

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

MAYTE DEZAN DOMINGOS

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA CARBONÍFERA DA REGIÃO SUL DE
SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2015

MAYTE DEZAN DOMINGOS

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA CARBONÍFERA DA REGIÃO SUL DE
SANTA CATARINA**

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

Orientador: Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira

CRICIÚMA

2015

MAYTE DEZAN DOMINGOS

ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA CARBONÍFERA DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em contabilidade de custos.

Criciúma, 02 de Julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Leonel Luiz Pereira - Especialista - Unesc - Orientador

Prof. Adilton Arão de Medeiros - Especialista – Unesc - Examinador

Dedico este trabalho a minha família, em especial aos meus pais Manoel e Fátima, por todo amor e carinho.

Ao Fabiano, meu namorado, pelo companheirismo e entendimento nas horas de ausência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter iluminado meu caminho, me dando força nas dificuldades.

Aos meus pais, Manoel e Fátima, que souberam me dar educação, sempre acompanhada de amor, dedicação, paciência, e por me apoiarem em minhas escolhas.

Ao meu namorado Fabiano, pelo amor, incentivo, compreensão, carinho e apoio em todos os momentos.

Aos meus familiares pelo carinho e pelas palavras de incentivo.

Ao meu orientador Leonel pelo conhecimento compartilhado, paciência e dedicação no decorrer da elaboração desta trabalho.

À todos meus colegas do curso, pela amizade e por todos os momentos compartilhados.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram e me apoiaram na realização desta conquista.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”

Cora Caralina

RESUMO

DOMINGOS, Mayte Dezan. **Rotatividade de pessoal em uma carbonífera da região sul de Santa Catarina**. 2015. 63p. Orientador: Leonel Luiz Pereira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho irá abordar a rotatividade de pessoal em uma carbonífera localizada em Criciúma –SC. Para as empresas permanecerem no mercado de trabalho, é necessário terem recursos que auxiliem o seu crescimento. Os recursos humanos contribuem muito neste fator, sendo essencial por ter grande influência nos colaboradores. Investir no ambiente de trabalho e na qualificação dos profissionais é importante, pois as pessoas estão à procura de valorização e abertas a novas oportunidades. A rotatividade de pessoal demonstra o fluxo de entradas e saídas, variando de uma empresa para outra. Os custos gerados pela rotatividade acabam influenciando nos resultados da empresa. Esta pesquisa é caracterizada como descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de caso. Os dados analisados foram obtidos através dos relatórios gerenciais fornecidos pela empresa. Este estudo tem como objetivo principal demonstrar os gastos decorrentes da movimentação de pessoal no período de 05/2014 a 04/2015. Para tanto serão apresentados os conceitos de recursos humanos, gestão de pessoas e rotatividade. Por fim é apresentado o estudo de caso, que consiste em demonstrar os índices e os gastos com rotatividade de pessoal na empresa. O estudo demonstra que investir em capital humano é essencial para as empresas, pois pode auxiliar na redução dos gastos com rotatividade de pessoal.

Palavras-chave: Recursos humanos. Rotatividade. Capital humano.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Formas de recrutamento	18
Figura 2 – Conteúdo do treinamento	21
Figura 3 – Etapas de treinamento	22
Figura 4 – Etapas para demissão.....	24
Figura 5 – Salários	26
Figura 6 – Cultura Organizacional.....	30
Figura 7 – Hierarquia das necessidades de Maslow	32
Figura 8 – Fatores higiênicos	34
Figura 9 – Fatores motivadores.....	35
Figura 10 – Movimentação de colaboradores no período de Maio de 2014 à Abril de 2015.	46
Figura 11 – Rotatividade de Pessoal.....	47
Figura 12 – Índice de desligamentos.....	47
Figura 13 – Custos primários de rotatividade.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AERH – Administração Estratégica de Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

CIPA – Comissão Interna Prevenção de Acidente

DP – Departamento de Pessoal

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	15
2.1.1 Recrutamento e seleção.....	16
2.1.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoal	19
2.2 DEPARTAMENTO DE PESSOAL.....	23
2.2.1 Admissão.....	23
2.2.2 Demissão	24
2.2.3 Salário e Remuneração.....	25
2.2.4 Benefícios.....	26
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	27
2.3.1 Cultura Organizacional	29
2.3.2 Motivação	30
2.3.2.1 Hierarquia Das Necessidades De Abraham Maslow	31
2.3.2.2 Teoria X e Teoria Y	32
2.3.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg	34
2.3.3 Qualidade de Vida no Trabalho.....	35
2.3.4 Segurança no trabalho	36
2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL	38
2.4.1 Fatores que geram a rotatividade de pessoal	39
2.4.2 Formas para reduzir o índice de rotatividade	39
2.4.3 Cálculo do índice de rotatividade	40
2.4.4 Gastos com rotatividade de pessoal	41
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	42
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	42
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4 ESTUDO DE CASO	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	44

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.2.1 Rotatividade de Pessoal.....	44
4.2.2 Cálculo do índice de rotatividade e desligamento	46
4.2.2.1 Índice de rotatividade	46
4.2.2.2 Índice de desligamentos.....	47
4.2.3 Custos com a Rotatividade.....	48
4.3 PROPOSTAS PARA REDUZIR O ÍNDICE E OS CUSTOS COM ROTATIVIDADE	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
6 REFERÊNCIA	55
ANEXO.....	57
ANEXO A – Representação gráfica de Admissão.....	58
ANEXO B – Representação gráfica de Desligamento.....	58
ANEXO C – Representação gráfica de Parecer de Desligamento.....	60
ANEXO D – Representação gráfica de Entrevista de Desligamento.....	61

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no ramo empresarial, às empresas precisam cada vez mais investir em tecnologia e em capital humano para se tornarem competitivas no mercado. Uma boa gestão de pessoas é muito importante neste processo, visto auxilia as demais áreas da empresa.

