a motivação das pessoas é um dos fatores que contribuem de forma positiva para o desenvolvimento das atividades. Um conceito de motivação é proposto por Ribeiro (2006, p. 36): “a motivação pode ser caracterizada da seguinte maneira: aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento.”

Dubrin (2003, p. 110) relata que motivação é o: “processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais.” Pode dizer-se que motivação significa a força que leva o trabalhador a vencer desafios e obstáculos na busca das metas a serem alcançadas.

Já Vergara (2003), ressalta que motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ou seja, dentro de cada pessoa nasce as necessidades interiores, sendo que as pessoas tem necessidades diferentes, valores diferentes, interesses diferentes, formação profissional diferente e outras diferenças. Enfim, a motivação é um fator essencial para o desenvolvimento da empresa.

Gil (2001, p. 202) relata motivação da seguinte maneira:

a evidência de que de fato uma pessoa não é capaz de motivar outra não pode, no entanto, significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gerentes. Muito pelo contrário; os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Em suma: os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho.

O conceito motivação é de difícil definição, pois pode ser usada com diferentes sentidos. A motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou comportamento. Esse impulso pode ser provocado por um

estímulo ligado ao ambiente onde trabalha, e também pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2004)

Destaca-se que as empresas devem manter seus colaboradores motivados, pois muitas vezes representa qualidade e desenvolvimento organizacional e ganho em produtividade. Então a motivação faz com que o empregado se esforce a realizar suas atividades, além do valor de crescimento profissional que teve dentro da organização.

## 2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o ambiente de trabalho onde os funcionários executam suas tarefas. Para alguns indivíduos a convivência com os outros ou a estrutura física do ambiente pode ser fatores que façam com que sintam-se desmotivado.

Os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 239), descrevem clima organizacional de certa maneira:

é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionados com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” e “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Para explicar a relação entre o clima organizacional e motivação, Chiavenato, (2004, p. 103) descreve o seguinte: “o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional.” Ou seja, quando os colaboradores estão motivados trabalham com mais força, com mais animação colaborando de forma favorável para a empresa, sendo que reflete nas relações de contentamento e interesse entre os indivíduos. No entanto, quando esses indivíduos não estão motivados, o clima organizacional pesa, tornando-se os trabalhos mais lentos, sendo desfavorável para o desempenho da organização.

Para Chiavenato (2003, p. 31), o clima organizacional depende de alguns fatores, como:

- condições econômicas da empresa;



- da estrutura organizacional;
- das oportunidades de participação do 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 determinantes para um bom clima organizacional e tem influência na motivação e satisfação dos funcionários. Portanto, esses fatores são importantes para o crescimento da organização.

## 2.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As empresas estão cada vez mais preocupadas em serem competitivas no mercado atual, procurando produzir mais a custos menores, e os funcionários buscam nas organizações onde trabalham condições melhores de qualidade de vida, para compensar o estresse causado pela busca dos resultados. Para que os empregados sintam-se bem no ambiente de trabalho, é preciso que a organização ofereça segurança e higiene, pois essas técnicas deixam os colaboradores mais motivados.

A qualidade de vida no trabalho é um estímulo ao indivíduo, fazendo com que desenvolva as atividades com motivação. Chiavenato (2004, p. 365), descreve o seguinte sobre a qualidade de vida no trabalho:

Para atender o cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer ao cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer a seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

Para o bem estar do trabalhador na empresa, são necessárias algumas atividades paralelas como garantir a saúde e a segurança dos funcionários no local de trabalho, pois essas são as principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. Chiavenato (2004)

Para Marras (2005, p.199), qualidade de vida “é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de

correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.”

Chiavenato (2004, p. 448) descreve que:

a organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo indiretamente no cliente. A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

Em síntese, a qualidade de vida no trabalho é essencial para as organizações, pois visa aumentar a motivação dos funcionários, fazendo com que estes se sintam satisfeitos. Com a qualidade de vida nas organizações, os custos com doenças e com rotatividade pessoal serão menores, e isso contribuirá para o alcance das metas.

## 2.8 O CONCEITO DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

As empresas precisam investir em higiene e na segurança do trabalho dos funcionários, para garantir a proteção destes indivíduos. Pois as doenças e os acidentes são inúmeros e geram custos elevados para as organizações.

A higiene e segurança no trabalho são atividades interligadas que repercutem na moral dos funcionários e na produção contínua na empresa. Então, Chiavenato (2004, p. 348 e 352) descreve que:

a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executados.

segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando as condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas.

A higiene e segurança no trabalho visam garantir condições adequadas à saúde e ao bem estar dos colaboradores. A higiene no trabalho é uma ciência voltada para o conhecimento, avaliação e o controle de riscos para a saúde dos funcionários, visando à prevenção das doenças ocupacionais. (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2004).

Para a segurança no trabalho existem preceitos legais que é regida pela CLT, sendo que no artigo 163 esta descrito o seguinte: ( Marras, 2005, p. 200),

**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 CIPAs.

Então, além de ser exigida por lei a segurança do trabalho nas empresas, a higiene e a segurança também motivam os indivíduos, garantindo a qualidade e o aumento dos produtos, e a redução com os custos causados pela rotatividade e pelas indenizações por acidentes e doenças de trabalho.

## 2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na avaliação de desempenho, os empregados são observados de forma a avaliar seu desempenho na empresa. Essa avaliação é para saber se os funcionários estão desenvolvendo os trabalhos com habilidade e de maneira produtiva, pois é preciso estar preparados para os desafios do dia a dia no mercado.

Quanto ao assunto Chiavenato ( 1999, p. 189 ) descreve o seguinte:

avaliação do desempenho é apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

A avaliação de desempenho tem várias denominações, como avaliação dos funcionários, avaliação de mérito, avaliação da eficiência funcional, etc. Em geral, é um conjunto de técnicas que visam analisar e obter informações para determinar o valor da qualidade de contribuição prestado pelo funcionário. (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2004).

As organizações precisam fazer avaliações para acompanhar o crescimento das pessoas referente às atribuições que exercem no ambiente de trabalho. Na avaliação de desempenho os indivíduos dão andamento as suas

tarefas e em harmonia com as exigências dos chefes e estes com as exigências dos administradores superiores até chegar à alta direção. (ARAUJO, 2006)

Avaliar os indivíduos da empresa é importante, pois é por meio da avaliação de desempenho que se sabe se os funcionários são competentes diante o mercado atual. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 208), relatam que "somente a avaliação individual pode mapear os pontos fortes e os pontos fracos da pessoa, evidenciando:"

- a) a melhoria na produtividade;
- b) o potencial de desenvolvimento dos empregados;
- c) a necessidade de mais treinamento em uma ou mais atividades;
- d) a adequação do indivíduo ao cargo e a possibilidade de aproveitá-lo em outro cargo ou em outras dependências;
- e) uma eventual readaptação em face de um novo problema;
- f) a necessidade de incentivo salarial, promoções ou dispensas.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 207), "a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros."

Para Marras (2005, p. 173) a "avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)."

Destaca-se então, que a avaliação de desempenho consiste em avaliar cada indivíduo, analisando suas habilidades e deficiências nas atividades desempenhadas, visando resultados futuros a serem alcançados.

## 2.10 DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Em todas as organizações existem as funções do departamento pessoal, onde são feitos os registros necessários e legais para oferecer garantia ao funcionário e ao empregador.

Segundo Marras (2005, p. 189) "o departamento de pessoal (DP) é um dos subsistemas da administração de RH. Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação 'capital e trabalho'.

Entre as funções do departamento de pessoal relata-se as mais importantes: (MARRAS, 2005, p. 190).

- ✓ admissões de novos empregados
- ✓ demissões de empregado
- ✓ registros legais em controles diversos
- ✓ aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias
- ✓ folha de pagamento (férias, 13º salário etc.)
- ✓ normas disciplinares

As funções citadas acima são alguns processos que os indivíduos passam quando estão entrando ou saindo da empresa. Sendo que na entrada passa pelo processo de recrutamento e seleção, depois desse processo são coletados os documentos para fazer os registros legais da admissão.

### **2.10.1 Admissão**

A admissão do funcionário ocorre após a seleção do candidato, sendo que é feito a coleta dos documentos para fazer o registro do trabalhador. É de responsabilidade do departamento de recursos humanos fazer o registro da contratação do empregado.

Segundo Ribeiro (2006, p. 51) “a admissão de pessoal é um processo contínuo, que costuma ocorrer em determinado mercado (de Recursos humanos e de trabalho), no qual competem indivíduos e organizações.”

O autor ainda relata que as pessoas procuram se informar sobre as empresas, e estas também procuram obter informações sobre os indivíduos, para decidir se vão ou não admiti-los.

A admissão de pessoal deve ser de acordo com as exigências da legislação trabalhista, que obriga as seguintes ordens como: exame médico admissional, apresentação da carteira de trabalho, livro de registro do funcionário, sendo que neste é onde devem estar todas as informações sobre o contrato de trabalho. (Brondi e Bermúdez, 2007).

O registro oficial dos empregados é obrigatório a todas as organizações, como descreve Oliveira (2007, p. 68) no artigo 41 da CLT:

art. 41. Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, podendo ser adotados livros, fichas

ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho.

- Vide Portaria nº 3.626, de 13.11.1991.  
parágrafo único - Além da qualificação civil ou profissional de cada trabalhador, deverão ser anotados todos os dados relativos à sua admissão no emprego, duração e efetividade do trabalho, a férias, acidentes e demais circunstâncias que interessem à proteção do trabalhador. (Artigo e parágrafo com a redação da Lei n.º 7.855, de 24-10-89.

Segundo Marras (2005, p.190), “uma vez findo o processo seletivo, pela área de recrutamento e seleção da empresa, o candidato escolhido é enviado ao DP para receber a lista de documentos legais necessários para seu registro na empresa (CIC, RG, carteira de trabalho, certidão de nascimento dos filhos, exames médicos, fotos etc.)”. Com todos esses documentos ocorrerá a admissão do funcionário e este passará a fazer parte do quadro de funcionários da organização.

Além do processo de admissão, existe também o processo de rescisão (desligamento), sendo que os dois são de responsabilidade do departamento de pessoal. A seguir relata-se sobre a demissão dos colaboradores da organização.

## **2.10.2 Demissão**

A demissão é um dos tipos de rescisão, sendo que os tipos mais comuns de rescisão é o término de contrato, demissão e Pedido de Demissão.

