

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DEISE GOUDINHO BLASIU**

**ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE  
CONFECCÃO DO SUL DE SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2015**

**DEISE GOUDINHO BLASIU**

**ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE  
CONFEÇÃO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Fabrício Machado Miguel

**CRICIÚMA**

**2015**

**DEISE GOUDINHO BLASIU**

**ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE  
CONFECÇÃO DO SUL DE SANTA CATARINA**

TCC apresentado, avaliado e aprovado no dia 01 de Julho de 2015, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Criciúma, 01 de Julho de 2015.

---

Prof. e Orientador Fabrício Machado Miguel, especialista  
Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

---

Prof. e Examinador Wagner Blauth, especialista  
Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

Dedico este trabalho ao meu filho Arthur, meu pequeno anjo, razão de minha vida, alegria dos meus dias. Hoje te dedico esse trabalho, mas te dedicarei a minha vida sempre que necessário.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu lindo, carinhoso e amado filho que muito compreendeu minha ausência, e por ser meu maior motivador. Obrigada amor da minha vida.

Obrigada pai e mãe pelas noites de sono tardio a minha espera, pelo cuidado com meu filho durante todo esse processo.

Ao meu orientador, pela dedicação, apoio e motivação, e pelo enriquecimento deste trabalho através do emprego de seu conhecimento e empenho.

Agradeço a todos os colaboradores desta instituição, por ensinarem que podemos alcançar tudo aquilo que sonhamos desde que tenhamos dedicação.

Agradeço aos colegas, próximos e distantes, que fizeram parte desta longa jornada, obrigada pelo apoio e incentivo a nunca desistir.

E agradeço a Deus por ter colocado todas essas pessoas no meu caminho.

Muito obrigada a todos!

*“Bom mesmo é ir a luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve. A vida é muito para ser insignificante.”*

*Charles Chaplin*

## RESUMO

BLASIUS, Deise Goudinho. **Rotatividade: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Confeção do Sul de Santa Catarina**. 2015. 50 p. Orientador: Fabrício Machado Miguel. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho tem como tema a rotatividade, mas especificamente a identificação do seu índice na empresa, e verificar os custos gerados na etapa de recrutamento e seleção, apresentando ainda sugestões de melhorias. O objetivo geral da presente pesquisa é analisar qual o impacto financeiro decorrente ao índice elevado de rotatividade em uma empresa. Foi efetuada uma revisão bibliográfica, juntamente com um estudo de caso sobre o tema, para demonstrar sua importância e conhecer melhor o tema objeto da pesquisa. Destacou-se a importância de um bom ambiente de trabalho oferecido aos funcionários e as consequências geradas do contrário. A importância de uma boa gestão de recrutamento e seleção de funcionários de modo a proporcionar maior conhecimento sobre essas escolhas e qual o risco que elas representam no sistema financeiro da organização. A intenção da pesquisa foi oferecer maior clareza sobre os índices gerados a partir da rotatividade em uma empresa, identificando assim situações que muitas vezes prejudicam a saúde financeira da empresa.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Índice. Custos.

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01: Processo de seleção de pessoas.....	19
Quadro 02: Fórmula para cálculo da rotatividade.....	29
Quadro 03: Fórmula para cálculo da rotatividade mensal.....	29
Tabela 01: Admissões, demissões e efetivos do período 2014/2015.....	40
Tabela 02: Tipos de desligamento na empresa em 2014/2015.....	41
Tabela 03: Índices de rotatividade de pessoal em 2014/2015.....	43
Tabela 04: Custos totais com a rotatividade de pessoal em 2014/2015.....	44



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: As três fases do planejamento do recrutamento.....	18
Figura 02: Técnicas de Seleção.....	20
Figura 03: Passos para equidade salarial.....	22
Figura 04: Planos de benefícios.....	24
Figura 05: Formas de desligamento.....	26
Figura 06: Armários para armazenar pertences pessoais.....	34
Figura 07: Sala para lanche e descanso.....	35
Figura 08: Depósito de tecidos utilizados na confecção das peças.....	35
Figura 09: Linha de produção.....	36
Figura 10: Linha de produção.....	36
Figura 11: Linha de produção/acabamento.....	36
Figura 12: Estrutura organizacional da empresa DGB confecções Ltda.....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Admissões, demissões e efetivos do período 2014/2015.....	40
Gráfico 02: Tipos de desligamento na empresa em 2014/2015.....	42
Gráfico 03: Índice de rotatividade de pessoal em 2014/2015.....	43

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACIC = Associação Empresarial de Criciúma

FGTS = Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

QVT = Qualidade de Vida no Trabalho

RH = Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS DO PROBLEMA.....	14
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	17
2.2 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	21
<b>2.2.1 Remuneração.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2 Planos de benefícios.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3 Qualidade de vida no trabalho.....</b>	<b>24</b>
2.3 DESLIGAMENTO DE FUNCIONÁRIO.....	25
2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	27
<b>2.4.1 Cálculo do índice de rotatividade.....</b>	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	31
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>33</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	33
<b>4.1.1 Missão.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2 Visão.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.3 Ambiente de trabalho.....</b>	<b>34</b>
4.2 ORGANOGRAMA.....	37
<b>4.2.1 Setor comercial.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.2 Setor de desenvolvimento e estilo.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.3 Setor industrial.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.4 Setor de administração e finanças.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.5 Setor de controladoria.....</b>	<b>39</b>
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
<b>4.3.1 Índices de rotatividade.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.2 Custos de seleção e recrutamento.....</b>	<b>44</b>

<b>4.3.3 Sugestões de melhorias.....</b>	<b>46</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de funcionários vem preocupando muitas empresas e organizações. Saber lidar com a entrada e saída de profissionais é de extrema importância para o bom andamento e o futuro de toda e qualquer companhia.

A demissão de um colaborador é sempre ruim para organização, em especial quando se trata de bons funcionários. Além disso, outra questão é que os empresários têm que arcar com gastos de rescisão do antigo profissional, despesas de seleção do novo contratado, e, claro, direcionar outro profissional para treinar e capacitar o novo colaborador, este giro cria um custo alto de mão-de-obra. Assim, é crucial evitar fatores que causam uma alta taxa de rotatividade, que estão diretamente ligadas à motivação no local de trabalho. Quando esta taxa se apresentar elevada, é urgente que a organização analise seu ambiente humano e descubra as causas a fim de tomar medidas para saná-las, melhorando o clima e a motivação humana.

Dessa maneira, necessita - se de um índice que possa medir percentualmente, num determinado período, as variações que ocorrem e que estatisticamente poderão fornecer informações de interesse da empresa.

Em função disso, este estudo tem como tema analisar qual o impacto financeiro decorrente ao índice elevado de rotatividade em uma empresa.

Desse modo, este capítulo apresenta os itens introdutórios, caracterizando o tema e problema, os objetivos e a justificativa do estudo.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Devido à acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas visando reter seus talentos humanos, procuram meios para evitar a rotatividade de pessoal. Rotatividade de pessoal refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período.

Rotatividade elevada é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no

comprometimento, que acaba gerando absenteísmo e interferindo na credibilidade junto aos clientes. Situações estas que podem ser analisadas através do sistema financeiro da empresa. Com as informações das análises, o empresário pode elaborar a estrutura gerencial de resultados, calcular a rentabilidade, a lucratividade, o ponto de equilíbrio e o prazo de retorno do investimento.

A rotatividade não é apenas um desafio da área de recursos humanos, ela possui impactos sobre todo o resultado da empresa. Como custos diretos da rotatividade, pode - se citar aqueles diretamente relacionados com o recrutamento, seleção e treinamento dos novos funcionários, como também os custos de oportunidades.

Os custos de oportunidade da empresa se referem à perda de produtividade de ociosidade de uma posição de atendimento, porque os novos funcionários ainda não são proficientes no serviço prestado. Por isso, algumas empresas têm direcionado seus investimentos em soluções de seleção mais eficientes, com o objetivo de diminuir os custos de rotatividade da empresa.

Considerando os impactos da rotatividade causados na produção, no clima organizacional e também no relacionamento interpessoal, é necessário buscar meios de sanar o problema ou no mínimo diminuí-los.

Com base nisso, este estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto financeiro decorrente ao índice elevado de rotatividade em uma empresa?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho consiste em: analisar qual o impacto financeiro decorrente ao índice elevado de rotatividade em uma empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingirmos o objetivo geral apresentam-se os objetivos específicos:

1. Verificar o índice de rotatividade na empresa analisada;
2. Verificar os custos de seleção e recrutamento de funcionários;
3. Apresentar sugestões de melhorias.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem relevância porque têm como base conhecer os aspectos que geram as causas da rotatividade de pessoal, por se tratar de um fenômeno que gera custos e desgastes nas empresas, as análises podem auxiliar na diminuição do índice e evitar maiores problemas. O custo com a rotatividade de pessoal, muitas vezes, não é conhecido pela organização e, por isso, não é controlado. Dessa forma, para as empresas o estudo pode contribuir de forma que, possa corrigir eventuais falhas no processo de admissão, demissão levando em conta uma análise geral do sistema financeiro da empresa.

Já do ponto de vista de relevância social o estudo pode melhorar o fato de que o conhecimento passou a ser um diferencial exigido e requerido pelas organizações e os colaboradores passaram a ser um dos principais ativos.

As empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente importante nas organizações.