Para crescer e obter bons resultados as empresas precisam conhecer o ambiente externo, mas principalmente o ambiente interno, pois pelo seu intermédio é possível visualizar suas características, bem como o nível de qualificação dos colaboradores e a capacidade financeira da empresa.

Atualmente conhecer o índice de rotatividade de uma empresa é um fator importante para alcançar o sucesso. Por meio desse indicador é possível saber a quantidade de admissões e demissões que ocorreram num certo período. Com base nestes dados são identificadas as causas que geram este processo e elaboradas estratégias de como reter talentos e reduzir gastos com a rotatividade.

Este capítulo está estruturado para proporcionar um conhecimento geral do trabalho. Desta forma é exposto o tema e problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos e posteriormente é apresentado à justificativa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As organizações são formadas por pessoas que trabalham em conjunto para atingir resultados pretendidos. A constante busca pelo sucesso faz com que as empresas procurem se destacar no mercado, seja investindo em tecnologia ou mudando seus processos internos. Estas transformações provocam impactos nas pessoas e na sociedade.

As empresas cada vez mais se deparam com cenários competitivos, onde além de se preocupar com a concorrência do mercado, sentem a necessidade de prestar a atenção nos colaboradores e conseqüentemente a investir na gestão de pessoas.

O capital intelectual vem se destacando no mundo dos negócios se tornando o recurso mais importante para a gestão. As organizações perceberam que reter talentos é fundamental no ambiente atual, com isso surgem às preocupações

com a qualidade de vida no trabalho e projetos com intuito de motivar os colaboradores. O conhecimento é a riqueza mais importante da organização sendo essencial para o futuro da empresa. Assim a aprendizagem organizacional vem sendo desenvolvida continuamente.

Neste contexto, a gestão da rotatividade é fundamental para as empresas, pois um alto nível de rotatividade gera perda de produtividade, lucratividade e conhecimento para empresa. Com base na análise da rotatividade, são traçadas estratégias para reduzir gastos com processos de admissão e demissão.

Diante do exposto pretende-se com este estudo responder: Quais os reflexos financeiros decorrentes da rotatividade de pessoal em uma Carbonífera da Região Sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar os reflexos financeiros decorrentes da rotatividade de pessoal em uma Carbonífera da Região Sul de Santa Catarina.

Para alcançar o objetivo geral traçou-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Conhecer os índices de rotatividade da empresa objeto de estudo no período de 05/2014 a 04/2015;
- ✓ Apurar os custos que a rotatividade gera para a empresa;
- ✓ Apresentar estratégias que possam contribuir com a redução dos custos com rotatividade da empresa pesquisada;

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente com as constantes mudanças no ramo empresarial, se torna um desafio para as empresas terem uma margem de lucro que possa satisfazer os acionistas.

A rotatividade interfere nos resultados da empresa, por sua vez que o processo de admissão e demissão envolve gastos com recrutamento e seleção, exames admissionais, treinamento, exames demissional, dentre outras despesas.

Desta forma, esta pesquisa visa dar suporte às empresas que buscam identificar e encontrar medidas para reduzir o índice de rotatividade, já que é apresentada a fórmula para calcular o índice de rotatividade e situações que influenciam no seu resultado. De tal modo a empresa consegue constatar quais são as ferramentas ideais para o processo e se é necessário fazer a adequação das mesmas na sua gestão.

A contribuição prática desse estudo para a gestão da empresa investigada consiste em demonstrar os reflexos financeiros gerados pela rotatividade e identificar suas ferramentas de análise, mostrando alternativas para reduzir esta movimentação de pessoal e os gastos gerados por ela. Assim garantindo a experiência e qualidade de seus colaboradores na execução dos trabalhos, investindo na qualificação profissional e motivação do pessoal interno sem ter a necessidade de buscar fora da empresa pessoas qualificadas. Este estudo tem como objetivo proporcionar para a empresa pesquisada uma análise da rotatividade e também contribuir com uma metodologia para avaliar as políticas internas existentes na empresa.

Para o ambiente acadêmico tem grande contribuição por ampliar conhecimentos relacionados ao problema. Além disso, pode ser utilizados para consultas sobre o assunto que vem se destacando na atualidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão expostos estudos e conceitos de autores relacionados com o tema pesquisado. Num primeiro momento, é discorrido sobre recursos humanos e gestão de pessoas. Por fim, são apresentados estudos mais específicos sobre rotatividade de pessoal.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, desenvolvimento e coordenação de processos que auxiliam seus colaboradores a alcançar as metas da empresa e os seus objetivos pessoais.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) definem a administração de recursos humanos como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho”. Por meio das orientações fornecidas pelo departamento de RH a organização consegue obter pessoas eficazes e conseqüentemente atingir seus objetivos.

A ARH consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO, 2004, p.138).

De acordo com Chiavenato (2004) a ARH pode se referir ao nível individual sendo aplicada diretamente as pessoas com uma entrevista, integração como também aos níveis grupal e organizacional, desta forma sendo aplicada nos cargos ocupados, indiretamente as pessoas.

Segundo Dessler (2003, p. 4) “o departamento de recursos humanos fornece a assistência especializada de que os gerentes de linha precisam.”

Para que uma organização alcance bons resultados e sua continuidade ela depende de pessoas. Para isso é necessário à gestão de pessoas, que visa tratar as pessoas como recursos organizacionais, mostrando que são capazes de solucionar problemas e crescer junto com a organização, deixando para trás o conceito que pessoas são apenas objetos e recursos produtivos.

O RH ajuda a empresa a gerenciar seus colaboradores com eficácia. Tendo em vista que estes mesmos empregados tomam decisões sobre demais

assuntos. Com base nestes aspectos é possível identificar que o RH é um importante determinante de eficácia. Milkovch e Boudreau (2000).