As demissões voluntárias são as que o funcionário decide em deixar a organização em função da aposentadoria ou de motivos pessoais. Já a dispensa é o desligamento decidido pelo empregador, e ocorre por motivos pessoais específicos, como a falta de competência, o não cumprimento das regras, a desonestidade, a preguiça, a desobediência aos superiores e a falta de capacidade para aprovação no período de experiência. (Milkovich e Boudreau, 2000)

Segundo Ribeiro (2006, p. 252) a demissão acarreta conseqüências negativas para a empresa e para o funcionário em certos casos:

a demissão é prejuízo para a empresa porque:

- descapitaliza a própria empresa, que perde o investimento aplicado em treinamento e desenvolvimento do funcionário;
- permite a evasão do know-how, ao perder os profissionais preparados, que conheciam bem a empresa e tinham acesso a informações confidenciais;
- gera insegurança e queda de produtividade, desmotivando o grupo que permanece;
- pode gerar ressentimentos na equipe do funcionário demitido;

- gera despesas com recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento do novo profissional;
  - “arranha” a imagem da empresa junto à comunidade.
- a demissão, geralmente, é prejuízo para o funcionário [...], porque:
- toma de volta a “camisa” da empresa que o empregado “vestiu”, às vezes durante muito tempo;
  - retira o “sobrenome” empresarial. De repente José “da Petrobrás” passa a ser apenas José;
  - priva o profissional de um ambiente protetor. Antes, havia uma sala, uma mesa, uma rotina de tarefas, benefícios, um salário a cada mês. Depois da demissão, restam só incertezas;
  - suprime a previsibilidade do dia seguinte, por causa da perda desse ambiente protetor;
  - empurra o profissional para uma atividade para qual não tem competência e não está preparado, a fim de resolver seu próprio problema, isto é, conseguir um novo emprego, no menor prazo possível;
  - fere o amor-próprio e “arranha” a imagem profissional da pessoa demitida. Geralmente os empregados se acham imprescindíveis, e jamais pensam que poderão ser demitidos de uma hora para outra.

Quando os serviços dos funcionários não interessam mais para a empresa, ocorre o desligamento por iniciativa da empresa, sendo a demissão sem justa causa. O desligamento também ocorre quando o empregado causa motivos incorretos, não seguindo as regras da organização. Conforme relata Oliveira (2007, p. 143 e 144) no artigo 482 da CLT a demissão do funcionário ocorre por justa causa pelos seguintes motivos:

Art.482. Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;
  - Vide Súmulas TST n.ºs 32 e 62.
- j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar.

Parágrafo único. Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios contra a segurança nacional. (Parágrafo único acrescentado pelo Decreto-Lei n.º 3, de 27.01.1966).

- Vide art. 493 da CLT.
- Vide Súmula TST nº 77.

O funcionário quando for desligado da empresa, se demissionário ou demitido, deve dirigir-se ao departamento de pessoal para legalizar sua rescisão, tornando o indivíduo inativo da empresa. Nesse momento o departamento de pessoal deve verificar em várias áreas da empresa eventuais pendências ou irregularidades do funcionário desligado, para registrar os descontos devidos nas contas finais de acerto. (Marras 2000).

Em síntese, a demissão de pessoal é um processo de responsabilidade do departamento de Pessoal, que deve garantir ao empregado os seus direitos e ao mesmo tempo garantir à organização sobre o cumprimento das Leis às quais está obrigada.

## 2.11 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A rotatividade de pessoal significa investimentos desperdiçados para as empresas, pois as organizações para alcançar suas metas desejadas devem manter seus funcionários atualizados e motivados assim gerando custos que aumentam de acordo com crescimento da rotatividade.

Segundo Chiavenato (2002, p. 178) “[...] Um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional é a rotatividade de recursos humanos ou turnover.”

A rotatividade pode ser causada pela falta de adaptação de cargo, insatisfação do funcionário, entre outros motivos e requer atenção dos administradores de recursos humanos.

No conceito de Chiavenato (2004, p. 151), “a expressão rotatividade de recursos humanos é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente [...]” Ou seja, é a quantidade de pessoas que entram e que saem da empresa.

O autor também afirma que “a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.” (CHIAVENATO, 2004, p. 151).



A rotatividade de pessoal é a perda e reposição de empregados, e isso é um processo oneroso. Sendo que na visão dos empresários, isso é dinheiro saindo pela porta. Portanto, as empresas precisam reduzir a rotatividade de pessoal e para essa redução é preciso determinar a quantidade certa de demissões. (Milkovich e Boudreau, 2000)

Rotatividade de pessoal é número de funcionários desligados da organização no decorrer do tempo. Sendo que é expressa por um número índice de rotatividade. (MARRAS, 2000).

Sendo assim, o entra e sai dos participantes pode afetar o nível de produtividade e os resultados da empresa, além de custos com as admissões e os desligamentos.

Algumas vezes a rotatividade de pessoal escapa do controle da empresa, sendo que isso ocorre quando os desligamentos são de iniciativas dos próprios empregados e quando são em grande volume. (CHIAVENATO, 2004)

A alta rotatividade pode trazer sérios problemas para a organização, portanto é importante conhecer os motivos que geram a rotatividade e tomar providências necessárias para que não afete o resultado da entidade.

### **2.11.1 Fatores que Causam a Rotatividade**

São vários os fatores que geram a rotatividade de pessoal dentro de uma empresa, sendo eles internos e externos.

Conforme Chiavenato (2004, p. 155), “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.” Portanto é preciso conhecer todos os motivos que causam a rotatividade de funcionários, verificá-los e controlá-los.

Chiavenato (2004, p. 39) descreve como fenômenos externos “a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.”

O autor (2004, p. 39) também cita os fenômenos internos:

- a política salarial da organização;
- a política de benefícios da organização;
- o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;

- as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- o tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- as condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- o moral do pessoal da organização;
- a cultura organizacional da organização;
- a política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- a política disciplinar da organização;
- os critérios de avaliação de desempenho; e
- o grau de flexibilidade das políticas da organização.

É necessário que a entidade tenha uma boa administração de recursos humanos, para minimizar as causas da rotatividade, visando alcançar as metas desejadas pela organização.

### **2.11.2 Formas Para Reduzir a Rotatividade de Pessoal**

A rotatividade é um fator de incerteza para as empresas, gerados pelo comportamento dos funcionários. Sendo que os empresários buscam pela redução da rotatividade dentro das organizações, pois esse fator gera custos e perdas.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 162),

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 [...].

Poe meio de entrevistas de desligamentos feitas com os indivíduos que foram desligados que são obtidas as informações dos fenômenos externos e internos. Essas informações são para diagnosticar as falhas e para corrigir as causas que provocam o alto índice de rotatividade. (CHIAVENATO, 2004)

A maioria das empresas, no ato do desligamento do funcionário, faz a entrevista de saída, para pesquisar o nível de satisfação das pessoas. Essa pesquisa é analisada e interpretada por diversos departamentos da organização, que darão seu parecer sobre essa pesquisa. Logo após a ARH tomará as providencias necessárias, para evitar a insatisfação de outros empregados. (MARRAS, 2000).

Por fim, a rotatividade é causada por muitos fatores, sendo que para reduzir o índice de rotatividade deve se pesquisar, diagnosticar e analisar as causas da rotatividade e encontrar as soluções para reduzir tanto o índice quanto o custos, para um bom funcionamento da organização.

### **2.11.3 Índice de Rotatividade de Pessoal**

Para que as organizações possam saber o índice de rotatividade, são utilizados cálculos com base na quantidade de entradas e saídas de pessoal em certo período de tempo.

Para fazer comparações, os índices de rotatividade podem ser mensais ou anuais. Seja para desenvolver diagnósticos e para tomar providencias. (CHIAVENATO, 2004)

Sobre o índice de rotatividade, Marras (2005, p. 66), relata que “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).”

Segundo Chiavenato (2004, p. 37) “[...] o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exeqüível e econômico.”

No próximo capítulo apresenta-se alguns cálculos que podem ser utilizados pela empresa para se obter o índice de rotatividade.

### **2.11.4 Mensuração do Índice de Rotatividade de Pessoal**

O cálculo do índice de rotatividade pode ser feito de várias maneiras. O cálculo do índice de rotatividade é baseado na quantidade de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos disponíveis em certa área da empresa, em um determinado período de tempo.

Existem equações para que se possa medir o índice de rotatividade de pessoal considerando as entradas e saídas de empregados da empresa. Chiavenato

(2004, p. 36), descreve que “quando se tratar de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:”

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

onde:

- A = admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);
- D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa ou por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas);
- EM = efetivo médio na área existente considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Já quando se trata em medir a rotatividade de pessoal considerando somente os desligamentos, seja por a iniciativa da empresa ou dos empregados, Chiavenato (2004, p. 36) traz a seguinte equação:

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

onde:

- D = desligamentos, e
- EM = efetivo médio no período.

Esta equação acima é para analisar as perdas de pessoal e quais foram as causas. Deste modo, analisam-se as saídas de pessoal que representa um índice de descontentamento por parte do empregador e por parte dos funcionários.

Quando se trata em calcular o índice de perdas de pessoal e os motivos que ocasionaram a saída, considerando o desligamento por iniciativa dos empregados, é utilizada a seguinte fórmula, conforme Chiavenato (2004, p. 37):

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{\left( \frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

onde:

D = demissões espontâneas a serem substituídas;

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$  = somatória dos números de empregados no início de cada mês;

a = número de meses do período.

Chiavenato (2004, p.38), relata que “quando se trata de avaliar a rotatividade de pessoal por departamentos ou seções, tomados como subsistemas de um sistema maior, que é a organização, cada subsistema deve ter um cálculo próprio do índice de rotatividade de pessoal através da equação:”

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

onde:

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

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

O índice de rotatividade pode medir uma parte da organização ou pode medir todas as áreas componentes do organograma da empresa. A seguir será apresentada uma formula geral para que se possa medir o indice de rotatividade: (MARRAS, 2000)

$$I_r = \frac{\frac{nd}{E_{ip} + E_{fp}}}{2} \times 100$$

onde:

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

Ir = Índice de rotatividade

O índice de rotatividade de pessoal possibilita a analisar a flutuação dos funcionários no quadro de pessoal da empresa, além de possibilitar a correção de possíveis distorções. Mas verifica-se que não há um índice de rotatividade ideal para as organizações. Sendo assim, cada empresa pode adotar seu próprio índice, analisando os seus recursos humanos para que não sejam afetados.

#### **2.11.5 Custos com Rotatividade de Pessoal**

A rotatividade de pessoal pode causar vários problemas para a organização. Sendo que os fatores mais comuns são os custos com a alta rotatividade de funcionários, quedas na produtividade, sobre carga dos funcionários quando ocorre o desligamento de um empregado do mesmo setor e ainda pode ocorrer a insatisfação dos clientes pela baixa qualidade dos produtos.