Empresas renomadas com inúmeros benefícios e plano de carreira, e por outro lado a falta de profissionais qualificados. Este cenário vem se tornando cada vez mais comum nos últimos anos.

A constante migração de executivos, diretores e funcionários é mais comum em setores aquecidos da economia. Até empresas que oferecem benefícios além do usual acabam perdendo seus colaboradores. Quando estas constatações aparecem cabe perguntar se é de fato o que o funcionário ganha que o faz permanecer em uma organização por um longo tempo. A maioria das pessoas prefere uma combinação entre reconhecimento e recompensa que a conduza à realização pessoal.



A rotatividade está vinculada à mesmice que predomina no ambiente da maioria das empresas que pratica o modelo hierarquizado de gestão, contaminado pelas práticas inadequadas de 'gestão de pessoas' da maioria dos chefes que povoam a estrutura organizacional. É preciso repensar a gestão dessas empresas.

A falta de autonomia e poder de decisão, para muitos profissionais, podem ser considerados os principais obstáculos dentro de uma empresa, e, conseqüentemente, um dos principais fatores que se coloca na balança na hora da mudança.

Na busca por um melhor ambiente de trabalho e da realização profissional, funcionários optam por oportunidades em outras empresas abandonando as que se encontram. Essas trocas frequentes de funcionários acabam gerando custos de demissões e admissões para as empresas, e que se não bem administradas podem ocasionar um impacto considerável no caixa da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações em determinado lugar ou época. Quanto maiores as empresas, maiores as oportunidades e maiores serão os fluxos de funcionários em busca de seus lugares. Para tanto é necessário uma boa administração e planejamento na contratação de funcionários na empresa.

### 2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Do ponto de vista da organização o recrutamento e seleção não é uma tarefa fácil, assim como os indivíduos atraem e selecionam as empresas adquirindo informações e formando suas próprias opiniões a respeito destas, as organizações precisam atrair pessoas capacitadas e interessadas em fazer parte do grupo da empresa, ajudando esta a crescer.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 173) afirmam que “na fase de seleção, deve-se aplicar a técnica mais compatível com o tipo de mão-de-obra a ser recrutada, ou seja, as informações contidas na própria descrição do cargo e que constam do plano de cargos e salários da organização”. Assim, a empresa deve identificar as formas de selecionar novos candidatos que sejam adaptadas ao cargo a ser preenchido, visto que cada função possui suas especificações.

Bohlander e Snell (2009, p. 158) complementam que o recrutamento “é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou, então, antes que elas sejam abertas”.

Segundo o autor o processo de recrutamento exige um planejamento constituído por três fases, pesquisa interna, pesquisa externa e técnicas de recrutamento a serem aplicadas, conforme descritas no quadro a seguir:

Figura 01: As três fases do planejamento do recrutamento



Fonte: Chiavenato (2002, p. 198), adaptado pela autora.

Na pesquisa interna, a empresa precisa constantemente estar verificando a necessidade, a carência de recursos humanos a curto, médio e longo prazo. Essa pesquisa interna também conhecida como planejamento de pessoal, visa buscar pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado, utilizando os funcionários já existentes na empresa.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o recrutamento interno é quando a empresa procura preencher a vaga mediante remanejamento, utilizando métodos como promoção ou transferência de funcionários. Esse tipo de recrutamento pode trazer algumas vantagens como o desenvolvimento de um espírito sadio entre pessoal, além de ser mais rápido, econômico, ter um maior índice de validade e segurança, e por fim ainda capitaliza o investimento em treinamento de novos funcionários.

Bohlander e Snell (2009), dizem que apesar das vantagens do recrutamento interno é necessário que as políticas de RH incentivem a contratação de profissionais de fora da empresa com o objetivo de trazer novas experiências, e isso só é possível através do recrutamento externo.

Na pesquisa externa, a empresa precisa buscar candidatos de fora da organização e submetê-los aos processos de seleção de pessoal. O recrutamento externo se dá quando há determinada vaga e a empresa decide preencher com uma pessoa estranha, por um candidato real ou potencial que está disponível ou aplicado em outra organização.

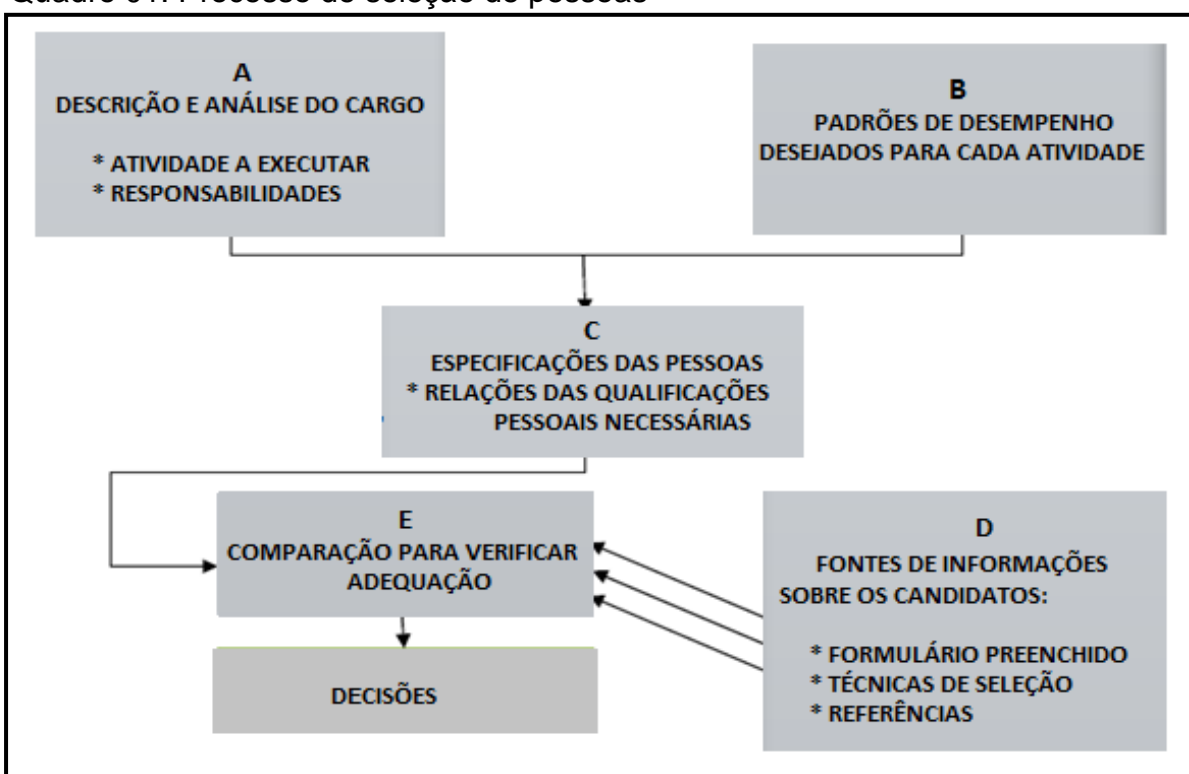
Segundo os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna, (2006, p. 171), “o recrutamento é externo quando a instituição procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”. No entanto, Bohlander e Snell (2009, p. 159) relatam que “vários outros estudos têm surgido e

que a fonte de recrutamento de um funcionário pode afetar o tempo e o desempenho no cargo, tanto em organizações de pequeno como nas de grande porte”. Para isso, a empresa dispõe de alguns meios para que o candidato certo seja encontrado, como por exemplo, arquivos com dados de candidatos que se apresentaram espontaneamente, indicações de outros funcionários, anúncios, agências especializadas e contatos com sindicatos, universidades e até mesmo outras empresas do mesmo ramo.

O recrutamento externo traz algumas vantagens como, novas experiências de novos candidatos, enriquece a organização no caso de contratação de um profissional de gabarito, além do que aproveita o investimento em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado pelas outras empresas (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006).

De modo geral, o procedimento de seleção envolve um seguimento de passos a serem tomados para que o candidato recrutado tenha maiores possibilidades de adequar-se à vaga em aberto. Em seguida, pode-se observar o processo de seleção descrito por Chiavenato (2002):

Quadro 01: Processo de seleção de pessoas



Fonte: Chiavenato (2002, p. 224).

Bohlander e Snell (2009, p. 209) afirmam que “o número de etapas no processo de seleção e sua sequência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos”. Desta forma, cabe à empresa avaliar as etapas que serão essenciais para maior contribuição no processo seletivo.

Chiavenato dispõe as técnicas de seleção em cinco grupos, conforme a seguir:

Figura 02: Técnicas de Seleção

<b>ENTREVISTAS DE SELEÇÃO</b>	<b>Dirigidas</b> (com roteiro pré-estabelecido) ou <b>Não dirigidas</b> (sem roteiro, ou seja, livre);
<b>PROVAS DE CONHECIMENTO</b>	<b>Gerais</b> (de cultura ou línguas) ou <b>Específicas</b> (de cultura profissional ou conhecimentos técnicos);
<b>TESTES PSICOMÉTRICOS</b>	<b>De aptidões</b> (gerais ou específicos);
<b>TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO</b>	<b>Psicodrama ou Dramatização;</b>
<b>TESTES DE PERSONALIDADE</b>	<b>Expressivos, projetivos ou inventários</b> (de motivação, frustração e interesses).