Para Lacombe (2005, p. 36) “O ponto de partida para o planejamento dos recursos humanos é o diagnóstico das políticas, práticas e decisões da empresa nesta área, bem como de sua consistência e coerência e da verificação da forma como elas se encaixam no planejamento estratégico da empresa.”

O planejamento de RH visa identificar o que a empresa necessita para o próximo período, com base nestes dados o administrador pode desenvolver programas para solucionar estas necessidades.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 137) “Talves a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições.”

Para Dessler (2003, p. 13) “o plano estratégico do administrador busca equilibrar duas vertentes de força: as oportunidades e as ameaças externas de um lado e as forças e as fraquezas internas de outro.”

O planejamento de recursos humanos se bem elaborado proporcionará um melhor controle para a organização, quanto ao volume de capital humano que ela possui, além dos gastos gerados por ele. Além disso, é possível identificar os pontos fortes da empresa, e os à melhorar. As decisões tomadas pelo RH influenciam na qualidade das atividades desempenhadas como também nos objetivos conquistados por empregados e empregador.

2.1.1 Recrutamento e seleção

Recrutamento de pessoal é um conjunto de processos que tem por finalidade atrair candidatos qualificados para ocupar cargos vagos dentro da organização. A busca pelos profissionais pode ser feita no mercado interno, como no externo ou em ambos.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 55) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

Marras (2005) define que recrutamento de pessoal é de responsabilidade do departamento de ARH e que sua finalidade é auxiliar com base nos recursos

internos e externos da empresa os sistemas de seleção de pessoal aos clientes internos da empresa.

Gil (2001, p. 94) afirma que “pode ser vantajoso para a empresa admitir antigos empregados dispensados, desde que a dispensa tenha ocorrido por motivos aceitáveis. Neste caso, os empregados já são conhecidos, conhecem a empresa e provavelmente dispensarão programas de treinamento.”

O recrutamento interno acontece dentro da organização, é quando há uma vaga em aberto e os candidatos já atuam na empresa, procurando oferecer oportunidades melhores para estes, sendo pela promoção ou transferência para outras atividades mais complexas ou motivadoras.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 172) “É interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicadas unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos.”

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 169) identificam algumas das vantagens que o recrutamento interno pode trazer:

- a) é mais econômico;
- b) é mais rápido;
- c) tem maior índice de validade e segurança;
- d) é uma fonte poderosa de motivação para os funcionários;
- e) capitaliza o investimento da organização em treinamento/ desenvolvimento do pessoal; e
- f) desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

No recrutamento externo, é feita uma busca no mercado de trabalho procurando candidatos com habilidades e experiências não-existentes na organização.

Para Chiavenato (2004, p. 172) “recrutamento é externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de recursos humanos.”

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 171) “o recrutamento é externo quando a instituição procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.”

Figura 1 – Formas de recrutamento



Fonte: Chiavenato (2004, p. 171)

Lacombe (2005, p. 66) “as pessoas a serem recrutadas e admitidas são as que devem ter condições de executar as estratégias da empresa, em conjunto com as que já foram anteriormente admitidas.”

As principais técnicas de recrutamento externo segundo Marras (2005, p. 70) são as seguintes:

- ✓ Arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- ✓ Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- ✓ Cartazes ou anúncios na portaria de empresa;
- ✓ Contatos com sindicatos e associações de classe;
- ✓ Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola etc.;
- ✓ Conferências e palestras em universidades e escolas;
- ✓ Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- ✓ Anúncios em jornais, revistas etc.;
- ✓ Agências de recrutamento; e
- ✓ Viagens para recrutamento em outras localidades.

Com as constantes mudanças no mundo profissional, as organizações procuram cada vez mais por pessoas eficazes que possam garantir a continuidade da empresa e alcançar o sucesso. Desta forma aumenta a importância do processo de seleção.

A seleção é o processo que escolhe dentre os candidatos recrutados, a pessoa que melhor alcança os critérios da seleção para ocupar o cargo disponível.

De acordo com Marras (2005, p. 79) “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.”

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 172) “as técnicas de seleção variam em função da estratégia adotada pela organização, dos aspectos conjunturais do mercado, e das características da mão-de-obra a ser selecionada.”

O processo de seleção é iniciado com análise de currículos e entrevista com os candidatos, buscando encontrar a pessoa ideal para ocupar o cargo que está vago. Este procedimento deve ter um planejamento estratégico de longo prazo, visando alternativas para eventuais substituições assegurando o bom desempenho da empresa.

Para Dessler (2003, p. 106) “selecionar os funcionários certos é importante por três razões principais. Primeiro, o seu próprio desempenho depende, em parte, dos seus funcionários. Funcionários com boas habilidades e atributos farão um trabalho melhor para você e para a empresa.”

Lacombe (2005, p. 79)

Uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas por meio de treinamento, como a habilidade de lidar com as pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes.

O processo de recrutamento e seleção é muito importante para organização, uma vez que o candidato escolhido posteriormente será contratado e irá fazer parte da organização. Neste processo é selecionado o profissional que melhor se enquadre no perfil da vaga e na cultura da empresa. Uma seleção errada pode acarretar na perda de produção e qualidade, por isso as empresas procuram cada vez mais por candidatos que possuem competências como adaptação a mudanças, que saiba lidar com pessoas, que seja criativo, além das competências que o cargo exige.

2.1.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoal

As empresas precisam cada vez mais de colaboradores qualificados para desempenhar suas atividades, para isso estão investindo em capacitação. O treinamento de pessoal visa desenvolver as habilidades, competências e conhecimentos para o desempenho de tarefas e operações a serem executadas.

Milkovich, Boudreau (2000, p. 338) “definem 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.”

Para Dessler (2003, p. 140) “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.”