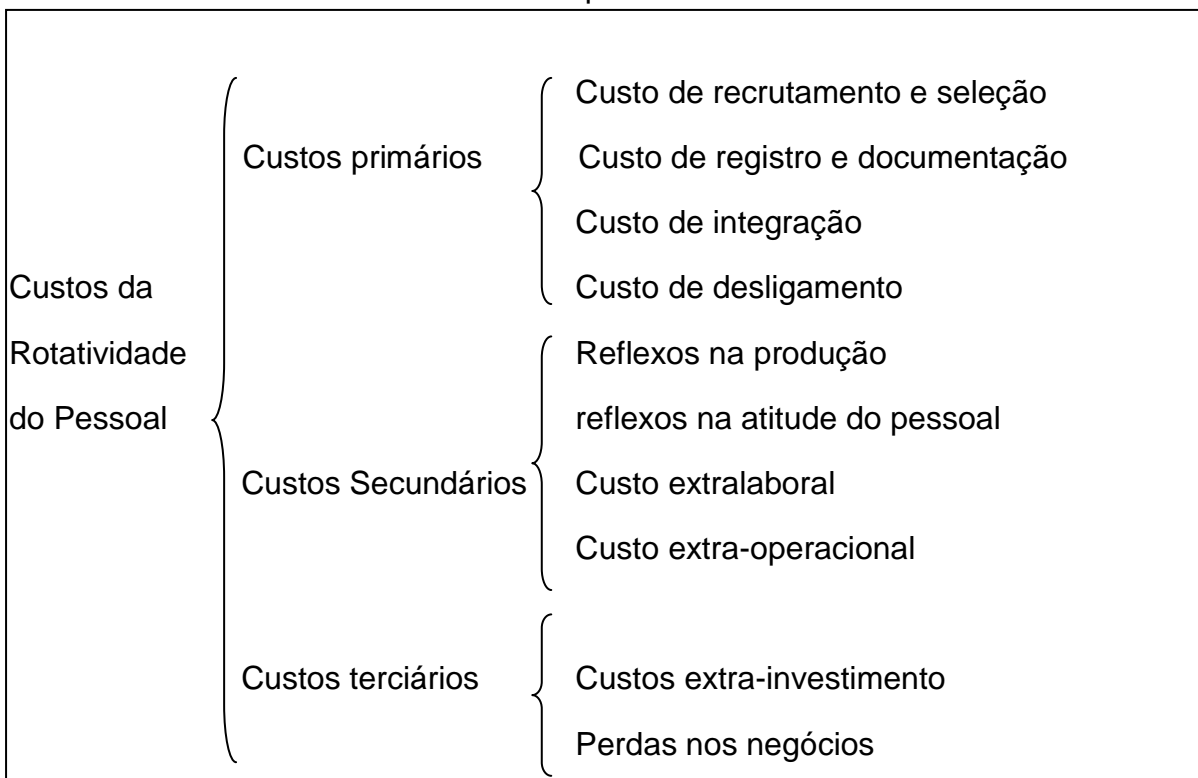
Os custos com a rotatividade de pessoal, quando muito elevado podem refletir de forma negativa para desempenho financeiro da empresa. E estes custos não se resumem somente aos encargos rescisórios e gastos com exames, mas também podem ser os custos decorrentes da diminuição da produtividade, além de outras perdas que a empresa pode ter pelo alto índice de rotatividade de empregados. Chiavenato (2004, 45) descreve que “saber 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 bases de interesses.”

Os custos da rotatividade de pessoal são classificados em custos primários, secundários e terciários. Os custos primários são os que estão relacionados diretamente ao desligamento de cada funcionário e a sua substituição por outro indivíduo. Os custos primários por serem quantitativos, são calculados facilmente, bastando um sistema de agrupamento de classes e acompanhamento dos dados. Já os custos secundários são aqueles que estão indiretamente

relacionados ao desligamento dos empregados, sendo que estes custos têm características qualitativas e envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente. E os custos terciários são os que estão relacionados com os efeitos colaterais, ligado às transações e à imagem da empresa e sentidos a médio e longo prazo. Os custos terciários são apenas estimáveis, e por serem sentidos a médio e longo prazo provoca enormes prejuízos à empresa, ao mercado, a toda a economia e aos funcionários. (CHIAVENATO, 2004).

Os custos da rotatividade de pessoal podem ser classificados através do quadro a seguir:

Quadro 3 - Os custos da rotatividade de pessoal



Fonte (Chiavenato, 2004, 49)

Este quadro mostra os diversos tipos de custos que a empresa pode ter com a alta rotatividade de funcionários. Os custos iniciam no processo de recrutamento e seleção e incluem também os custos com pesquisa de mercado, divulgação da vaga, entrevistas e testes.

Conforme (CHIAVENATO, 2004) é preciso que exista a conscientização, por parte dos dirigentes das organizações, dos reflexos significativos que a

rotatividade elevada de recursos humanos pode trazer não só para a entidade, mas também para o próprio indivíduo.

Contudo, é necessário que cada entidade, além de conhecer o nível do seu índice de rotatividade, tenha amplo conhecimento sobre as consequências desse índice, principalmente as financeiras, pois estas estão diretamente ligadas ao alcance dos objetivos. Portanto, os custos com a rotatividade são muitos e precisam ser analisados pela empresa com o intuito de controlar o quanto é gasto com esse fator da rotatividade, e até que ponto isso é vantajoso ou não para a organização.



### 3 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso consiste em fazer a relação do tema estudado e a realidade da empresa. Sendo que é descrito a caracterização da empresa, o nível de rotatividade existente na entidade, um comparativo do resultado da empresa com os gastos causados pela alta rotatividade de funcionários e os motivos da rotatividade.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada como objeto de estudo tem como atividade principal o ramo alimentício. Ela está localizada no sul do estado de Santa Catarina, sendo que o nome da empresa será preservado e será utilizado o nome de ETX ALIMENTOS LTDA (nome fictício). A entidade foi fundada no ano de 1956, no dia 18 de novembro, onde houve a inauguração do primeiro frigorífico de grande porte na região.

A partir do ano de 1956, foram 55 anos de crescimento e de conquistas, sendo que foi feito grandes investimentos para se ter uma ótima qualidade de carnes de aves e suínos, para fazer a empresa ser uma marca campeã de vendas e preferida pelos consumidores.

No momento essa organização faz parte de uma multinacional brasileira, tem 2026 funcionários atuando em diversos setores. Possui produtos de alta qualidade com baixo custo e comercializa seu produto para todo o Brasil. A ETX ALIMENTOS LTDA ainda exporta cortes de frangos para 27 países, tais como: Europa, Ásia, Japão, Holanda e Argentina.

A seguir será apresentada a evolução da organização desde o seu início até no momento atual.

- 1956 – fundação do frigorífico no oeste de Santa Catarina;
- 1980 – aquisição do frigorífico por outra empresa do ramo;
- 1981 – a organização adquiriu uma empresa localizada em Itapiranga, Santa Catarina, voltada para o abate de frangos e suínos;
- 1982 – primeira empresa brasileira a exportar cortes de frangos para a Europa;
- 1989 – Incorporação da empresa;

- 1996 – a empresa conquista o certificado ISO 9002 para todas as cadeias produtivas de frango, em Santa Catarina (1ª Empresa no Brasil);
- 1998 – a agroindústria se estabelece como uma empresa independente e controlada por uma do mesmo seguimento;
- 1999 – o terminal portuário Braskarne é adquirido pela empresa;
- 2003 – a empresa já exporta para 27 países;
- 2005 - um grupo de estrangeiros passou a controlar a empresa, um dos maiores grupos de alimentos do mundo;
- 2009 - a empresa é adquirida por uma multinacional.

### **3.1.1 Missão e visão da etx alimentos**

A missão da empresa é atender e superar as expectativas dos clientes e dos parceiros, fornecendo produtos com qualidade, atuando com responsabilidade social e ambiental e gerando valor para os clientes, parceiros, empregados, acionistas e para sociedade.

A empresa tem por visão ser reconhecida excelentemente no mercado brasileiro e internacional por processar e comercializar produtos de alta qualidade, em todos os seus segmentos e marcas comerciais do Grupo, continuando a se expandir no mercado que atua no Brasil e no Exterior, com compromisso de aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e com o desenvolvimento sustentável e rentabilidade nos seus negócios.

### **3.1.2 Caracterização operacional – organograma da empresa em estudo**

Conforme relatado no capítulo 3.1, a empresa ETX possui 2026 funcionários que atuam no Estado de Santa Catarina. Por ser tratar de uma empresa do ramo de alimentos, mais especificamente a produção e comercialização de frangos, possui um sistema de produção em série, sendo que por se tratar de produção em série, dividem-se as etapas por setores. Cada setor é responsável por realizar uma determinada função dentro do processo produtivo estabelecido pela empresa, sendo assim, requer um volume considerável de pessoas atuando na produção, que devido ao grande volume comercializado, faz-se necessário a

organização operar 24 horas, ou seja, operando em 3 turnos, sendo que os horários de produção de Trabalho da ETX Alimentos funcionam da seguinte forma:

Turno 1(noite) – O início das atividades nesse turno é de domingo à sexta-feira, sendo que abaixo serão descrito os setores e os horários deste turno:

- a) Coxa: 21:35 - 01:35 / 02:55 - 05:26;
- b) Peito: 21:35 - 01:35 / 02:55 - 05:26;
- c) Evisceração: 20:00 - 00:00 / 01:20 - 03:59;
- d) Expedição: 22:05 - 01:35 / 02:35 - 05:35.

Turno 2 (manhã) – No segundo turno, os colaboradores dão início as atividades na segunda-feira, sendo que se encerra as atividades no sábado. A seguir serão apresentados os horários dos seguintes setores:

- a) Coxa: 05:05 - 08:55 / 09:55 - 13:25;
- b) Peito: 05:05 - 08:55 / 09:55 - 13:25;
- c) Evisceração: 03:41 - 07:20 / 08:20 - 11:50;
- d) Expedição: 05:45 - 09:30 / 10:30 - 14:05.

Turno 3 (tarde) – Já no ultimo turno o inicio das atividades é na segunda-feira e só se encerra ao sábado, sendo que as atividades no sábado se encerra mais cedo, tendo o período menor que nos outros dias. Abaixo pode se visualizar os horários de segunda a sexta-feira e após os horários de sábado.

Horários de segunda a sexta:

- a) Coxa: 13:05-17:30 / 18:30-22:05;
- b) Peito: 13:05-17:30 / 18:30 -22:05;
- c) Evisceração: 11:20-15:20 / 16:20 - 20:20;
- d) Recepção: 11:10-15:20 / 16:20 - 20:10;
- e) Expedição: 13:40-17:40 / 18:40 - 22:35.