Fonte: Chiavenato (2002, p.233), adaptado pela autora.

Desta forma, estes procedimentos podem contribuir para a integração do melhor candidato na organização. Ao fim do processo de seleção de pessoas a empresa deve oferecer subsídios para o desenvolvimento e treinamento deste candidato. A etapa de recrutamento e seleção de pessoal faz parte de um mesmo processo de comparação de duas variáveis, os requisitos exigidos pela empresa e cargo e as características oferecidas pelo candidato (CHIAVENATO, 2002).

## 2.2 RETENÇÃO DE TALENTOS

Do ponto de vista do setor de recursos humanos, uma empresa viável é aquela que não somente capta bons funcionários, mas também os mantém na organização. Para isso é necessário cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, além de uma série de benefícios, como remuneração justa e adequada à profissão, oferta de benefícios extra – salariais condições favoráveis à higiene e à segurança no ambiente de trabalho que levem à satisfação no emprego e, conseqüentemente, à retenção de talentos na empresa.

Para Ulrich (2002, p. 29), “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio global”. Segundo o autor, esses processos constituem um dos desafios para a área de RH, que além de ter de defender a capacidade da organização, deve se manter competitiva sempre.

O dinheiro pode ser um motivador para maior produtividade desde que a pessoa perceba que o aumento de seu esforço levará de fato ao aumento de sua recompensa monetária. Os funcionários percebem seus esforços para com a empresa e suas contribuições pessoais, e para tanto a organização deve estar atenta e proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas. Quando ocorre essa equidade entre as partes, o funcionário experimenta um sentimento de satisfação, o que acaba gerando maior motivação na sua produção para a empresa.

### 2.2.1 Remuneração

Como ninguém trabalha de graça, o funcionário está interessado em um reconhecimento financeiro pelo seu empenho na organização.

Muitos são os motivos que podem ser considerados para o alcance da satisfação no trabalho, porém, o salário é um grande motivador. Bohlander e Snell (2009, p. 340) explicam que “os funcionários desejam sistemas de remuneração

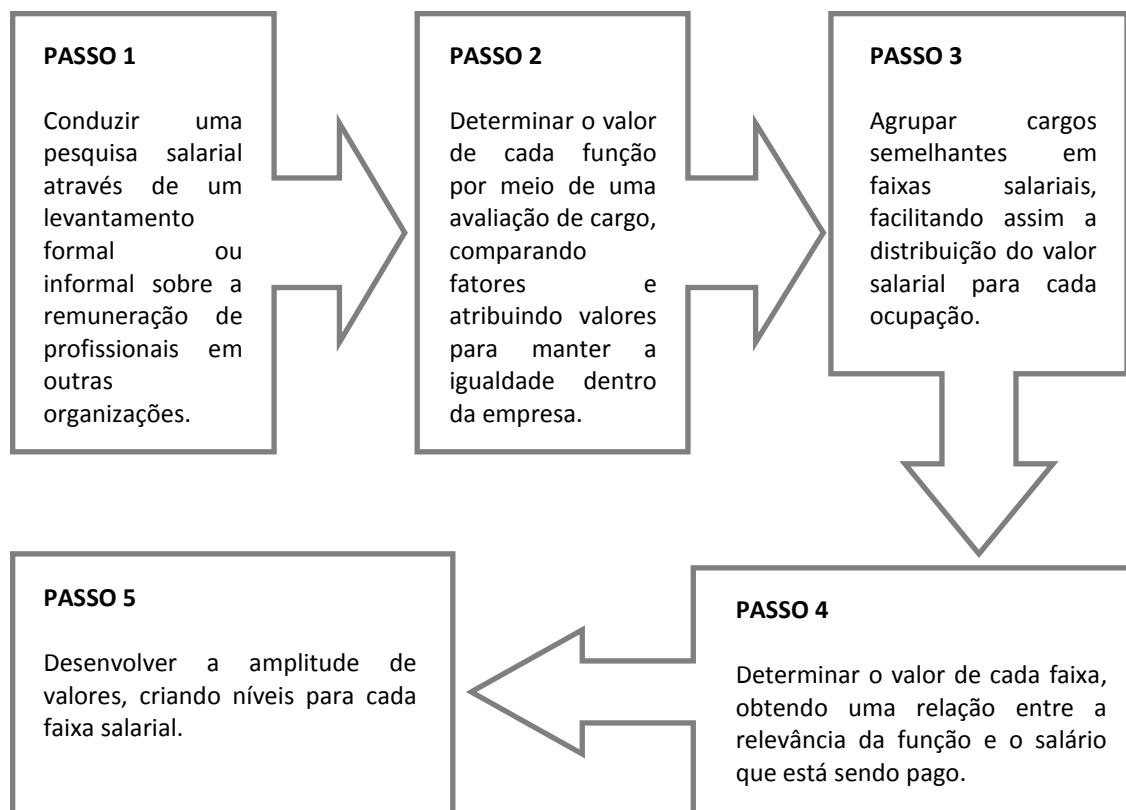
que considerem justos e à altura de suas capacidades e expectativas. O pagamento, portanto, é uma consideração importante na administração porque fornece aos funcionários uma recompensa quantificável por seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência”.

Chiavenato (2004, p. 300) explana ainda que “o salário representa uma das mais complicadas transações, pois quando uma pessoa aceita um cargo ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários”.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.180) “o tipo de trabalho desenvolvido pelo empregado e o nível hierárquico do cargo é que determinam o nível salarial, pois diferentes trabalhos exigem diferentes níveis de habilidades, que por sua vez tem valor diverso para a organização”.

Outro autor estabelece cinco passos para aplicar a equidade salarial na empresa, segue quadro abaixo:

Figura 03: Passos para equidade salarial.



Fonte: Dessler (2003, p. 194), adaptado pela autora.

As formas de remuneração devem se alinhar às demandas de um mercado competitivo, de modo que possam alavancar resultados operacionais.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.182) afirmam que, “deve haver equilíbrio interno e externo nas faixas salariais, interno quando a diferença de salário corresponde à diferença de dificuldade das tarefas, e externo quando a organização paga salários semelhantes a cargos encontrados no mercado de trabalho”.

Chiavenato (1999, p. 224) conceitua remuneração como “um pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Incluindo três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios”.

O salário ou remuneração, não é só uma fonte de renda que define um padrão de vida, é também a possibilidade da realização de sonhos.

### **2.2.2 Planos de benefícios**

Quando um funcionário recebe seu salário, ele está recebendo junto ao valor alguns benefícios fornecidos pela empresa, que se não desta forma teria que ser adquirida utilizando parte do valor de seu salário. Os benefícios são variáveis de empresa para empresa. Algumas oferecem benefícios e serviços, com condições especiais, em estabelecimentos comerciais associados á empresa empregadora. Sobre os benefícios, Chiavenato (2002, p.415) afirma:

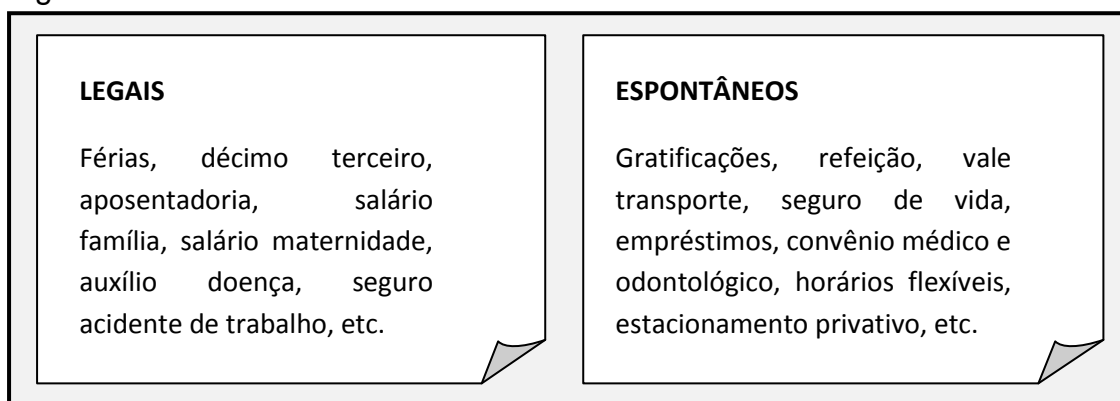
Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela empresa. Contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Chiavenato (2002, p. 415) ainda diz que: “os planos de benefícios sociais são imprescindíveis na retenção de talentos, pois compõem um atrativo para permanecer no emprego e estimula a motivação na execução das atividades laborais”,

Segue a classificação dos planos de benefícios segundo o autor no quadro a seguir:



Figura 04: Planos de benefícios.



Fonte: Chiavenato (1999, p. 272), adaptado pela autora.

Chiavenato (1999, p. 274), explica ainda que “cada organização define o seu plano de benefícios para atender as necessidades dos seus funcionários, se adequando ao perfil dos funcionários e de suas atividades”.

É importante ressaltar que cada benefício deve ajustar-se a cada organização, pois um programa pode funcionar melhor numa instituição, mas em outra pode não trazer recompensas nem para o empregado nem para ela mesma.