Ainda de acordo com Dessler (2003, p. 140) “os funcionários de hoje podem também necessitar de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação.” Esses tipos de treinamento são essenciais na atualidade, devido as organizações não estarem preparadas para lidar com os colaboradores. São essenciais por mostrarem as melhores formas para desenvolver o conhecimento, assim ampliando o capital intelectual da empresa.

Segundo Chiavenato (2002, p. 498) os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas do cargo;
2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
3. Mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

Conforme Takeshy Tachizawa (2001, p. 220) “investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas.”

Marras (2005, p. 148) declara que entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes:

- ✓ Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- ✓ Especialização: oferece ao treinado um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para otimização dos resultados.
- ✓ Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 219) o treinamento “visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais.”

Para Gil (2001, p. 121),

[...] desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos

hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador. (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000, p. 340).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 402) “treinamento é o 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.”

Segundo Chiavenato (2004, p. 406) o levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise:

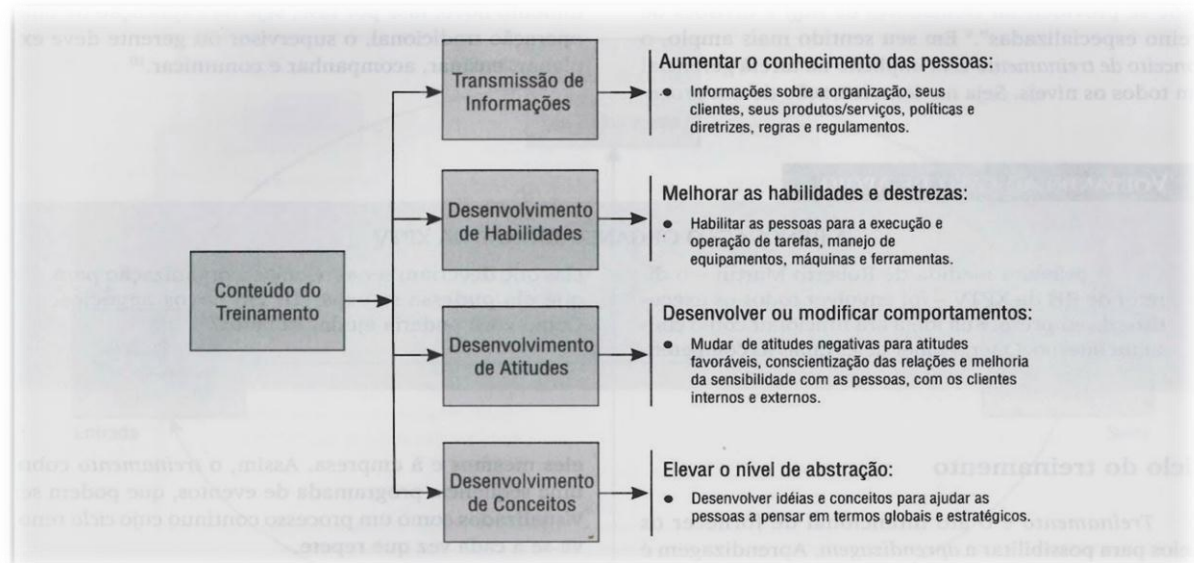
1. No nível da análise da organização total: o sistema organizacional.
2. No nível da análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento.
3. No nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.

O levantamento das necessidades de treinamento é fundamental para identificar que conhecimento o colaborador deve ter para desempenhar sua função. Com esta análise é possível observar os pontos que precisam ser explorados para atingir o objetivo da organização.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2004, p. 339)

a maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes etc.

Figura 2 – Conteúdo do treinamento



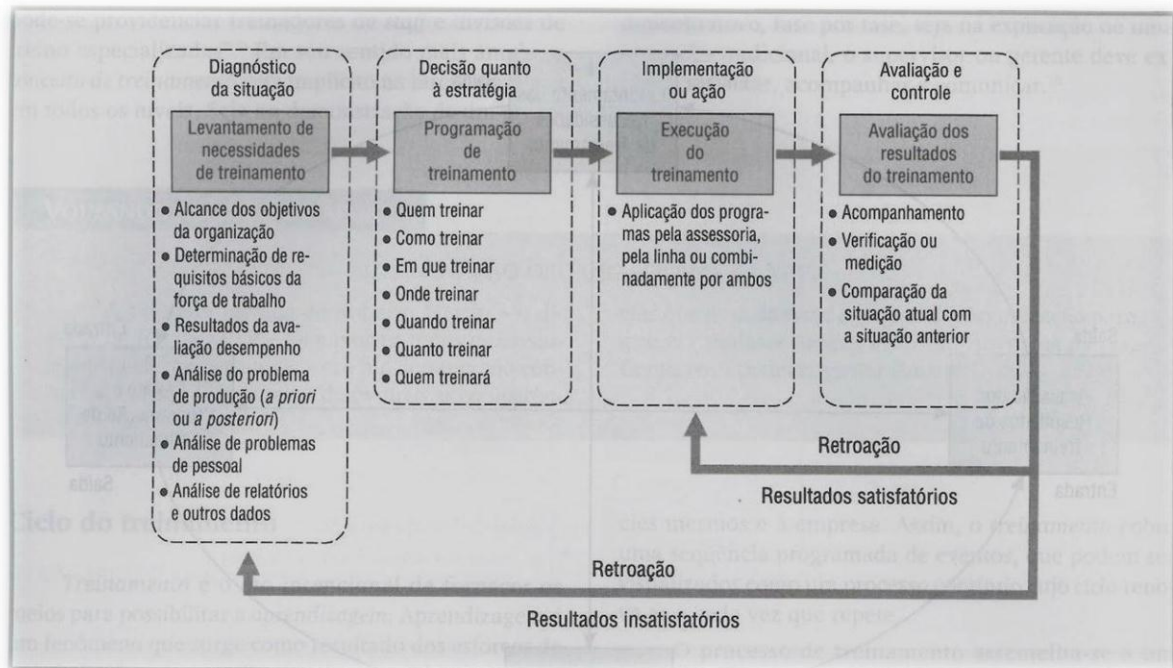
Fonte: Chiavenato (2004, p. 403)

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 226) a execução de programas de treinamento deve levar em conta os seguintes fatores:

- a) Adequação do programa às necessidades da organização;
- b) Qualidade do material didático;
- c) Cooperação do pessoal de chefia;
- d) Qualidade e preparo dos instrutores; e
- e) Qualidade do pessoal a ser treinado.