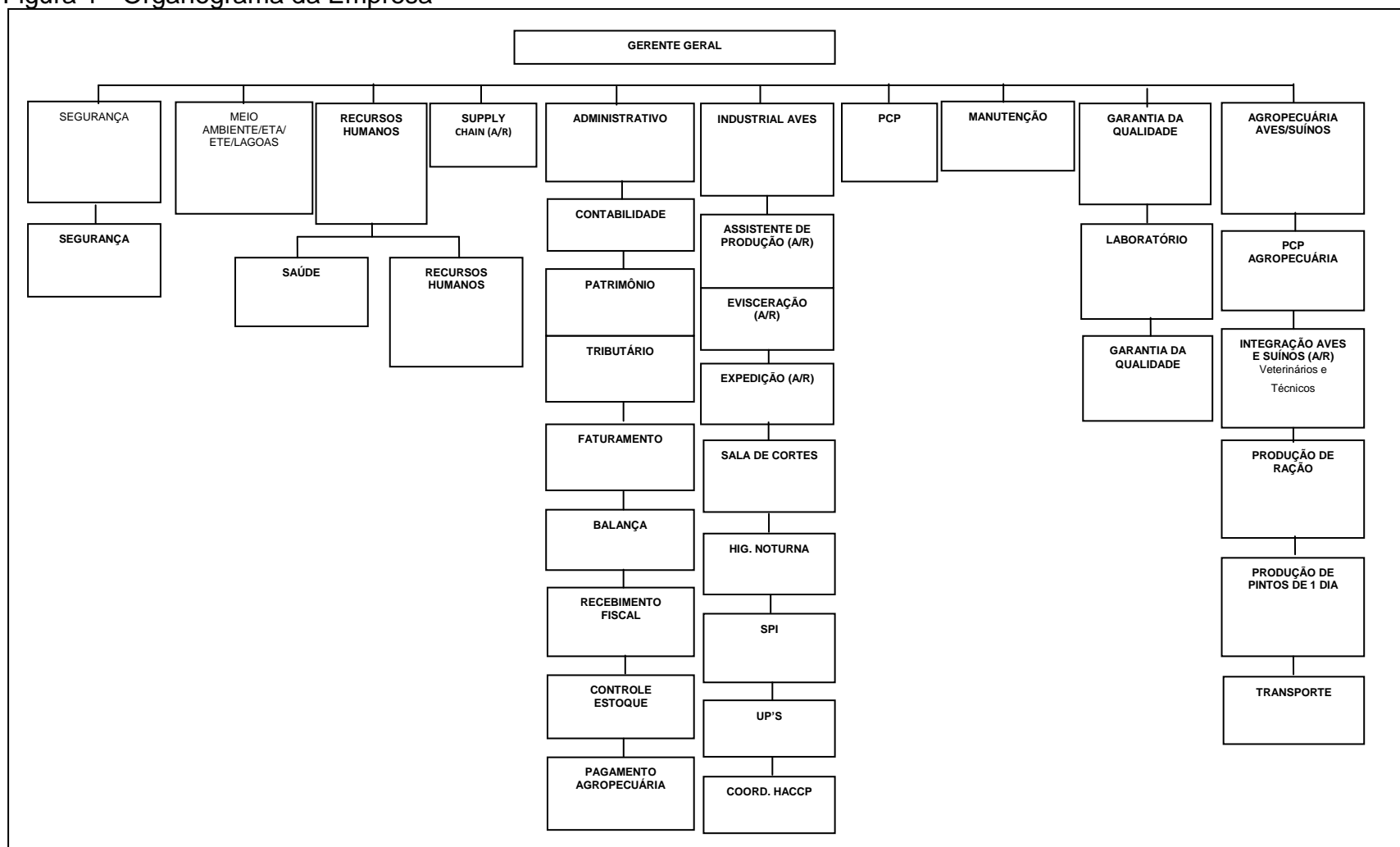
Horários no sábado:

- f) Coxa: 13:05 – 17:05;
- g) Peito: 13:05 – 17:05;
- h) Evisceração: 11:20 – 15:20;
- i) Recepção: 11:10 – 15:10;
- j) Expedição: 13:40 – 17:40.

Os turnos citados são os ligados ao processo do abate das aves, mas a alguns setores da empresa, tais como o setor administrativo, o setor de recursos humanos, operam em horário comercial.

A seguir apresenta-se o organograma funcional da empresa ETX demonstrando a distribuição dos funcionários nos seguintes setores: administrativo, financeiro, comercial, industrial, contabilidade, recursos humanos, compras e vendas entre outros setores:

Figura 1 - Organograma da Empresa



Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Conforme o organograma da ETX Alimentos percebe-se as divisões dos setores, sendo que existe uma equipe de funcionários desempenhando as tarefas de cada setor, para que as metas da empresa sejam alcançadas.

### **3.1.3 Processo produtivo**

A seguir são apresentados os processos envolvidos no abate das aves, sendo que os processos são divididos por etapa.

Antes de o processo começar as aves precisam descansar, pois não podem ser mortas quando estão cansadas. Logo após o descanso das aves se inicia o processo.

Etapa 1- as aves são penduradas por funcionários em ganchos de aço numa trilhagem aérea de transporte, onde passam com a cabeça imersa em um tanque de água, sendo que neste tanque as aves recebem uma descarga elétrica que provoca a insensibilização.

Etapa 2 - após a insensibilização, as aves passam por um sangrador, que consiste de um disco circular e de um guia e percorrem na sala de sangria por um tempo mínimo, necessário para uma sangria eficiente, e depois são destinadas a seção de escaldagem e depenagem.

Etapa 3 – no processo de escaldagem as aves são imersas em tanques de água aquecida, assim que deixam os tanques as aves passam por depenadeiras com disco rotativos equipados com dedos de borracha.

Etapa 4 – após serem depenadas, começa o processo de evisceração, onde as carcaças recebem jatos de água para a limpeza externa removendo resíduos de penas e sangue. Logo as carcaças são soltas dos ganchos, sendo que caem em uma mesa esteira de transpasse de carcaças e novamente são penduradas em outros ganchos sendo destinadas a áreas limpas do abate e será procedida a evisceração. O processo de pendura é feito manualmente pelos funcionários.

Etapa 5 – a evisceração consiste de uma série de etapas, como o corte da cabeça, corte da cloaca, corte do abdômen, retirada e separação de miúdos. Após a etapa de limpeza externa as carcaças continuam seguindo no trilho aéreo e são submetidas ao processo de corte da cabeça feita através de uma máquina.

Etapa 6 – depois do processo de corte da cabeça, as aves passam pela máquina que executa automaticamente o corte e a extração da cloaca, sendo que não provoque a separação dos aparelhos digestivo e urogenital. Esse tipo de máquina ajuda a evitar a contaminação fecal.

Etapa 7 – este processo tem por finalidade a abertura do abdômen facilitando a exposição das vísceras que é feita automaticamente através de uma máquina. Logo após é feito uma autolavagem das carcaças com água corrente sob pressão.

Etapa 8 – nesta operação a máquina de evisceração automática separa o pacote de vísceras comestíveis e não comestíveis, que são extraídas do interior da carcaça, sendo que as carcaças das aves continuam seguindo nos ganchos de transporte no trilho aéreo.

Etapa 9 – após a etapa de evisceração as carcaças continuam seguindo no trilho aéreo e são submetidas ao processo de corte da pele do pescoço, extração do papo e da traquéia por uma máquina construída em aço inoxidável.

Etapa 10 – neste processo as carcaças são destinadas novamente a outra lavagem. Mas neste processo é feita uma lavagem externa e interna, logo após a lavagem a operação continua.

Etapa 11 – os miúdos como moelas, fígados, coração e outras partes de miúdos são destinados a taque de resfriamento. As carcaças também passam por um tanque de resfriamento, sendo que depois as carcaças passam pelo processo de cortes, para dividir os pedaços maiores como a coxa, o peito entre outros pedaços.

Etapa 12 – nesta etapa, a operação é feita através de duas máquinas de corte automático de partes de frango, sendo que cada máquina tem capacidade para até 7000 aves por hora. Para o funcionamento destas máquinas necessita se de 4 ou 5 operadores para novamente pendurar as carcaças, e os outros procedimentos são completamente automáticos.

Etapa 13 – existe também o corte do pescoço, feito através de máquina, sendo que além de remover o pescoço remove também a pele do pescoço, tornando mais atrativa à apresentação do peito. O pescoço é aproveitado para a produção de carne mecanicamente separada (CMS).

Etapa 14 – nesta operação existe uma máquina que remove a asa inteira da carcaça com um corte anatômico. As asas inteiras caem em uma esteira

transportadora, onde são destinadas para outra esteira para se dar início a embalagem manualmente.

Etapa 15 – nesta etapa se remove a sambiquira, para eliminá-la dos produtos finais e para permitir uma melhor separação das pernas do dorso.

Etapa 16 – existem duas máquinas que fazem o deslocamento do peito e uma pequena abertura do abdômen para facilitar o corte do peito inteiro com osso e metade do dorso. O peito inteiro com osso e metade do dorso é cortado nas duas máquinas de corte automático sendo recolhidos através de esteiras transportadoras e levados para 3 máquinas de desossa automática de peito. Após o processo de desossa, os peitos e os filés de peito percorrem em outras esteiras transportadoras para então serem embaladas e posteriormente serem congeladas.