### 2.2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

Quando um funcionário entra na empresa, ele vem de forma geral cheio de expectativas positivas, está pré-disposto a se desenvolver e desempenhar suas funções de forma que o faça crescer na empresa. No entanto ao decorrer dos dias este funcionário certamente encontrará dificuldades para cumprir suas tarefas e necessitará de auxílio. Caso este problema não seja sanado de uma forma natural e agradável do ponto de vista do empregado, isso vai gerar uma situação desconfortável com o seu local de trabalho, provocando um sentimento negativo quando pensar na empresa. Sendo assim é necessário que a organização se preocupe e tenha interesse em resolver ou ajudar nas dificuldades encontradas pelos seus funcionários, isso inclui também suas dificuldades pessoais que acabam atingindo o desempenho de suas funções. Chiavenato (2004, p. 365), faz a seguinte colocação 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.

Chiavenato (2004, p.365) ainda afirma que:

Se a qualidade de vida no trabalho for pobre, conduzirá a alienação do empregado e a insatisfação, a má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc.). Se a qualidade de vida no trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Enfim, a qualidade de vida no trabalho (QVT) é um mecanismo que visa aumentar a motivação e o bem estar do empregado para que este contribua com a empresa no alcance de suas metas.

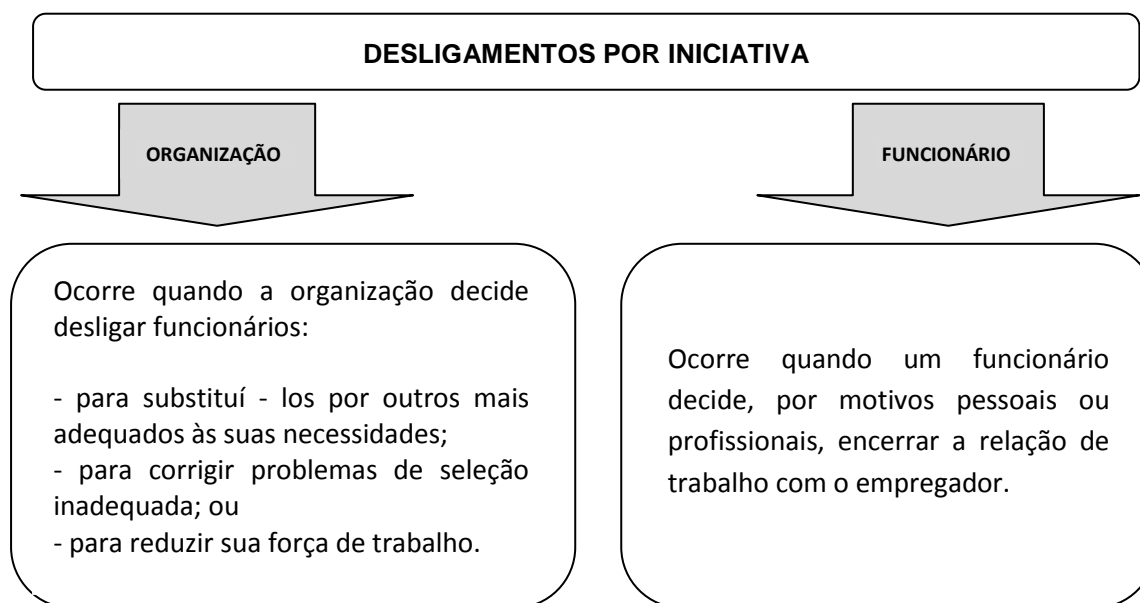
### 2.3 DESLIGAMENTO DE FUNCIONÁRIO

Quando a empresa toma a decisão de demitir um empregado, o motivo deve basear-se numa série de fatores que levam àquele procedimento. Bohlander e Snell (2009, p. 70) explicam que “nos casos em que as condições econômicas levam a demissões, os funcionários que saem enquanto estão apresentando um bom desempenho poderão ser contratados novamente quando a situação econômica melhorar e surgirem vagas”.

Por outro lado, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 387) relatam que “quando os funcionários não se conformam às normas e regulamentos organizacionais, a ação disciplinar final em muitos casos é a dispensa”.

Segundo Chiavenato, o desligamento de colaboradores pode ocorrer de duas formas, conforme demonstra o quadro a seguir:

Figura 05: Formas de desligamento.



Fonte: Chiavenato (1999, p. 70), adaptado pela autora.

Há ainda formas de demissão por justa causa, onde a razão da demissão é explícita e de falta grave, e sem justa causa, em que a organização não informa claramente os motivos do desligamento do colaborador (CHIAVENATO, 1999).

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 388) alertam que “independentemente das razões para uma dispensa, o funcionário envolvido merece respeito e consideração. O funcionário deve ser informado honestamente, mas com tato, sobre as razões exatas para a dispensa”.

Os autores Bohlander, Snell e Sherman, (2003, p. 388), sugerem algumas dicas para uma entrevista de desligamento de funcionário, são elas:

- 1 - Toque no assunto nos primeiros dois ou três minutos, e exponha em ordem lógica todas as razões para a dispensa.
- 2 - Seja direto e firme, mas hábil, e permaneça resolutivo em sua decisão.
- 3 - Realize uma discussão em particular, profissional e breve.
- 4 - Evite acusar o funcionário e injetar sentimentos pessoais na discussão.
- 5 - Forneça informações a respeito do pagamento de indenização e a posição dos benefícios e da cobertura.
- 6 - Explique como você irá lidar com as perguntas que os futuros empregadores do funcionário lhe fizerem.

Em se tratando do desligamento do colaborador, Chiavenato (1999, p. 70) afirma que “a decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A segunda é o número de

alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho”.

O empregado pode estar insatisfeito com diversos fatores, como baixa remuneração, jornada de trabalho cansativa, falta de reconhecimento no trabalho, ambiente físico inseguro, nenhuma expectativa de crescimento profissional, relação chefe e subordinado estressante, entre tantos outros motivos que geram desconforto e procura de outro emprego, que ofereça melhores condições de qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO,1999).

Na visão de Ribeiro (2006, p.11) com relação às empresas:

Grande parte das empresas cobra resultados, mas não deixa de se preocupar com ser humano, criando condições para que as relações no trabalho possam ser melhores e mais produtivas. No entanto, muitos executivos simplesmente ignoram esses conceitos e acham que o melhor negocio ainda é o uso do “chicote”! Para esses gestores a única linguagem que o funcionário entende é aquela que ameaça, pune e demite.

Em contrapartida, a empresa passa a ter um alto nível de entradas e saídas de funcionários, causando uma rotatividade de pessoal, tema que será abordado a seguir.

## 2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Quando determinada empresa apresenta um índice elevado de demissões e admissões, num curto período de tempo chamamos de rotatividade de pessoal. Na visão de Chiavenato (1999, p.69), “a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”.

O autor ainda explica que “a rotatividade não é uma causa, mas sim o efeito de algumas variáveis externas e internas”. Segundo ele “dentre as variáveis externas está a situação de oferta e procura do mercado de RH, e dentre as internas a política salarial e de benefícios, oportunidades de crescimento, condições físicas e psicológicas oferecidas pela empresa” (CHIAVENATO, 1999).

As vantagens de se administrar a rotatividade segundo as autoras Mariano e Mayer (2008, p. 100), estão em um “recrutamento mais eficaz, redução

de custos, maior motivação do pessoal, aumento do conhecimento do mercado de trabalho em geral e desenvolvimento mais construtivo da base de conhecimento da empresa”. As autoras completam ainda que é necessário investigar as causas da rotatividade, avaliar os efeitos e a extensão do problema, perguntar aos funcionários por que estão saindo, e programar estratégias de retenção, afinal a rotatividade custa caro às organizações.

Chiavenato (2004, p. 35) afirma que “em uma organização saudável, ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema”. Algumas vezes esse fluxo de pessoal sai do controle, quando funcionários se desligam por iniciativa própria em grande volume, levando em consideração o competitivo mercado, e o regime de oferta e procura. Isso acaba gerando custos muitas vezes não previstos naquele momento na organização.

Como uma tentativa de diminuir tais custos, as entrevistas de desligamento têm a finalidade de obter informações sobre as razões do mesmo, oferecendo um diagnóstico dos principais motivos que levam à rotatividade na empresa e até sugerir meios para ações corretivas ou preventivas para reduzi-la (CHIAVENATO, 2008). Elas podem ser a melhor fonte de informações sobre como as políticas da empresa se traduzem em demandas aos funcionários (ULRICH, 2002).

No entanto, autores da Harvard Business School Press (2007) sugerem que o ideal não é esperar pela entrevista de saída. Os gerentes devem perguntar frequentemente aos seus funcionários sobre os fatores que os mantêm na empresa, sobre o ambiente de trabalho, e até exigir um feedback de si mesmo, visto que muitos se demitem por causa de “maus patrões”.

#### **2.4.1 Cálculo do Índice de Rotatividade**

A rotatividade custa caro para as organizações, por isso da necessidade de calcular os índices desse fluxo de entrada e saída de funcionários.

Os cálculos do índice de rotatividade de pessoal, “é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na

organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais” (CHIAVENATO, 2004, p. 36). Em outros termos, o índice de rotatividade é calculado pela seguinte equação proposta pelo autor citado acima.

Quadro 02: Fórmula para cálculo da rotatividade

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

Fonte: Chiavenato, (2004, p.36).

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado;

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado;

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado.

Pode ser obtido pela soma do efetivo existente no início e no final do período, dividida por dois.