Um programa de treinamento para ser eficaz deve seguir as etapas conforme a figura 3.

Figura 3 – Etapas de treinamento



Fonte: Chiavenato (2004, p. 406)

Segundo Dessler (2003) Algumas empresas possuem centros de desenvolvimento internos, que dispõem de palestras e seminários, como também centros de avaliação que auxiliam o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Todos estes trabalhos contribuem para elevar o capital intelectual da organização visto que estas informações auxiliam no desenvolvimento das atividades exercidas na função, agilizando o processo. Estes treinamentos desenvolvem também o companheirismo e a importância do trabalho em equipe.

O treinamento de pessoal é um grande aliado das empresas por desenvolver as habilidades e competências dos colaboradores. O programa de

treinamento é um investimento à longo prazo, sendo a lucratividade um de seus benefícios, uma vez que ele aumente o capital intelectual da empresa.

2.2 DEPARTAMENTO DE PESSOAL

É onde são executadas todas as rotinas trabalhistas, tendo como objetivo efetivar todos os registros legais e necessários segundo a legislação, como os registros de admissão de novos colaboradores, férias, anotações em carteira entre outros.

2.2.1 Admissão

A admissão é feita após o candidato passar por todas as etapas do processo de recrutamento e seleção e ter sido aprovado. Assim é entregue uma lista de documentação ao qual o candidato deve apresentar no departamento de pessoal para dar continuidade no processo de contratação.

Lacombe (2005, p. 93) “terminado o processo de seleção, é processada a admissão, que começa com a comunicação do resultado ao candidato e o pedido de apresentação dos documentos exigidos pela empresa e pela legislação.” Nesta listagem consta os documentos obrigatórios segundo a legislação e também os que a empresa entender necessário para seu arquivo. Terminado o processo de admissão o empregado passa a ser integrado na empresa, que, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), as atividades de registro e controle que envolve o processo de admissão são:

- ✓ Contratação de pessoas;
- ✓ Atualização de carteira de trabalho;
- ✓ Livro/ficha de registro;
- ✓ Relação de admitidos e desligados;
- ✓ Declaração de opção;
- ✓ Transferência de FGTS;
- ✓ Controle legal da proporcionalidade entre funcionários brasileiros e estrangeiros;
- ✓ Atualização de contratos de trabalho;
- ✓ Contribuição sindical e do PIS-Pasep;
- ✓ Admissão de menores;
- ✓ Contratos de experiência.

Para Lacombe (2005, p. 94)

a integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bom como explicar quem é quem na empresa, como funcionam

os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações.

Finalizado o processo de admissão de acordo com as normas legais o novo contratado é encaminhado para a integração. Nesta etapa o colaborador conhece a política interna da empresa, seus deveres e direitos, é o momento para esclarecer eventuais dúvidas que possa ter sobre a organização.

2.2.2 Demissão

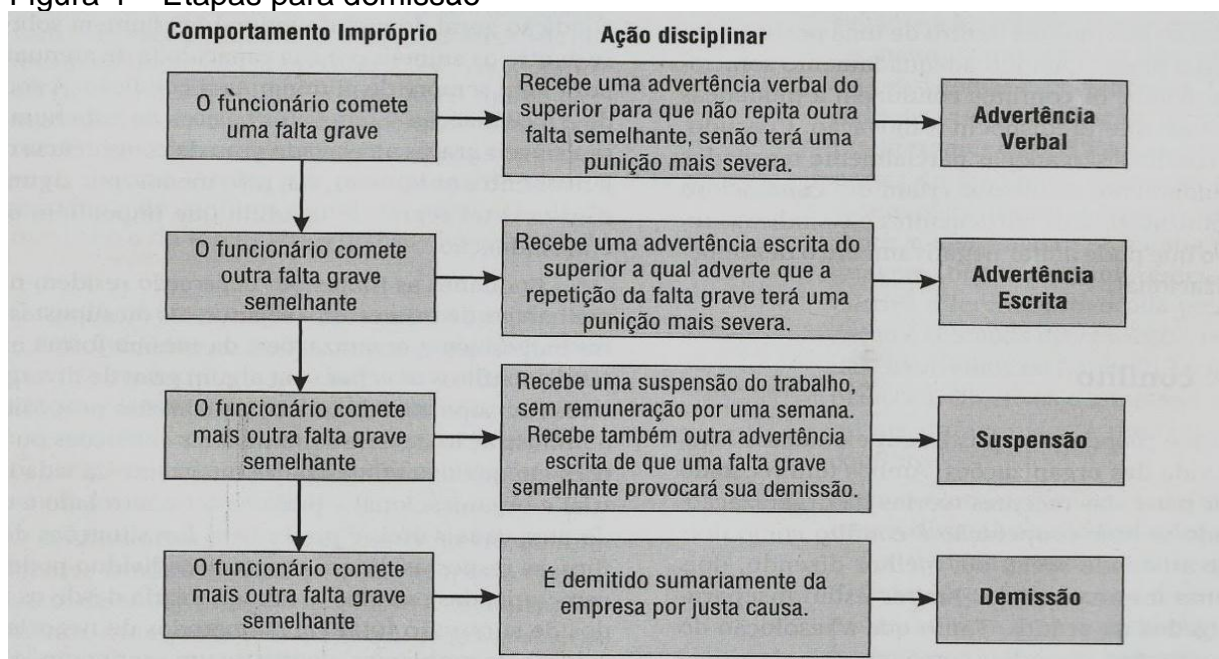
A demissão pode ocorrer por iniciativa da empresa ou do colaborador, dentre os mais variáveis motivos. O fato de demitir é uma tarefa difícil para empregado e empregador.