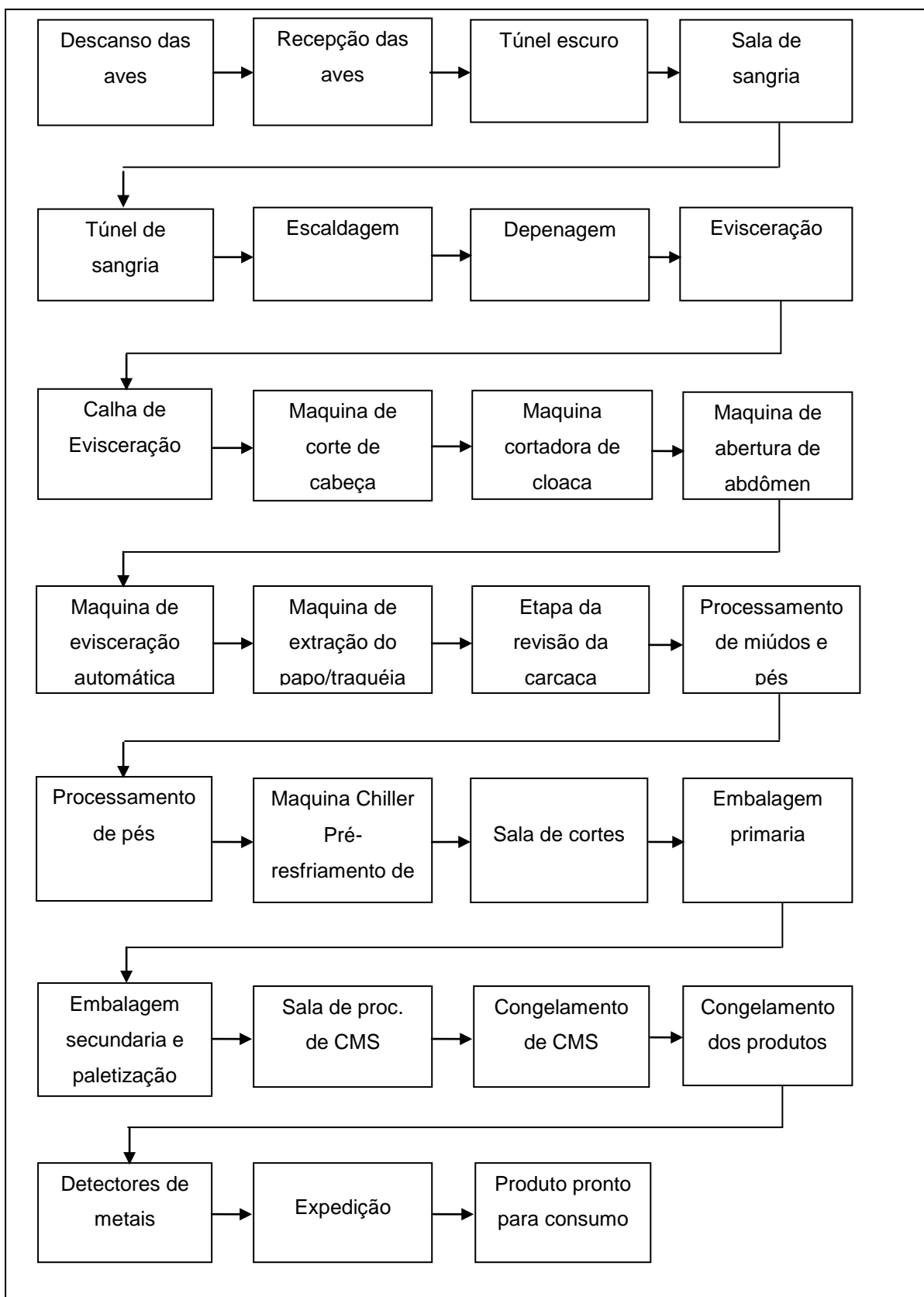
Etapa 17 – existe também a máquina de desenganchar as pernas, que serve para soltar as pernas dos ganchos, separando-as em esquerda e direita e derrubando-as em esteiras que posteriormente as conduzem às mesas de desossa das pernas. Depois do processo de desossa das Pernas, é feita a classificação por faixas de peso, sendo que ao final da classificação as coxas e sobre coxa são transportadas por esteiras onde são embaladas e seguem por esteira até o túnel de congelamento.

Para um alto rendimento e qualidade no corte a operacionalização dos equipamentos é realizada através de sistema automático e funcionamento em todas as suas etapas de processamento. O controle dos equipamentos é feito através de computador e software, sendo acionado por toques em uma tela de comando. Todos os ajustes são feitos on line através de um painel de toque na tela. Todas as etapas dos ajustes são monitoradas para evitar erros de programação. Além disso, o painel de controle possui bloqueio por senha para diversos níveis de acesso ao software de programação e controle.

Para melhor entendermos o processo de produção das aves será apresentado a seguir um fluxograma, que mostra o procedimento desde o início até o momento final.



Quadro 4 - Engenharia e Fluxo Operacional do Processo Produtivo



Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Conforme o fluxograma pode-se compreender o processo que as aves passam até ficar prontas para consumo. Sendo que além de prontas para consumo, ainda existem produtos feitos da carne, como salsicha, mortadela, entre outros produtos.

Visando garantir em longo prazo a sustentabilidade dos seus negócios, a corporação desenvolve e programa ações de responsabilidade socioambiental em sua cadeia produtiva. Empenhada a empresa firmou parceria com organizações mundiais de defesa da produção sustentável e de preservação da biodiversidade.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES NA EMPRESA EM ESTUDO

Para realização deste estudo foram necessárias algumas informações importantes, que foram obtidas através dos registros do setor pessoal e gerencial da empresa. As informações obtidas foram com base em entrevistas de desligamento, realizadas pela organização por ocasião do desligamento de empregados.

O estudo compreende os meses de Janeiro a Setembro do ano de 2012, sendo que os índices de rotatividade de pessoal são baseados no volume de admissões e demissões mensais do período.

Devido aos desligamentos foram detectados quais os motivos básicos dos desligamentos e separados o número de funcionários por cada motivo.

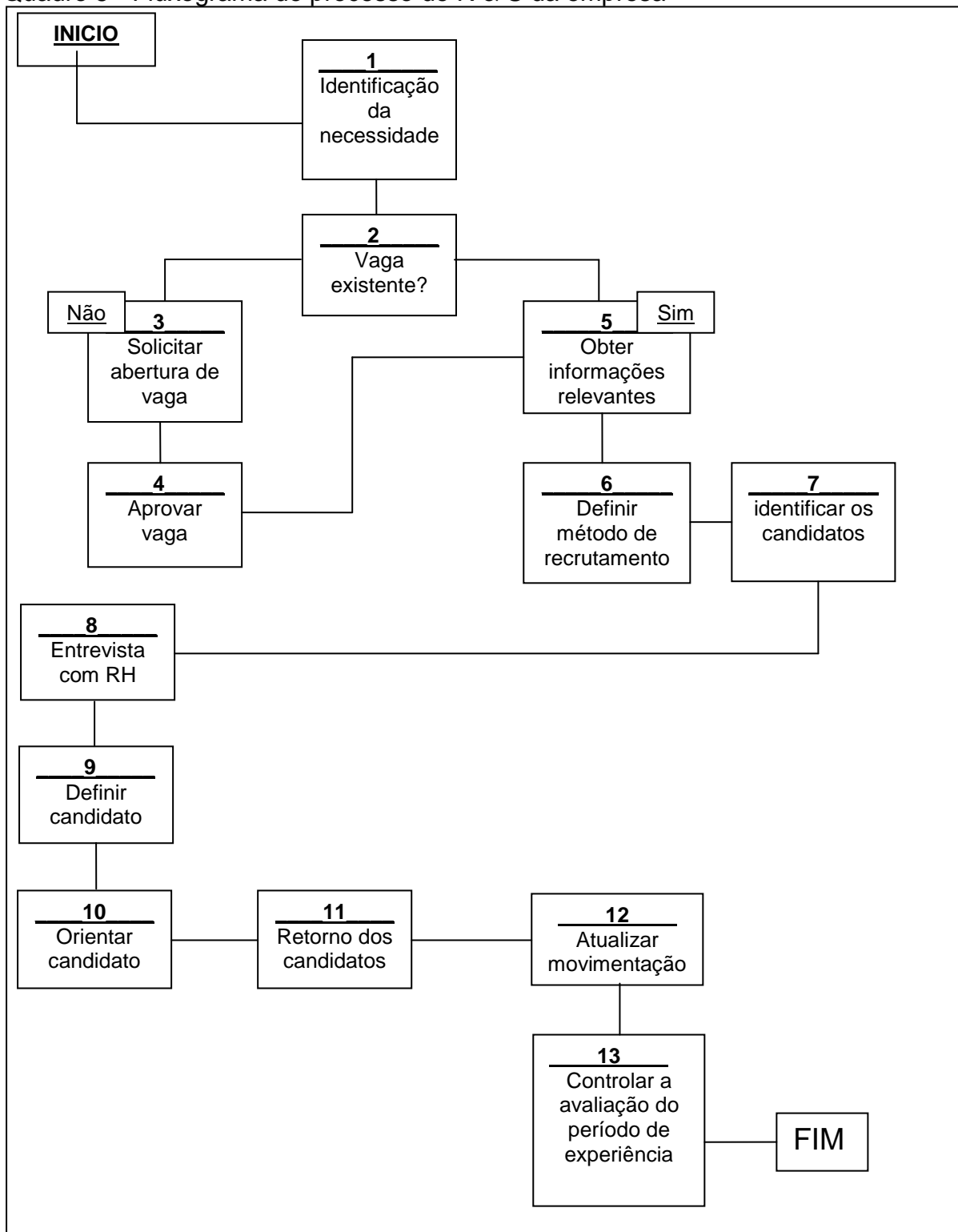
#### **3.2.1 Recrutamento e seleção de pessoas**

O recrutamento e seleção de pessoal é um processo que exige muita atenção e cuidado para o recrutador e selecionador, pois estará contratando uma pessoa para determinado cargo na empresa. Esse indivíduo precisa atender a todos os requisitos exigidos pela organização, e assim obtendo sucesso na hora da contratação de pessoal.

Os principais objetivos da atividade de recrutamento e seleção são buscar profissionais no mercado de trabalho, selecionar os indivíduos com melhor perfil para cada função, assegurar a contratação ou reposição de colaboradores ao menor custo e menor tempo, para contribuir com o crescimento da empresa.

A seguir apresenta-se um fluxograma demonstrando como são executadas as atividades de Recrutamento e Seleção:

Quadro 5 - Fluxograma do processo de R & S da empresa



Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Conforme observado o fluxograma, pode-se ver que existe várias etapas, sendo assim a seguir serão descritas o processo de cada etapa:

1ª etapa – identificar a necessidade de contratação, reposição, promoção ou transferência de pessoal, preenchendo o formulário aviso de ocupação.

2ª etapa – analisar se existe vaga ou se não existe vaga.

3ª etapa – se não, solicitar abertura de vaga ou alteração do quadro de posições, onde encaminha se para aprovação do diretor da área.

4ª etapa – aprovação da solicitação pelo diretor da área.

5ª etapa – se sim, contatar com o gestor da área, para obter informações e a definição do perfil da função (conhecimentos, treinamentos, experiências, habilidades e competências), conforme a descrição do cargo.

6ª etapa – em conjunto com o gestor da área, definir por recrutamento interno ou externo. Sendo que para o recrutamento interno, divulgar os setores, através dos canais de comunicação.

7ª etapa – com base no FML 049 ou currículo ou proposta de emprego, realizar seleção prévia dos candidatos aptos a função.

8ª etapa – entrevista com o analista de RH e com os colaboradores envolvidos no processo.

9ª etapa – com base nos resultados da entrevista analisar a definição do candidato escolhido.

10ª etapa – repassar ao candidato a lista de documentos a ser providenciado, fazer encaminhamento para avaliação médica e definir e informar ao candidato, a data de admissão, e demais informações necessárias.

11ª etapa – retorno negativo aos candidatos não aprovados.

12ª etapa – preencher os dados do aviso de ocupação e encaminhá-los à área de operações de RH.

13ª etapa – controle e acompanhamento do resultado da Avaliação de experiências dos colaboradores.

A metodologia que a organização utiliza para o recrutamento e seleção de pessoal é com foco nas competências, sendo através de entrevistas individuais.

A organização não divulgou valores gastos com contrato de pessoal, com treinamentos, com exames entre outros gastos, pois preserva todas as informações quando se trata de valores.