Esse índice possibilita à empresa analisar a flutuação de empregados no seu quadro de pessoal (CHIAVENATO, 2004). Há também uma fórmula para avaliar os índices de rotatividade mês a mês, medindo somente os desligamentos de funcionários da empresa. Segue:

Quadro 03: Fórmula para cálculo da rotatividade mensal

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

Fonte: Chiavenato (2004, p. 36).

Onde:

D = desligamentos

EM = efetivo médio do período. Neste caso, são consideradas as perdas de pessoal sem considerar os motivos do desligamento.

Conforme Marras (2000, p. 66), “esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa)”.

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 exequível e econômico”.

A rotatividade pode tanto ser considerada positiva como negativa. Se por um lado, a saída de um empregado com baixo desempenho, substituído por outro com um desempenho satisfatório, trazer ganhos para a empresa, por outro lado, perder um colaborador de elevado potencial poderá trazer prejuízos aos negócios do empreendimento. Contudo, é preferível evitar altos índices de rotatividade e, se possível, pesquisar com os próprios funcionários a respeito das causas de tantos desligamentos por sua iniciativa (CHIAVENATO, 2004).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se as características do estudo, referentes à tipologia, e seus instrumentos de pesquisa. De acordo com Severino (1993), metodologia é um conjunto de estratégias e táticas indicadas para diversas fases do processo: da problematização, da coleta dos dados e informações, da mensuração das informações, do marco teórico, da formulação de hipóteses, do levantamento das variáveis e seu relacionamento e da análise de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A tipologia adotada no presente trabalho foi fundamentada em pesquisa bibliográfica com estudo de caso, com o objetivo de encontrar soluções para interrogações existentes.

A pesquisa bibliográfica segundo Severino (2007, p.122), “é o registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos”.

A abordagem deste trabalho foi de caráter predominantemente quantitativo, mas também teve a presença de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa corresponde ao aprofundamento do conhecimento para interpretar, mediante análise de conteúdo, o contexto do objeto que está sendo pesquisado.

A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (OLIVEIRA, 2002). Tem por objetivo reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (GODOY, 1995).

Em relação à pesquisa quantitativa, o método de investigação tem como base os dados numéricos para identificar e analisar os campos pesquisados. Na perspectiva de Appolinário (2011, p.150), a pesquisa quantitativa é a modalidade



em que “variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos, por exemplo, estatístico”.

Severino (2007) considera mais adequado empregar os termos abordagem qualitativa e abordagem quantitativa, por considerar que muitas são as pesquisas com metodologias diferenciadas, as quais podem caracterizar-se como uma abordagem qualitativa e abordagem quantitativa. É importante lembrar que “são várias as metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem quantitativa. Modo de dizer que faz referência mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificidades metodológicas” (SEVERINO, 2007, p. 119).

Este trabalho refere-se a um estudo de caso, realizado em uma indústria de confecções do sul do estado de Santa Catarina. Segundo Ludke e André (1986, p. 17), o estudo de caso:

É sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações.

Severino (2007, p. 121) alerta que “os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados”. Essa modalidade de pesquisa tem um mérito para os estudos em ciências humanas, pois investiga uma dada realidade sem características generalizantes.

Um estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou atual, elaborada a partir de múltiplas fontes de provas, que pode incluir dados da observação direta e entrevistas sistemáticas, bem como pesquisas em arquivos públicos e privados. Sendo assim, utilizando estes procedimentos metodológicos de pesquisa pretende-se, esclarecer as principais consequências geradas devido à rotatividade de pessoal na empresa analisada.

## 4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso consiste em relacionar, o tema abordado com a realidade nas empresas. Neste estudo foi utilizada uma organização real, no entanto, esta não autorizou a divulgação do seu nome optando-se por utilizar um nome fictício. Desta forma, substituiu-se por DGB Confecções Ltda., a qual será caracterizada a seguir.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa abordada neste estudo de caso tem seu ramo de atuação principalmente na região Sul de Santa Catarina, porém está presente em todo o Brasil.

A história da DGB Confecções Ltda. teve início em 1989 na cidade de Criciúma/SC, com a audácia de um grande sonho a ser realizado. Foi quando a fundadora e proprietária Sra. Maria da Silva, alugou algumas máquinas de costura e com um pequeno grupo de colaboradores começou sua jornada de sucesso e empreendedorismo. Com mais de 25 anos de atuação sua principal atividade consiste na fabricação de roupas e acessórios femininos e masculinos, principalmente na linha jeans wear, tendo uma capacidade produtiva mensal de aproximadamente 150.000 peças.

Atualmente o complexo industrial da DGB Confecções Ltda., faz parte de um conglomerado de 06 fábricas, contando com 573 colaboradores diretos. A empresa atua no segmento de confecção PL (Private Label) e também no modelo do varejo, onde possui sua marca própria. Os modelos apresentados são distintos, onde toda a produção do varejo (com exceção da pilotagem e acabamento) é terceirizada. Já no modelo PL a produção é toda interna.

#### 4.1.1 Missão

A DGB Confecções Ltda. tem como missão: *“Satisfazer as necessidades dos seus clientes oferecendo moda e estilo com qualidade em seus produtos”*.

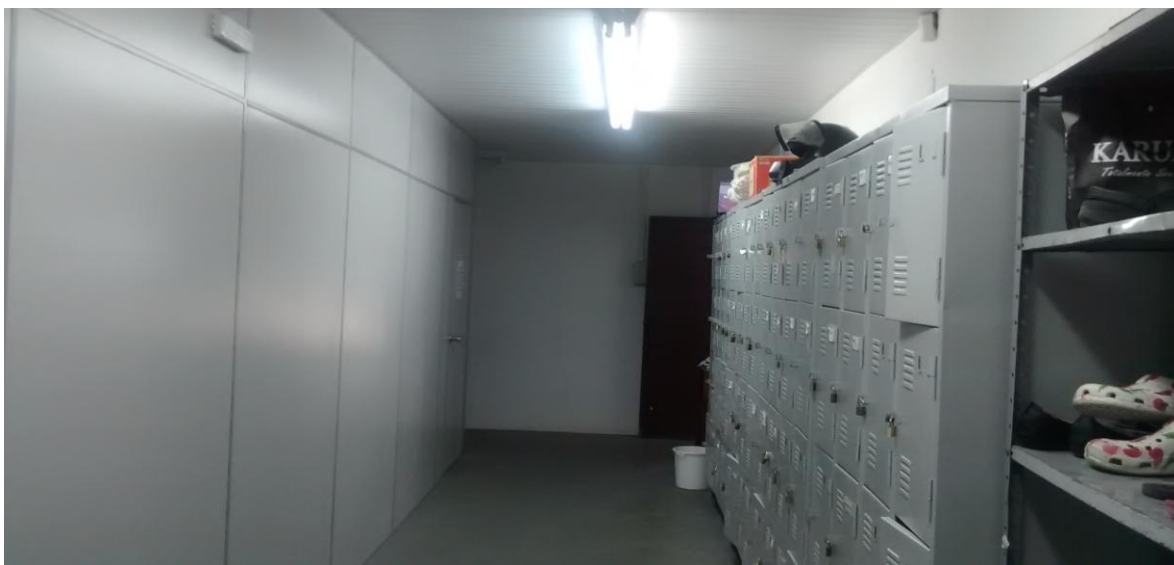
#### 4.1.2 Visão

A DGB Confecções Ltda. visa: *“Ser sinônimo de estilo e qualidade no setor de roupas e acessórios masculinos e femininos, estando entre as melhores marcas da região”*.

#### 4.1.3 Ambiente de trabalho

Apesar de a empresa possuir várias facções ou também chamado de células de costuras, as mesmas são padronizadas, o que difere uma das outras é o tamanho das unidades e a localização de cada uma delas. A seguir serão apresentadas fotos do ambiente de trabalho da empresa estudada.

Figura 06: Armários para armazenar pertences pessoais.



Fonte: Empresa estudo.

Os funcionários possuem cada um seu próprio armário, sendo que estes possuem cadeados para darem maior segurança aos pertences.

Figura 07: Sala para lanche e descanso.



Fonte: Empresa estudo.

Os refeitórios são próprios e padronizados. Os funcionários possuem 01 (uma) hora destinada à refeição e descanso.

Figura 08: Depósito de tecidos utilizados na confecção das peças.



Fonte: Empresa estudo.

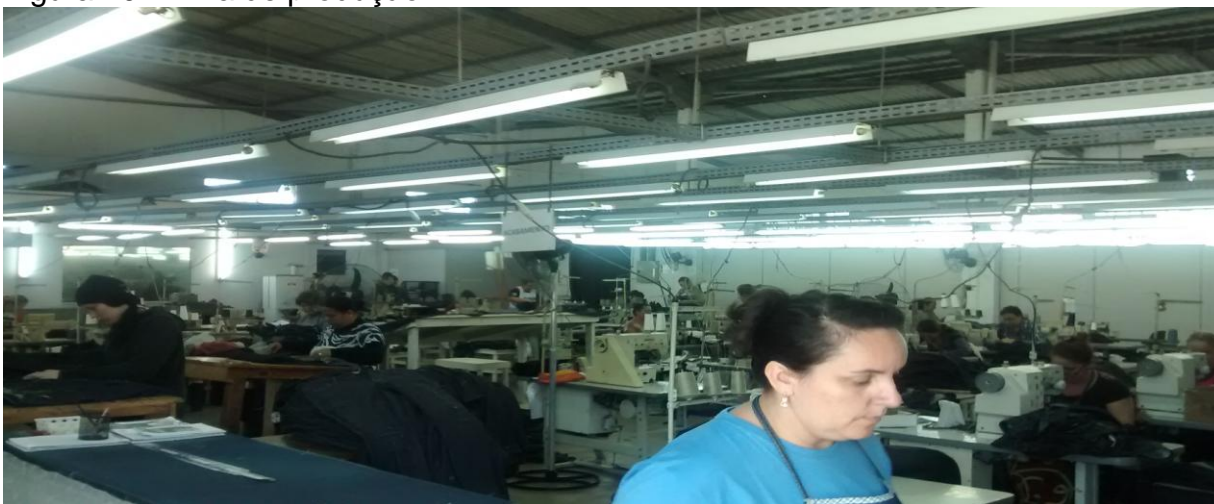
O estoque de tecido fica localizado em apenas uma das seis unidades da empresa. O estoque contempla os tecidos gerais da empresa.