Lacombe (2005, p. 99)

a demissão de um empregado é uma das tarefas mais ingratas dos administradores, especialmente quanta se trata de um bom empregado que é demitido por motivos fora do seu controle. A demissão é um processo traumático não só para quem é demitido, mas também, em muitos casos, para aquele que toma a decisão de demitir.

Segundo Dessler (2003, p. 260) “há quatro bases para uma demissão: desempenho insatisfatório; má conduta; falta de qualificações para o cargo e mudança (ou eliminação) de exigências para o cargo.” Estas bases podem ser visualizadas na figura 4.

Figura 4 – Etapas para demissão



Fonte: Chiavenato (2004, p. 375)

Para Milkovich, Boudreau (2000, p. 261) “as demissões são o término do empregado de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado.”

Conforme Marras (2005, p. 190) “Independentemente da razão de sua saída da organização, se demissionário ou demitido, o empregado nessa situação deve dirigir-se ao DP para legalizar sua mudança de situação de empregado ativo para inativo.”

De acordo com Dessler (2003) várias empresas estão adotando a entrevista de desligamento, elas geralmente são feitas pelo departamento de RH e seu objetivo principal é obter informações sobre o cargo ou outros assuntos pertinentes que possam auxiliar a empresa a definir o que está funcionando e o que está sendo feito de maneira errada.

2.2.3 Salário e Remuneração

Salário é a contraprestação devida ao colaborador pela prestação de serviço. Onde é feita uma troca entre o empregador e o empregado, assim o funcionário fornece sua atividade e recebe o salário correspondente.

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

Na concepção de Chiavenato (2004) O salário representa para as empresas um custo e um investimento. Custo por se tratar de um produto ou serviço final e investimento por ser considerado uma aplicação de dinheiro.

Figura 5 – Salários

Tipo de salário	Definição
1. Salário nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2. Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.)
3. Salário complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)
4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Fonte: Marras (2005, p. 92)

A remuneração é composta pelo salário do colaborador mais os seus benefícios, podendo ser horas extras, adicional noturno, insalubridade, periculosidade dentre outras vantagens.

De acordo com a CLT, art. 457: “[...] compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.” (BRASIL 1943)

Marras (2002, p. 3) “remunerar é uma das principais funções da organização; por essa razão, esta sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes e administradores de empresas”. A remuneração influencia na motivação do colaborador, por isso deve ser avaliada com muita atenção pelos administradores. Este conjunto deve sempre estar de acordo com o mercado, e quando possível superior, sendo um diferencial para a empresa.

2.2.4 Benefícios

É o pagamento indireto ao funcionário em virtude da continuidade laboral. O programa de benefícios nas empresas quando bem planejado e de acordo com os

oferecidos no mercado, motiva os colaboradores a permanecer nela e atrai novos candidatos.

Para Dessler (2003, p. 207) benefício “é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa.”

De acordo com Marras (2005, p. 137) “denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.”

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 440) “benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregos; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.”

As empresas que adotam o programa de benefícios são mais competitivas no mercado de trabalho, uma vez que além de beneficiar os funcionários, estes benefícios contribuem com a própria empresa ajudando a reduzir os índices de rotatividade e absenteísmo.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o conjunto de atitudes e valores de comportamentos existentes na organização. É por meio de sua avaliação que é possível identificar a qualidade do ambiente. Desta forma é possível identificar alternativas para melhorar os pontos que estão a desejar.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2004, p. 43) “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações.”

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 239) “entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que:

- a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e
- b) influência o comportamento dos mesmos.

Segundo Marras (2005, p. 295) “[...] o papel da AERH é fundamental não só pela implementação de um programa formal de identificação e fixação de uma cultura organizacional, mas principalmente pela sua manutenção ao longo do tempo.”

Para Wagner, Hollenbeck (2006, p. 6) comportamento organizacional “é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.”

De acordo com Gil (2001, p. 42),

todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu *layout* físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

De acordo com Milkovich, Boudreau, (2000, p. 68) “os fatores organizacionais mais importantes para definir as políticas de RH são as a condição financeira e a tecnologia.”

Para Tchizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 242) podemos estabelecer o seguinte rol de objetivos para uma pesquisa de clima organizacional:

- a) estudar a cultura organizacional da empresa;
- b) avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos;
- c) medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização;
- d) analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados;
- e) verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização;
- f) verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços;
- g) verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos;
- h) estudar as relações funcionais entre os empregados;
- i) analisar os padrões de produtividade;
- j) medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos.

Conforme Lacombe (2005, p. 236) “se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento [...]”

O clima organizacional baixo é caracterizado por depressão, desinteresse, insatisfação, podendo em casos mais graves, apresentar estados de inconformidade e agressividade. A empresa deve ficar atenta a estes sinais e tentar descobrir a causa dessas reações. Devido que estes sintomas surgem pelo descontentamento, podendo ser com o cargo, supervisor, salário dentre outras razões. (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 103) o clima organizacional “é baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades.”

O clima organizacional mostra como os colaboradores veem a empresa. Desta forma é essencial fazer uma pesquisa para avaliar os pontos positivos e também para identificar o que a empresa está deixando a desejar. Esta avaliação pode ser feita com base no dia a dia da empresa, ou seja, quando o clima está bom os colaboradores são mais felizes, criativos e engajados. Mas quando o clima é ruim as pessoas ficam desinteressadas, há rivalidade e falta de comunicação. Por meio destes indicadores é possível encontrar soluções para melhorar os pontos negativos e continuar aplicando os que estão de acordo.