### 3.2.2 Rotatividade de pessoal na Empresa Pesquisada

A ETX alimentos apresenta uma rotatividade de pessoal que prejudica seu desempenho financeiro, sendo que o número de empregados que são admitidos e desligados da organização é considerável alto em relação ao seu número esperado. A meta da rotatividade de pessoal para este ano é de 4 % ao mês.

Para avaliar se o número de admissões foi correspondente ao de demissões no ano de 2012, abaixo segue uma tabela com o comparativo de entradas, saídas e funcionários efetivos no período:

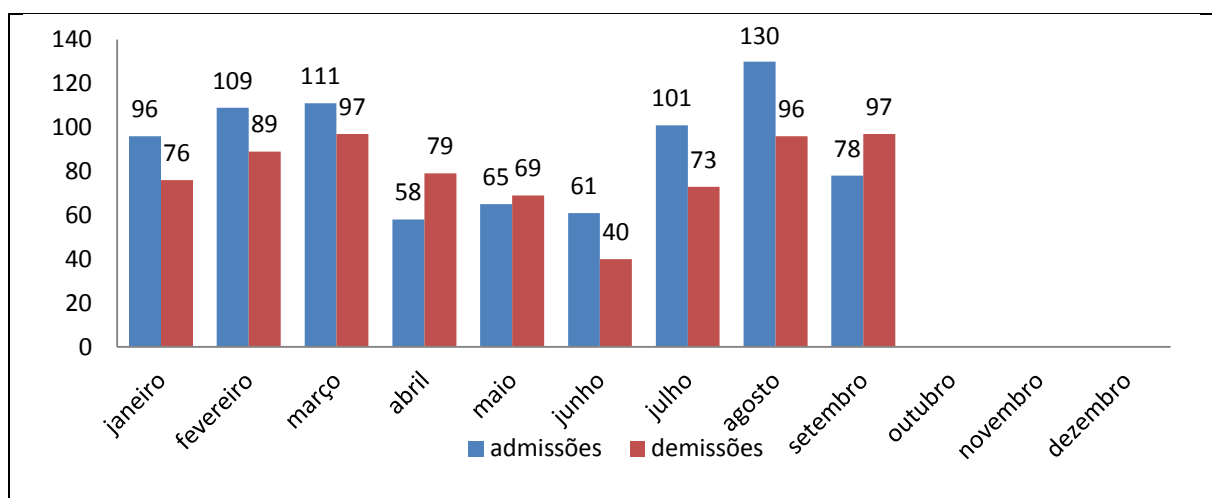
Tabela 1 - Número de admissões, demissões e de funcionários efetivos

Variáveis	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
Admissões	90	109	111	58	65	61	101	130	78
Demissões	76	89	97	79	69	40	73	96	97
Efetivos	2011	2030	2043	2022	2016	1983	2011	2045	2026

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

No gráfico abaixo pode se visualizar de forma diferente as movimentações de pessoal que ocorreram no ano de 2012.

Gráfico 1- Admissões e demissões (2012)



Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Demonstra-se através da tabela e do gráfico, o número de admissões e demissões de pessoal e o número de funcionários efetivos no ano de 2012. Ao verificar a tabela e o gráfico, percebe-se que em quase todos os meses o número de admissões foi maior que o das demissões. Apenas nos meses de Abril, Maio e Setembro houve um número maior de saída do que de entrada de funcionários.

Assim observa-se que no início do ano a empresa apresentava 2011 colaboradores efetivos e no momento atual esta com 2026 funcionários efetivos. Durante esse período ocorreram 803 admissões e 716 demissões, sendo que a organização neste período teve 15 colaboradores a mais do que no início do ano.

### 3.2.3 Cálculo do Índice de Rotatividade

O cálculo do índice de rotatividade serve para mostrar como está o nível de flutuação de funcionários no período, possibilitando analisar os motivos existentes no quadro de pessoal e favorecendo o planejamento de pessoal na corporação.

A seguir, apresentam-se os índices de rotatividade de pessoal, sendo no primeiro momento o cálculo do índice geral e depois os outros cálculos decorrentes de cada situação necessária.

#### 3.2.3.1 Mensuração do Índice de rotatividade de pessoal

Para mensurar o nível de flutuação de empregados, é apresentado o índice de rotatividade, sendo possível aos gestores avaliar se a rotatividade de pessoal está elevada ou se está dentro do que é esperado pela organização. A seguir será apresentado o cálculo de rotatividade de pessoal com base nas informações obtidas na empresa em estudo.

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

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

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa ou por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio na área existente considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{803 + 716 \times 100}{2026}$$

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = 37,487 \%$$

Constata-se que, o índice de rotatividade no período de Janeiro a Setembro do ano 2012 é de 37,48 %, sendo que os índices mensais serão demonstrados na tabela a seguir:

Tabela 2 - Índice de rotatividade de pessoal no ano de 2012

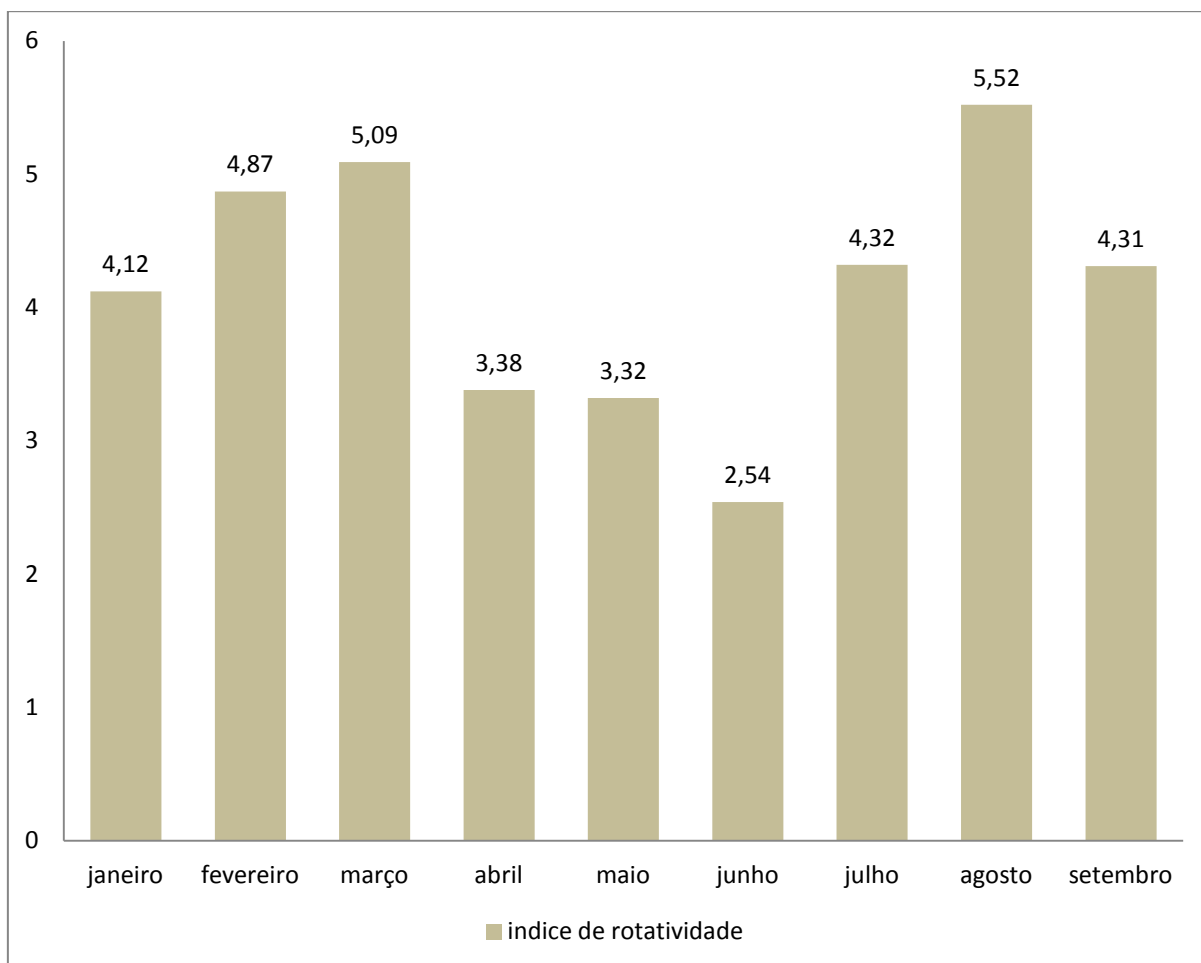
MESES	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE EM PERCENTUAL
JANEIRO	4,12 %
FEVEREIRO	4,87 %
MARÇO	5,09 %
ABRIL	3,38 %
MAIO	3,32 %
JUNHO	2,54 %
JULHO	4,32 %
AGOSTO	5,52 %
SETEMBRO	4,31 %
<b>TOTAL</b>	<b>37,48 %</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Observando a tabela, percebe-se que os índices de rotatividade mensais mostram números em percentuais mais altos do que o esperado pela organização.

Através de um gráfico pode se visualizar de uma maneira diferente o índice de rotatividade da empresa em estudo.

Gráfico 2 - Índice de rotatividade de pessoal em percentual, no ano de 2012



Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Observa-se que os meses com maior índice de rotatividade foram em Fevereiro, Março e Agosto devido à ocorrência de mais admissões e demissões neste período.

A empresa em estudo faz a substituição de funcionários para que ocorra uma melhora no quadro de pessoal, sendo que são substituídos os indivíduos que não produzem conforme o esperado e contratado pessoas que de alguma forma motivem seus colegas, pessoal com pensamentos inovadores, com o objetivo de alcançar o desejado pela organização.



O índice esperado pela ETX é de 4% ao mês, sendo este um percentual considerável. Desta forma verifica-se que a média dos meses foi de 4,16%, onde se totalizou um percentual de 37,48% de substituição de empregados.

### 3.2.4 Funcionários Desligados no Período

Além de saber o índice de rotatividade geral de colaboradores, também é importante verificar o índice de desligamentos, pois com este método, a ETX consegue analisar as perdas na sua força de trabalho.