Figura 09: Linha de produção.



Fonte: Empresa estudo.

Figura 10: Linha de produção.



Fonte: Empresa estudo.

Figura 11: Linha de produção / acabamento.



Fonte: Empresa estudo.

A empresa tem funcionamento de segunda à sexta feira, possui uma carga horária de 08 (oito) horas diárias, com prolongamentos de turno em até duas horas (máximo permitido pelo sindicato da categoria) pagos como horas extras, com intervalo de uma hora para almoço e descanso. A organização oferece refeitório próprio para todos os seus colaboradores, no entanto conta com uma empresa terceirizada para fornecer a alimentação diária. O custo atribuído à alimentação fica em torno de três reais por dia para cada funcionário, totalizando um saldo de R\$ 66,00 por mês por pessoa.

Possui um ambiente específico com armários, para que os funcionários guardem seus pertences pessoais durante o expediente de trabalho. Por se tratar do ramo de confecção o quadro de funcionários é formado em sua maioria, por mulheres (cerca de 95%), principalmente no que se diz respeito à área de produção.

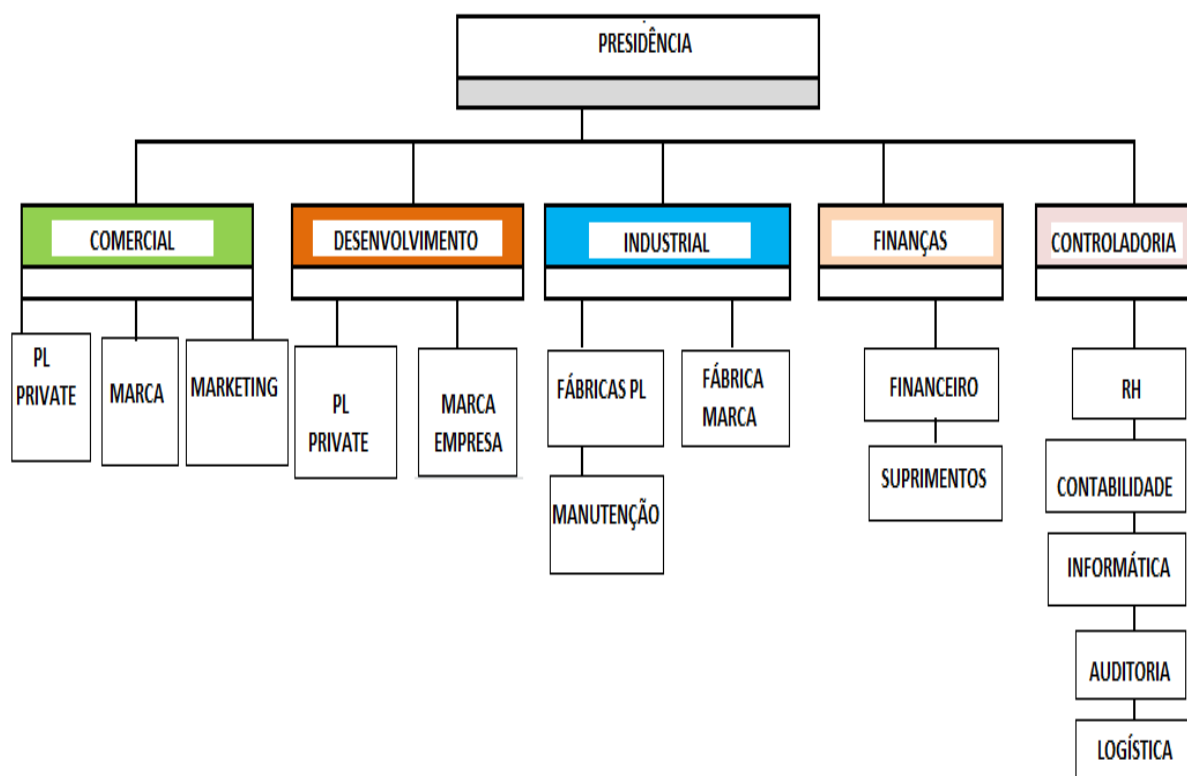
O ambiente de trabalho são galpões altos, com as máquinas de costura posicionadas em filas, tanto a linha de produção quanto a de acabamento e controle de qualidade estão instaladas nesse ambiente, o local é iluminado com lâmpadas fluorescentes e pequenas janelas ao alto, o sistema de ventilação é através de grandes ventiladores fixados nas paredes.

## 4.2 ORGANOGRAMA

A empresa estudada DGB Confecções Ltda., possui um quadro de 573 colaboradores diretos. A empresa possui 06 (seis) unidades produtivas, sendo elas todas localizadas na região sul de Santa Catarina.

Segue o organograma da empresa onde demonstra os setores e como os funcionários estão distribuídos:

Figura 12: Estrutura organizacional da empresa DGB Confeções Ltda.



Fonte: Dados da empresa estudo, adaptado pela autora.

A empresa é subdividida em 05 áreas: Comercial, Desenvolvimento, Industrial, Administração e Finanças e Controladoria. Cada área possui seu gestor específico.

#### 4.2.1 Setor comercial

O setor comercial é composto por três departamentos, private label, vendas da marca própria e marketing. Este setor tem a responsabilidade de realizar as vendas da empresa e gestão das marcas das quais a empresa possui. O setor é composto por 06 pessoas.

#### 4.2.2 Setor de desenvolvimento e estilo

Setor composto por 10 pessoas que são subdivididas entre as atividades da marca da empresa e o PL – Private Label.

#### **4.2.3 Setor industrial**

Este setor é composto por cinco departamentos, PL fábricas, DGB fábrica, morro da fumaça I, morro da fumaça II, manutenção.

#### **4.2.4 Setor de administração e finanças**

Setor composto por dois departamentos, financeiro e suprimentos. Setor composto por 04 pessoas. Os mesmos ficam no escritório central da empresa onde suas atividades são: contas a pagar, contas a receber e cobrança.

#### **4.2.5 Setor da Controladoria**

Setor composto por 12 pessoas, sendo subdivididos entre: RH, Contabilidade, Informática, Auditoria e Logística.

### **4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Posterior à realização do estudo na empresa, serão apresentados os dados obtidos. As informações encontradas serão colocadas em forma de gráficos, quadros e tabelas explicativas. Primeiramente será apresentado o índice de rotatividade da empresa estudada, em seguida os custos gerados com o processo de seleção e recrutamento de novos funcionários, após serão apresentadas algumas sugestões de melhorias a fim de amenizar os índices de rotatividade e por fim uma breve avaliação das perdas de produção na falta de um empregado.



### 4.3.1 Índices de rotatividade

A tabela abaixo demonstra as movimentações de funcionários e o efetivo total que ocorreram no ano de 2014/2015.

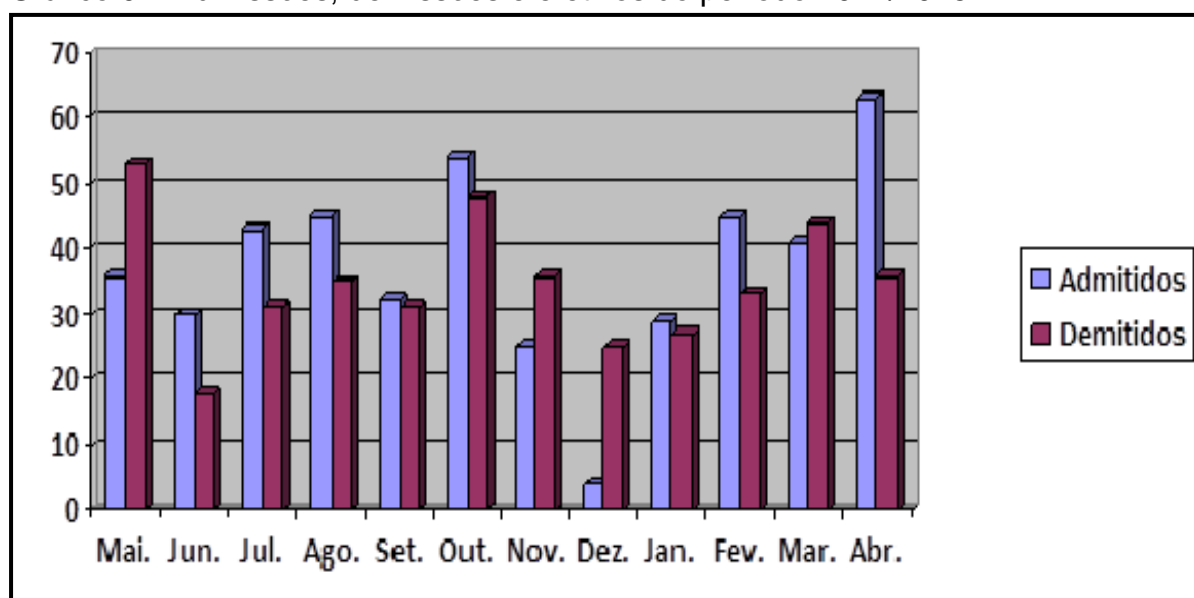
Tabela 01: Admissões, demissões e efetivos do período 2014/2015.