2.3.1 Cultura Organizacional

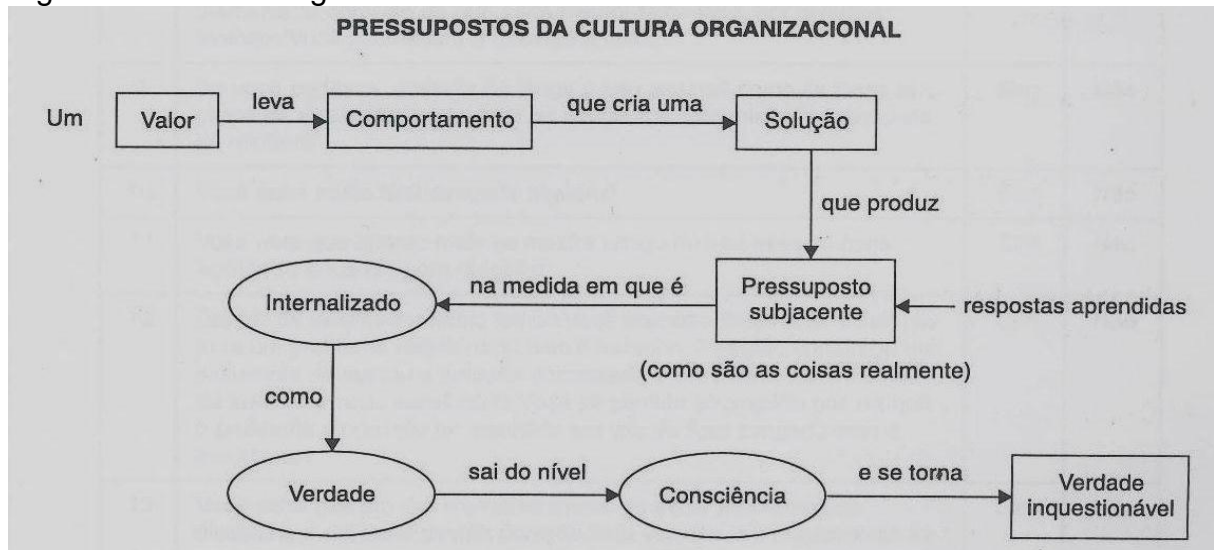
A cultura organizacional varia de uma empresa para outra, devido que ela é baseada nos valores e nas crenças de seus sócios. A cultura organizacional controla por meio de normas o modo de agir dos colaboradores uns com os outros na empresa e também a maneira que eles lidam com os fornecedores e clientes.

Segundo Chiavenato (2004, p. 100) “a cultura organizacional representa as normais informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.”

Para Chiavenato (2004, p. 99) “Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.”

Na figura 6 é possível identificar as etapas que levam a criação da cultura organizacional.

Figura 6 – Cultura Organizacional



Fonte: Marras (2005, p. 295)

Segundo Marras (2005), toda organização tem sua própria cultura, onde são identificados seus costumes, crenças e valores. A cultura registra o perfil da empresa além, de orientar e controlar o comportamento de todos que a formam.

2.3.2 Motivação

A motivação dos colaboradores é fundamental para o sucesso da empresa. É ela quem faz com as pessoas deem o seu melhor para atingir seus objetivos pessoais e os da empresa.

De acordo Maximiano (2008, p. 232) “o estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras.”

Segundo Bergamini (1997, p. 34),

A motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores. O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado.

O modelo de características do trabalho identifica cinco aspectos que podem potencialmente motivar os trabalhadores:

1. Variedade de habilidades. Até que ponto a função requer uma variedade de atividades diferentes e usa um grande número de talentos e habilidades do indivíduo.

2. Identidade da tarefa. Até que ponto a função exige a realização de uma completa e identificável parte do trabalho – ou seja, ser realizada do começo ao fim, com um resultado visível.
3. Significância da tarefa. Até que ponto o trabalho realizado tem impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas.
4. Autonomia. Até que ponto tarefa proporciona liberdade e independência suficientes para que o indivíduo programe seu trabalho e determine os procedimentos que devem ser usados em sua realização.
5. Realimentação. Até que ponto o indivíduo recebe informações diretas e claras sobre a eficácia de seu desempenho por meio da própria realização das atividades requeridas pela tarefa. MILKOVICH, BOUDREAU, 2000, p. 75).

Chiavenato (2004, p. 343),

O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Vai muito mais longe. Significada atingir o nível de desenvolvimento almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.

A motivação no trabalho torna profissionais bem sucedidos, para isso é necessário definir prioridades, encerrar as dificuldades e se relacionar bem com as pessoas. Uma pessoa motivada além de alcançar os seus benefícios pessoais, traz para a empresa, aumento de produtividade, redução de custos e maior qualidade. Estes benefícios fazem com que a empresa invista mais em de projetos com fins motivacionais.