Na empresa pesquisada, foi verificado o número de empregados desligados em 9 (nove) meses, para analisar as perdas na força de trabalho. A seguir serão demonstrados em uma tabela os dados coletados no ano de 2012 referentes ao desligamento dos empregados:

Tabela 3 - Funcionários desligados no ano de 2012

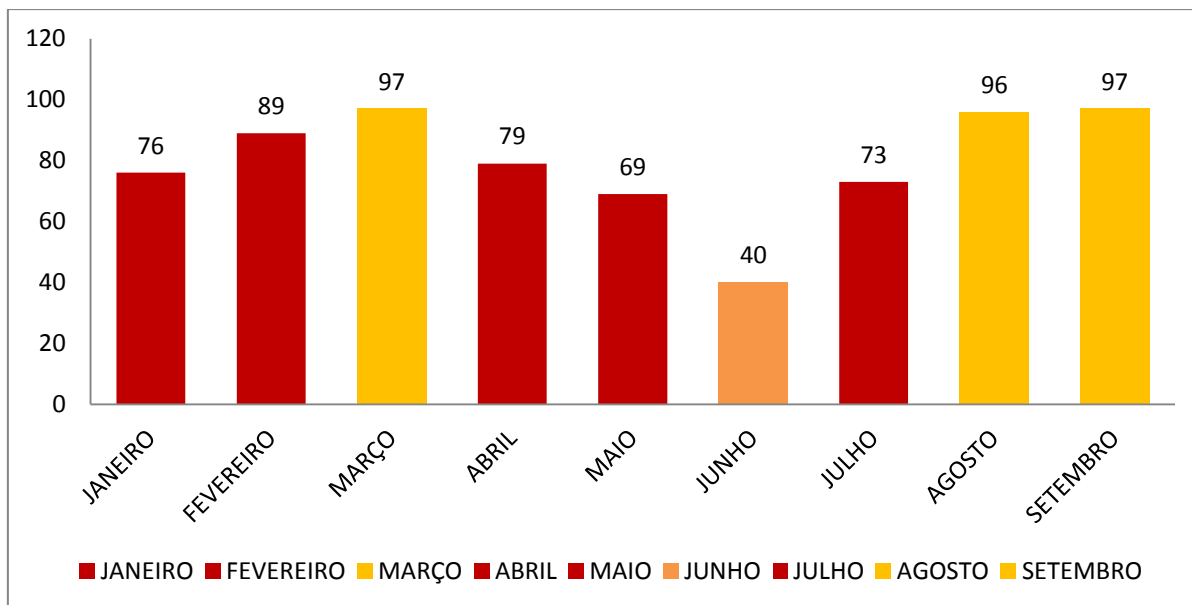
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
76	89	97	79	69	40	73	96	97				716

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Ao analisar a tabela de 2012, verifica-se que os desligamentos de Janeiro a Setembro registraram uma média de 80 funcionários desligados por mês.

O gráfico a seguir mostra de uma forma mais fácil de ser visto os meses com menor e com maior desligamento.

Gráfico 3 - Número de Funcionários desligados no período de 2012



Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Ao verificar e analisar o gráfico percebe-se que houve um número maior de desligamentos dos funcionários nos meses de Março, Agosto e Setembro e um número menor de empregados desligados no mês de Junho.

Sendo assim, o número de desligamento no mês de junho foi considerado bom para a empresa, já nos meses de Março e Agosto o índice de desligamento foi muito elevado, tornando-se desfavorável para a organização, pois os desligamentos geram gastos desnecessários.

Para medir a rotatividade de pessoal considerando somente os desligamentos, utiliza-se a seguinte equação.

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

Sendo, D = desligamentos, e EM = efetivo médio no período.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{716 \times 100}{2026}$$

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = 35,34 \%$$

A equação acima é para analisar as perdas de pessoal, sendo que analisam-se as saídas de pessoal, por descontentamento do empregado ou do

empregador. O índice foi apresentado de forma percentual, onde resultou-se em 35,34% de desligamentos no período.

Entre o número de empregados desligados em cada período em análise, existem os setores que apresentam maior fluxo de empregados.

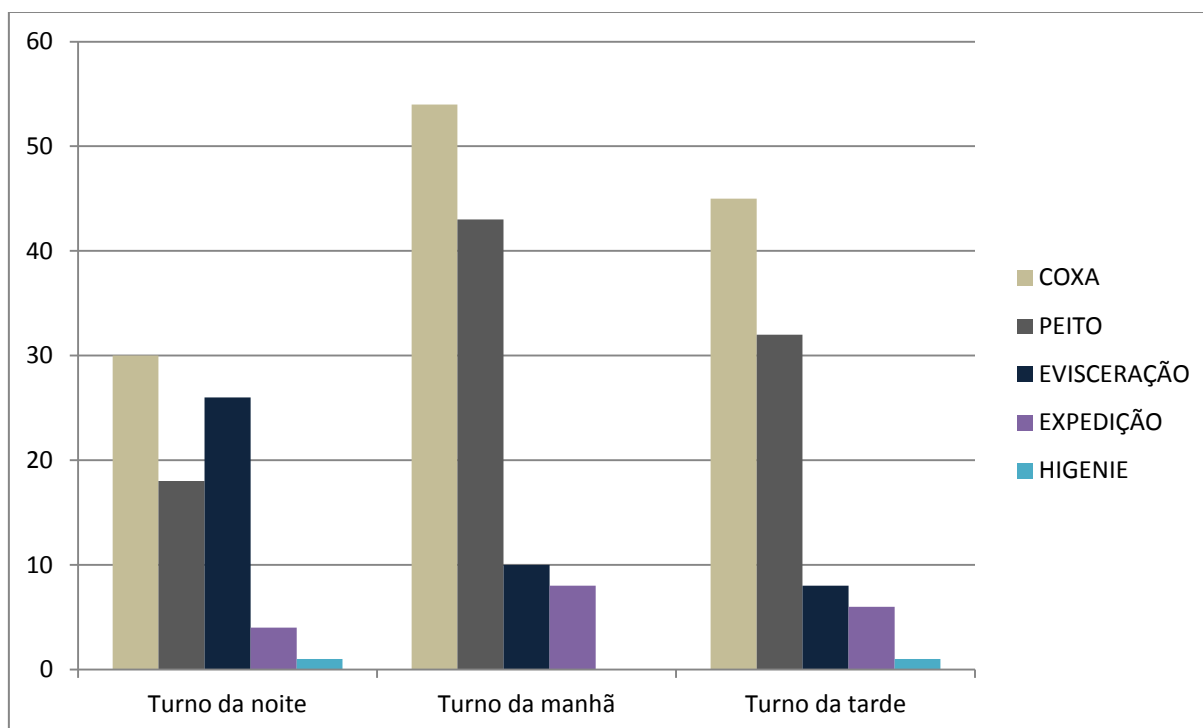
### 3.2.5 Setores de Maior Rotatividade

Com o intuito de avaliar o nível de rotatividade existente e corrigir possíveis deficiências no quadro de pessoal, além de saber o seu índice geral, é importante conhecer os setores que apresentam maior movimentação de empregados.

Desta forma, os gestores podem verificar se o problema ocorre de forma generalizada ou se acontece em determinado setor, sendo assim será feito as correções necessárias.

Para verificar qual setor apresenta maior fluxo de empregados na empresa pesquisada, abaixo segue um gráfico onde demonstra em quais setores a rotatividade está mais acentuada:

Gráfico 4 - Funcionários demitidos por setor



Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Abaixo, apresentam-se em tabelas os setores com maior rotatividade, sendo que serão apresentadas 3 (três) tabelas, onde cada tabela é um turno:

Tabela 4 - Rotatividade de pessoal do turno - 1

MOTIVO	TURNO I					TOTAL	%
	Evisc.	Coxa	Peito	Exped.	Higien.		
Mudança de objetivo profissional	9	10	6	4	0	29	36,71%
Filhos	4	4	1	0	0	9	11,39%
Problemas de saúde	4	4	1	0	0	9	11,39%
Problemas familiares	3	3	2	0	0	8	10,13%
Mudança de cidade	2	2	3	0	0	7	8,86%
Superior Imediato	0	4	2	0	0	6	7,59%
Troca de horário	2	2	1	0	0	5	6,33%
Inadaptação ao cargo	1	1	1	0	0	3	3,80%
Trabalho aos sábados	1	0	1	0	1	3	3,80%
					<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Tabela 5 - Rotatividade do pessoal turno – 2

MOTIVO	TURNO II					TOTAL	%
	Evisc.	Coxa	Peito	Exped.	Higien.		
Mudança de objetivo profissional	6	15	8	6	0	35	30,4%
Filhos	1	8	9	0	0	18	15,65%
Problemas de saúde	1	8	4	0	0	13	11,30%
Problemas familiares	1	4	6	0	0	11	9,57%
Inadaptação ao cargo	0	7	4	0	0	11	9,57%
Superior Imediato	0	4	4	0	0	8	6,96%
Troca de horário	0	5	3	0	0	8	6,96%
Mudança de cidade	1	1	3	1	0	6	5,22%
Trabalho aos sábados	0	2	2	1	0	5	4,35%
					<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Tabela 6 - Rotatividade de pessoal turno - 3

MOTIVO	TURNO III					TOTAL	%
	Evisc.	Coxa	Peito	Exped.	Higien.		
Mudança de objetivo profissional	1	9	13	2	0	25	27,17%
Problemas de saúde	3	7	4	1	0	15	16,30%
Filhos	2	8	3	0	1	14	15,22%
Problemas familiares	0	7	5	0	0	12	13,04%
Mudança de cidade	1	4	1	3	0	9	9,78%
Trabalho aos sábados	1	3	4	0	0	8	8,70%
Inadaptação ao cargo	0	3	1	0	0	4	4,35%
Superior Imediato	0	2	1	0	0	3	3,26%
Troca de horário	0	2	0	0	0	2	2,17%
					<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Além de saber quais os setores apresentam maior rotatividade, os gestores fazem entrevistas de desligamentos para saber quais os motivos da rotatividade. Segue em anexo ao final do texto o modelo de entrevista de desligamento feito pela empresa.