Variáveis	2014								2015				
	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Total
Admissões	36	30	43	45	32	54	25	04	29	45	41	63	447
Demissões	53	18	31	35	31	48	36	25	27	33	44	36	417
Efetivos	526	538	550	560	561	567	556	535	537	549	546	573	573

Fonte: Desenvolvido pela autora com dados da empresa estudo, 2015.

No gráfico abaixo é possível visualizar as admissões e demissões de outra forma.

Gráfico 01: Admissões, demissões e efetivos do período 2014/2015.



Fonte: Elaborado pela autora com dados da empresa estudo, 2015.

Conforme demonstrado na tabela 01 e no gráfico 01, entre maio de 2014 a abril de 2015, a empresa analisada iniciava o período com 543 funcionários fixos. No decorrer dos meses, teve 417 saídas e 447 entradas, chegando ao fim do período com 573 efetivados. Havendo uma média mensal de 37 novas contratações e 35 novas demissões.

Nos meses de outubro de 2014 e abril de 2015, foram os meses com maior número de admissões, gerados pela necessidade de cobrir as vagas referentes às demissões e também para ampliar o quadro de trabalhadores devido ao aumento da produção. Verifica-se ainda que a empresa nos meses de maio e outubro teve o maior número de demissões do período. O mês com menor número de contratados foi dezembro de 2014, isso se deve a baixa produção do período não havendo a necessidade de novos funcionários.

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

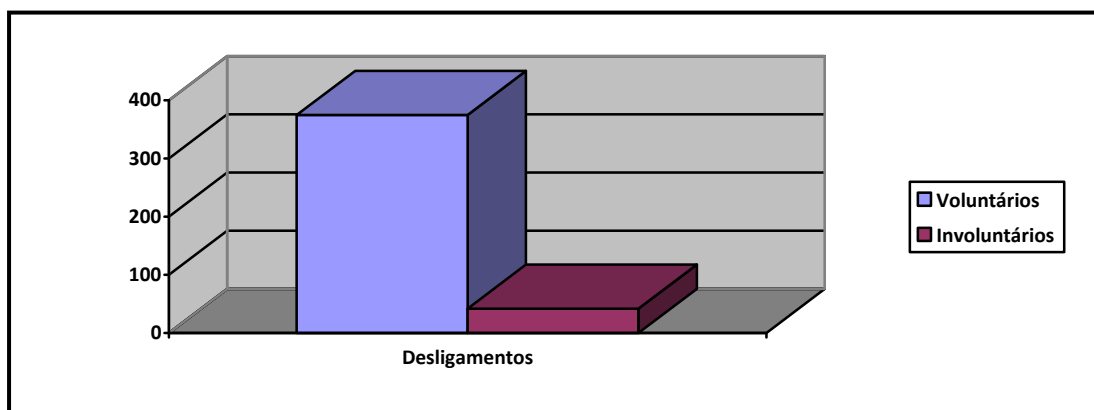
A tabela apresentada a seguir, demonstra o percentual nos tipos de desligamentos encontrados na empresa estudada.

Tabela 02: Tipos de Desligamentos na empresa em 2014/2015.

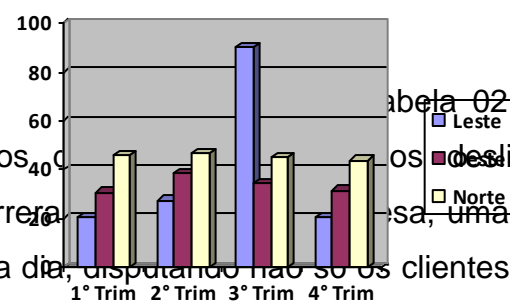
<b>DESLIGAMENTOS</b>	
<b>VOLUNTÁRIOS</b>	<b>INVOLUNTÁRIOS</b>
375	42
90%	10%

Fonte: Desenvolvido pela autora com dados da empresa estudo, 2015.

Gráfico 02: Tipos de Desligamentos na empresa em 2014/2015.



Fonte: Desenvolvido pela autora com dados da empresa estudo, 2015.


 e o gráfico 02, desenvolvido a partir dos dados da empresa, os desligamentos voluntários são os que mais ocorreram. Uma das causas é a concorrência que cresce a cada dia, disputando não só os clientes, mas a oferta de trabalho e consequentemente a rotatividade de pessoas na organização.

Analisando o gráfico, de maio de 2014 a abril de 2015 o número de desligamentos voluntários representou 90% e involuntários apenas 10%, totalizando os 417 desligamentos do período. O percentual de desligamentos por iniciativa da empresa é baixo em relação ao número de desligamentos voluntários, isso ocorre, pois a empresa só demite pessoal quando o funcionário não está produzindo de acordo com o esperado ou quando há uma redução na produção o que eventualmente acontece, esses são um dos motivos que leva a empresa a desligar pessoas, do contrário é muito raro a empresa decidir por demissões, pois existe uma grande deficiência de profissionais nesta área.

Já os desligamentos voluntários, a empresa não adota o método de entrevista de desligamento, portanto não se tem o conhecimento do que se trata, ou seja, quais são os reais motivos que geram os afastamentos por iniciativa do funcionário.

Os índices mensais de Rotatividade obtidos na empresa estudo no período de 2014/2015 serão apresentados a seguir:

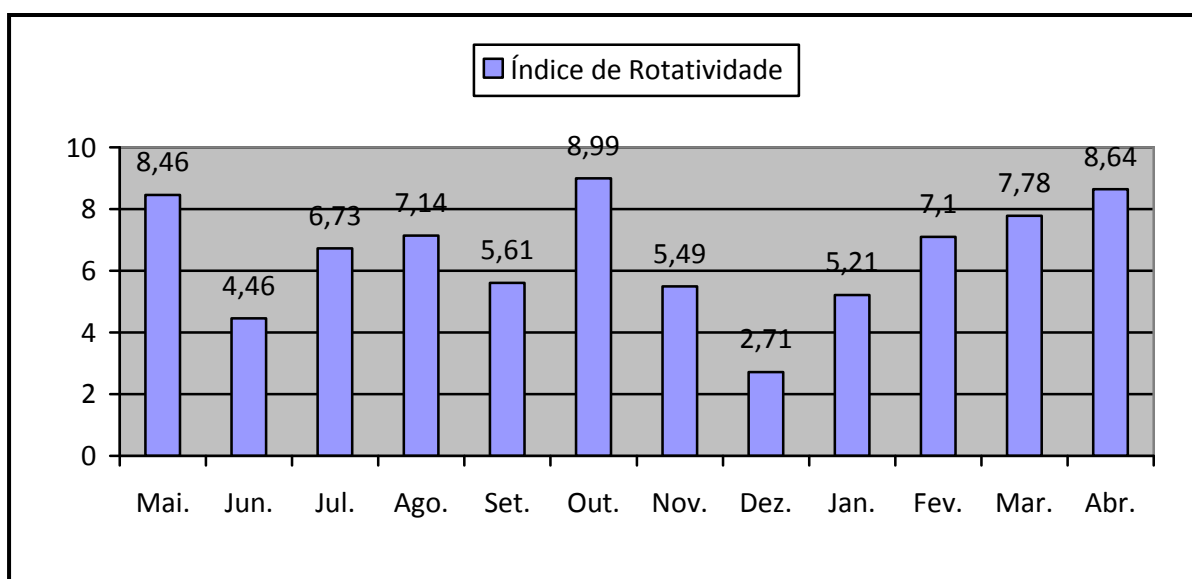
Tabela 03: Índice de Rotatividade de Pessoal em 2014/2015 (%).

Rotatividade	2014/2015
Maio	8,46
Junho	4,46
Julho	6,73
Agosto	7,14
Setembro	5,61
Outubro	8,99
Novembro	5,49
Dezembro	2,71
Janeiro	5,21
Fevereiro	7,10
Março	7,78
Abril	8,64
<b>Média</b>	<b>6,53</b>

Fonte: Elaborado pela autora com dados da empresa estudo, 2015.

O Gráfico 03 demonstra a rotatividade de pessoal no período analisado que compreende maio de 2014 a abril de 2015.

Gráfico 03: Índice de Rotatividade de Pessoal em 2014/2015 (%).



Fonte: Elaborado pela autora com dados da empresa estudo, 2015.

A partir dos dados demonstrados na tabela 03 e no gráfico 03, é possível perceber que o índice de rotatividade na organização é elevado em todos os meses. Os meses que mostram o maior índice de rotatividade foram em Maio e Outubro de 2014 e Abril de 2015, todos passando dos 8% (oito por cento). Isso se deve à ocorrência de um maior número de demissões e admissões neste período. No mês de maio a empresa teve 53 demissões sendo este o mês de maior número de saídas de todo o período analisado. Já nos meses de outubro e abril os índices se elevaram devido a grande quantidade de novas contratações sendo 54 em outubro e 63 em abril. Nos meses de junho e dezembro o fluxo de entrada e saídas de funcionários da empresa foi menor, apenas 04 novas contratações em dezembro e 18 demissões em junho. O índice médio anual encontrado na empresa foi de 6,53% de percentual de substituição de mão de obra. Especialistas dizem que o índice médio aceitável é 5%, mas reforçam que quanto menor melhor.

#### 4.3.2 Custos de seleção e recrutamento

Neste item serão abordados os custos referentes ao processo de recrutamento e seleção de novos funcionários para a empresa. Demonstrar os custos relacionados com a rotatividade de pessoal, bem como as consequências administrativas decorrentes. A tabela abaixo demonstra os custos com a rotatividade de pessoal da empresa em 2014/2015.

Tabela 04: Custos totais com a rotatividade de pessoal em 2014/2015.

<b>Descrição dos Custos</b>	<b>Nº Funcionários</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Recrutamento e Seleção	447	R\$ 15,91	R\$ 7.111,36
Registro e Documentação	447	R\$ 6,68	R\$ 2.985,96
Exames Admissionais	447	R\$ 67,11	R\$ 30.000,00
Integração e Treinamento	447	-	-
Uniformes, Epi's e Crachás	447	-	-
Exames Demissionais	417	R\$ 71,94	R\$ 30.000,00
Rescisões	417	-	R\$ 58.000,00
<b>Total dos Custos</b>			<b>R\$ 128.097,32</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Observando a tabela 04, verifica-se que a empresa teve um valor significativo de custos com substituição de seu pessoal, causados pela rotatividade, conforme descrito abaixo:

- 1) O processo de recrutamento e seleção é realizado pela coordenadora do RH da fábrica, sem a utilização de profissionais terceirizados. Toda a parte de divulgação de vagas é feita por meio de sites gratuitos da internet e no site da ACIC com o uso do linkedin, não gerando custos para empresa nessa área. Na identificação dos custos foram consideradas as despesas mensais com salários e encargos sociais da pessoa responsável pela realização destas atividades (R\$ 3.500,00), além do tempo necessário para sua realização (60 minutos). Este custo representou um total de R\$ 7.111,36 a um custo unitário de R\$ 15,91.
- 2) Os custos com registro e documentação envolvem basicamente as despesas com a folha de pagamento da pessoa responsável pelo setor pessoal (R\$ 2.500,00), o tempo necessário (cerca de 30 minutos), e custos com xerox de documentos, uma média de (R\$ 1,00) por pessoa, tendo assim um custo de R\$ 6,68 por pessoa, totalizando R\$ 2.985,96 de custo para a empresa.
- 3) Os exames admissionais e demissionais são realizados com todos os funcionários, porém são feitos apenas exames clínicos, sem exames específicos como de coluna ou de audiometria que seria o correto para a função de costureira. A empresa possui contrato com a Mediprev e o custo é fixo mensal de R\$ 5.000,00, independente do número de exames realizados dentro de cada mês. Para base de cálculo anual foi multiplicado esse valor por 12 (doze meses) totalizando R\$ 60.000,00, depois foi dividido esse valor por dois, ficando R\$ 30.000,00 para cada etapa, após, dividiu se pelo total de saídas e entradas do ano, encontrando o custo médio para cada funcionário, admissões R\$ 67,11 e demissões R\$ 71,94.
- 4) Os custos com integração e treinamento são zero, pelo fato de a empresa não adotar esses processos. Todos os candidatos são contratados

com o mínimo de conhecimento na área, e ainda assim se dentro do período de experiência não atenderem as expectativas são dispensados.

5) A empresa não fornece uniforme nem crachá aos funcionários, não existindo assim um padrão de uniforme, o mesmo ocorre com os equipamentos de segurança (EPI'S) que também não são fornecidos aos empregados. Não possuindo assim custos nesta área.

6) Os custos com rescisões o qual abrange todas as despesas com o desligamento do funcionário, no caso da empresa analisada são baixos, devido ao fato que 90% das saídas são de caráter voluntário, ou seja, o funcionário pede demissão e nesse caso perde se os direitos legais. Os custos gerados pelos 10% de desligamentos involuntários são relacionados ao pagamento proporcional de férias e décimo terceiro salário, aviso prévio com ou sem contraprestação de serviço pelo empregado, multa de FGTS, entre outros. Estes totalizaram um saldo no período de R\$ 58.000,00.

Os custos da rotatividade representam a reposição de mão de obra, abrange desde o momento da contratação até o rompimento do contrato de trabalho com a empresa. O estudo de caso mostrou que, dentro do período analisado que compreende doze meses, a empresa teve um custo decorrente a rotatividade de R\$ 128.097,32, valor bem significativo ao sistema financeiro da empresa.

#### **4.3.3 Sugestões de melhorias**

Com a realização da pesquisa, foi possível identificar consideráveis deficiências no ambiente de trabalho e nos benefícios legais e espontâneos oferecidos pela organização aos seus colaboradores.

Em primeiro momento, a empresa não apresenta uma gestão de recursos humanos adequada para gerir o pessoal, desde o momento da entrevista, não possui um setor com um profissional específico para oferecer capacitação, treinamento ou mesmo integração aos novos funcionários. Os candidatos às vagas,

aprovados na entrevista, passam direto desta fase para o ambiente de produção. Sugere-se a empresa a contratação de uma pessoa responsável e capacitada para essa etapa de integração e treinamento, buscando oferecer acolhimento do aprendiz junto a equipe e um melhor conhecimento do processo produtivo num todo.

Atualmente, a empresa também não conta com uma pessoa responsável para gerir o setor de produção, o que causa desordem na linha produtiva. A sugestão é reorganizar todo o organograma da gestão de produção, colocando um gestor nessa área visando melhorar a administração e a coordenação de toda a equipe do setor.

A empresa estudo, possui seis parques fabris, e todos se encontram depreciados, necessita-se de uma reestruturação urgente. Principalmente no que diz respeito à climatização do ambiente; em dias quentes, principalmente no verão onde as temperaturas são maiores, o calor interno no chão de fábrica é muito intenso, e como o número de funcionários trata-se na sua maioria de mulheres, sendo elas mais vulneráveis ao calor, a empresa acaba tendo vários casos de desmaios por conta da falta de ventilação e refrigeração adequada. Sendo a instalação de refrigeradores de ar uma sugestão a ser considerada e priorizada, pois o calor causa perdas normais de produtividade, mas podem ser diminuídas ou sanadas se a empresa oferecer um ambiente de trabalho adequado, climatizado.

Outra situação encontrada na empresa estudo é a ausência do fornecimento de uniforme padronizado e outros itens que o compõem, como sapatos e aventais para todos os funcionários, e também o fornecimento de equipamentos de segurança, os EPI's para todos de acordo com cada função. Sendo o fornecimento destes uma sugestão de melhoria.

Possivelmente estes fatos, estejam sendo alguns dos motivos para o grande número de demissões voluntárias, no entanto não há como saber ao certo, pois a empresa não adota a metodologia da entrevista de desligamento. Ficando essa como uma última sugestão de melhoria. A prática desse método possibilita ver com maior clareza o que deve ser melhorado para que todos fiquem satisfeitos em seus cargos ou funções.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo teve como objetivo avaliar os índices de rotatividade na empresa, verificando as possíveis causas e consequências decorrentes; e sugerindo a partir deste ponto formas de melhorias para as perdas que acabam ocorrendo no setor de produção.

O índice da rotatividade deve ser analisado em cada empresa de maneira mais adequada para sua realidade. Se apresentar um nível muito elevado, significa que algo está em desacordo, e precisa ser identificado e modificado. Este estudo identificou a taxa de rotatividade da empresa analisada no período de maio de 2014 a abril de 2015 de 6,53%.

A rotatividade gera custos com a substituição de novos colaboradores; a falta de um funcionário pode causar danos, atrasos e falta de qualidade no setor produtivo, podendo gerar ainda insegurança e insatisfação por parte dos clientes.

O estudo mostrou que, em uma organização os funcionários são a chave para o sucesso da empresa como um todo. Ou seja, o bem estar dos mesmos, tem forte impacto na produtividade e na qualidade das peças confeccionadas. Sendo assim, é de suma importância o monitoramento constante dos colaboradores, o fornecimento de equipamentos adequados e um bom ambiente de trabalho, a fim da certificação da satisfação destes junto à empresa.

Observou se ainda que gerenciar o talento humano é um desafio nas empresas, mas através do treinamento e o desenvolvimento das habilidades individuais de cada um é possível obter resultados bem satisfatórios, pois com o treinamento irão desenvolver suas atividades com mais perfeição, desenvoltura, e produtividade, proporcionando à empresa uma melhor imagem junto aos clientes.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p 150.

BOHLANDER, George W.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**. Campinas: Papyrus, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: revista de Administração de Empresas - RAE, v.35, n.2, mar./abr., 1995.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986. p 17.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p 100.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MICHELMAN, Paul. **Por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata**. In: PRESS, Harvard Business School (Ed.). Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica – Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Saraiva, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 19. ed. São Paulo : Cortez, 1993.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA; Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2002.