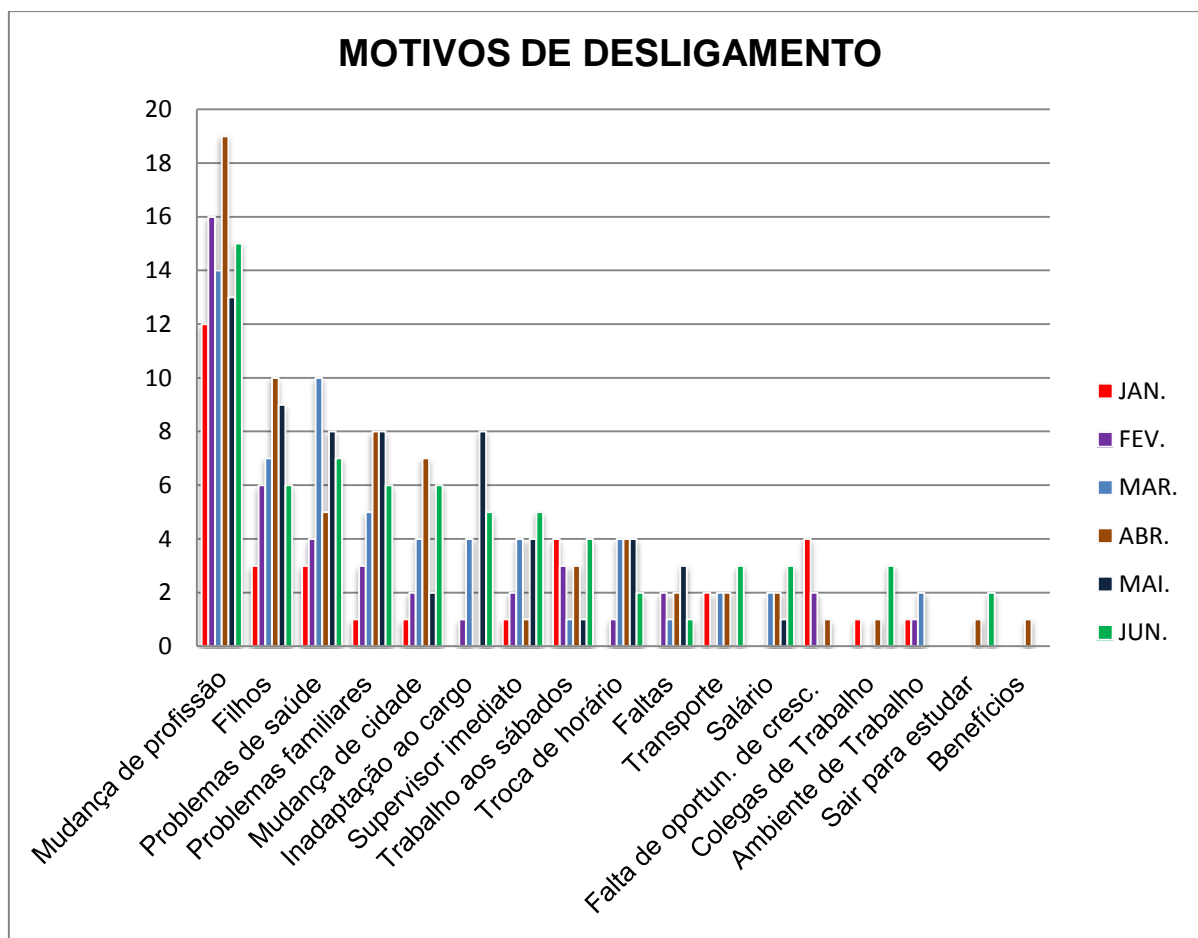
### 3.2.6 Motivos da Rotatividade

Quando o colaborador se desliga da empresa, realiza-se 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 feitas com os colaboradores no período de Janeiro a Junho de 2012. As perguntas se referem aos indicadores segundo a sua identificação pelos principais motivos: mudança de profissão, filhos, problemas de saúde, problemas familiares, mudança de cidade, não adaptação de uma nova função, benefícios oferecidos, trabalhos aos Sábados, satisfação salarial, relacionamento com colegas e falta de oportunidade dentro da organização.

A seguir, são representados em um gráfico os resultados dos motivos de desligamentos de 2012, no tempo de permanência de serviço na organização.

Gráfico 5 - Motivos de desligamentos



Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

A rotatividade de pessoal está diretamente ligada à área operacional, principalmente dos colaboradores com menor tempo de trabalho na entidade.

A seguir, são representados em tabelas os principais motivos que identificam o pedido de desligamento. Sendo que em cada tabela tem o motivo, o mês de referência e a porcentagem.

Tabela 7 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Janeiro

<b>MOTIVO</b>	<b>JAN.</b>	<b>%</b>
Mudança de objetivo profissional	12	46,15
Falta de oportunidade de crescimento	4	15,38
Trabalho aos sábados	4	15,38
Filhos	3	11,54
Problemas de saúde	3	11,54
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Tabela 8 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Fevereiro

<b>MOTIVO</b>	<b>FEV.</b>	<b>%</b>
Mudança de objetivo profissional	16	50,00
Filhos	6	18,75
Problemas de saúde	4	12,50
Trabalho aos sábados	3	9,38
Problemas familiares	3	9,38
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Tabela 9 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Março

<b>MOTIVO</b>	<b>MAR.</b>	<b>%</b>
Mudança de objetivo profissional	14	35,00
Problemas de saúde	10	25,00
Filhos	7	17,50
Problemas familiares	5	12,50
Mudança de cidade	4	10,00
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Tabela 10 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Abril

<b>MOTIVO</b>	<b>ABR.</b>	<b>%</b>
Mudança de objetivo profissional	19	38,78
Filhos	10	20,41
Problemas familiares	8	16,33
Mudança de cidade	7	14,29
Problemas de saúde	5	10,20
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Tabela 11 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Maio

<b>MOTIVO</b>	<b>MAI.</b>	<b>%</b>
Mudança de objetivo profissional	13	28,26
Filhos	9	19,57
Problemas familiares	8	17,39
Problemas de saúde	8	17,39
Inadaptação ao cargo	8	17,39
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.

Tabela 12 - Identificação dos motivos de desligamentos do mês de Junho

<b>MOTIVO</b>	<b>JUN.</b>	<b>%</b>
Mudança de objetivo profissional	15	37,50
Problemas de saúde	7	17,50
Filhos	6	15,00
Problemas familiares	6	15,00
Mudança de cidade	6	15,00
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da empresa, elaborado pelo autor.



Depois de saber os motivos procura-se a solução para que não haja o desligamento de outros funcionários.

No entanto, para os desligamentos e para as admissões têm-se gastos, e quanto maior a rotatividade de pessoal, maiores são os gastos.

### **3.2.7 Proposta para reduzir o índice de rotatividade de pessoal**

Conforme as informações recebidas pela organização, verifica-se que a ETX contribui com benefícios, como vale transporte, entre outros benefícios.

No entanto, a rotatividade permanece acima da média esperada, é preciso identificar outras formas de solucionar essas consequências causadas pelo alto fluxo de entrada e saída de colaboradores.

No primeiro momento, a ETX deve observar se a administração de recursos humanos está recrutando e selecionado adequadamente o pessoal. Sendo assim, sugere-se que invista em seus profissionais da área de recursos humanos, para que estes profissionais possam fazer entrevistas mais aprofundadas, para melhor conhecimento dos indivíduos.

Outra proposta é que se realize testes no momento do recrutamento e seleção, para observar-se o empenho e desenvolvimento do indivíduo. Através de testes pode-se saber se os indivíduos têm competência para executar as atividades da organização.

Deve planejar cargos e salários incentivando os colaboradores a permanecerem na organização, com o intuito crescer profissionalmente.

Outro fator apontado pelos colaboradores é o ambiente de trabalho. Sendo assim sugere-se a ETX realizar investimentos com equipamentos e maquinários mais modernos para a realização das atividades e para uma melhor qualidade de vida aos colaboradores.

A empresa deve investir ainda mais em treinamento para que os funcionários sintam-se mais seguros e motivados a executar as atividades. Pois o capital humano é o principal gerador de riquezas para a organização e é por meio do pessoal que se consegue alcançar as metas desejadas.

Enfim, a ETX precisa se preocupar mais em relação à rotatividade de pessoas, pois esta gera um alto custo que é desfavorável para a empresa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo verificou-se a importância que as pessoas representam para as empresas. Sendo que são as pessoas que formam o capital humano da organização.

Devido à necessidade de pessoas na empresa é preciso de uma excelente gestão de recursos humanos, pois através de uma magnífica gestão de RH têm-se o equilíbrio entre os funcionários e a organização, sendo que é o conjunto de colaboradores que direcionam a empresa ao alcance do sucesso.

Na empresa em estudo tem-se o problema com o horário, devido alguns setores como o setor da coxa, do peito e outros, trabalharem em três turnos, o turno noturno é um dos motivos de desmotivação de alguns colaboradores. Existem outros motivos como inadaptação ao cargo, trabalho ao sábado, mudança de profissão, problemas de saúde, entre outros motivos, sendo assim acontece um alto índice de rotatividade.

Entretanto os setores que apresentam maiores índices de rotatividade são os da área de produção, sendo o setor de expedição, setor de evisceração, setor de coxa, setor de peito.

Analisando a rotatividade de pessoal, é possível verificar a situação da empresa quanto ao comportamento perante aos seus funcionários. Na empresa ETX verificou-se que a mesma possui um setor de RH bem estruturado e organizado, sendo que também possui metas coerentes com mercado e o controle das mesmas (conforme foi demonstrado ao longo do trabalho). Entretanto ela atua num ramo de atividade da qual requer um grande volume de pessoas, sendo que muitas delas possuem baixo grau de escolaridade, até porque profissionais com alto grau de instrução não trabalhariam no setor produtivo operacional da empresa, devido a atividade exercida.

A operação da empresa ETX requer funcionário com ótima saúde, pois como se sabe, as temperaturas baixas aplicadas no setor produtivo da empresa impedem que funcionários fiquem muito tempo exercendo a atividade. Com isso, ressalta-se que a empresa oferece muitos benefícios, mas conforme relatado anteriormente o ramo em si faz com que haja entrada e saídas de pessoas constantemente na instituição.

Para reduzir a rotatividade de pessoal na empresa em estudo foram sugeridas algumas propostas como, fazer entrevistas mais aprofundadas para melhor conhecer os candidatos, aplicar testes para ver o desempenho de cada indivíduo, investir ainda mais em treinamento e planejar os cargos e salários incentivando os funcionários a permanecerem na organização.

Este estudo identificou a taxa de rotatividade de pessoal da organização, sendo que no período analisado, teve-se um índice de 4,16% ao mês e considerando que a organização planeja um índice de até 4% ao mês, verificou-se que esta movimentação de colaboradores pode dificultar o desenvolvimento organizacional da empresa.

A pesquisa bibliográfica demonstrou a importância do estudo sobre a rotatividade de pessoas na empresa e o estudo de caso identificou os principais motivos ocorrentes nos desligamentos dos empregados.

Contudo, acredita-se que este trabalho cumpriu com os objetivos pretendidos no decorrer da pesquisa. Sendo assim ressalta-se que a partir desse trabalho, outros estudos poderão ser elaborados de acordo com o assunto.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, Luíz César G. de. **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Artur W; **Administração de Recursos Humanos**: São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

BRONDI, Benjamin; BERMÚDEZ, René Raúl Zambrana. **Departamento pessoal modelo**. 4. ed. São Paulo: IOB, 2007.

CARVALHO, Pedro Carlos De. **Recursos humanos**. Campinas, SP: ed. Alínea 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos\_ edição compacta**. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. – 6. Ed. – 2. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007.

DRUBIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo. Pioneira Thomson: Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada**

a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Acel Books. 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**. Paraná: Juruá, 2008.

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

OLIVEIRA, Aristeu de. **CLT para contabilistas e legislação complementar**. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

Ribeiro, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada a estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3 ed. ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E. P. U, 2001.

## ANEXOS