2.3.2.1 Hierarquia Das Necessidades De Abraham Maslow

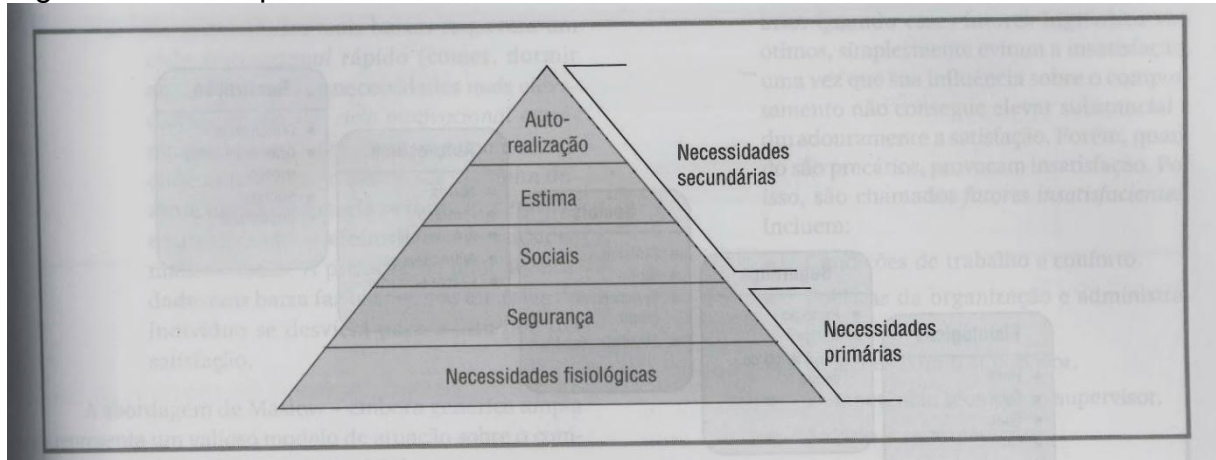
A motivação é uma força dentro do indivíduo que se modifica com o passar do tempo, direcionando e intensificando os objetivos de cada pessoa. Toda via, as formas de motivação não devem ser generalizadas, visto que as pessoas não tomam as mesmas atitudes pelos mesmos motivos e sim, por suas próprias experiências.

De acordo com Robbins (2002, p. 152) Maslow desenvolveu que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

- ✓ Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- ✓ Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- ✓ Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- ✓ Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- ✓ Auto-realização: a intenção de torna-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

A figura 7 representa essas necessidades de acordo com as prioridades.

Figura 7 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2004, p. 67)

Segundo Robbins (2002, p. 152) “À medida que cada uma dessas necessidades vão sendo atendidas, a próxima torna-se a dominante”. A motivação está ligada com as necessidades de cada um, onde se transformam em fonte de motivação quando são insatisfeitas, fazendo com que as pessoas queiram melhorar esta situação que não está agradando. Logo que esta necessidade é suprida aparece outro fator a ser melhorado, até o momento que se alcance a auto-realização.

Segundo Gil (2001, p. 206) “a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”. No dia a dia da empresa é necessário que a motivação esteja presente, pois é muito difícil alcançar metas e objetivos sem estar motivado. Os trabalhadores que são motivados produzem mais e desempenham suas funções com eficácia além de serem mais saudáveis.

2.3.2.2 Teoria X e Teoria Y

Esta teoria foi criada por Douglas Mc Gregor, que definiu duas concepções sobre a natureza humana, a teoria X e teoria Y. Que mostram dois tipos opostos de administração.

A teoria X sustenta que as pessoas não tem motivação e que o trabalho é desagradável para a maioria delas. Que as pessoas são pouco criativa e ambiciosa. Onde o gerente admite que se a equipe não é supervisionada não produz.

A teoria Y sustenta que se a pessoa for devidamente estimulada o índice de criatividade é alto na maioria das pessoas e que as mesmas gostam de desempenhar suas tarefas da melhor forma possível. Onde os subordinados podem conduzir as reuniões.

Para Gil (2001, p. 206) “os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementadas as mudanças”.

Para Robbins (2002, p. 153) Sob a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

- ✓ Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
- ✓ Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
- ✓ Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
- ✓ A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Ainda de acordo com Robbins (2002, p. 153) Sob chamada Teoria Y:

- ✓ Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
- ✓ As pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
- ✓ As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
- ✓ A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daqueles em posições hierárquicas mais altas.

Para Marras (2005, p. 35) sobre a teoria X Y de McGregor “veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de grupos, mas principalmente, como indivíduos”.

As teorias X e Y são apresentação de dois perfis diferentes de colaboradores. Na teoria X ele demonstra as pessoas que não gostam de trabalhar e são preguiçosos, já na teoria Y, demonstra as pessoas gostam de trabalhar e são motivadas. Estas características são vistas nas empresas, mas muitos indivíduos não percebe que as possui. A reflexão dessas teorias é importante para perceber qual perfil é mais interessante para a empresa.

2.3.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg pesquisou sobre as fontes de motivação que era diretamente relacionadas com a realização no trabalho. Percebeu que à medida em que as pessoas se desenvolvem e adquirem experiência pessoal passam a dar mais importância a fatores como a auto-estima e auto-realização. A motivação do homem no seu trabalho, depende de dois tipos de fatores, cada um deles ligado a um tipo de necessidades: Fatores de Higiene ou Manutenção e Fatores Motivacionais.

Os fatores higiênicos referem-se às condições físicas e às ambientais que rodeiam o empregado enquanto trabalha como, por exemplo, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima de relação com supervisores e colegas, etc.

Figura 8 – Fatores higiênicos

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: Marras (2005, p. 36)

Os Fatores Motivadores referem-se ao contexto do indivíduo no cargo, bem como às tarefas e deveres relacionados ao trabalho. Esses fatores englobam: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento.

Figura 9 – Fatores motivadores

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Marras (2005, p. 36)

Segundo Robbins (2002, p. 155) “Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.”

De acordo com Chiavenato (2004), Herzberg concluiu que o oposto de satisfação profissional é nenhuma satisfação profissional. E que da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional é nenhuma insatisfação profissional. Mostrando que o fato de não ter a satisfação no trabalho não quer dizer que esteja insatisfeito com o mesmo e vice e versa.

2.3.3 Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores, para isso a empresa deve investir na implantação de programas voltados para esta área. Devido que o nível de QVT influencia nos resultados que cada colaborador pode gerar.

Segundo Maximiano (2008, p. 62),

[...] a ideia de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O

enfoque biopsicossocial origina-se da medicina psicomática, que propõe a visão integral, ou holística (ou sistêmica), do ser humano.

Conforme Wagner, Hollenbeck (2006, p. 88) “uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível.”

De acordo com Chiavenato (2004, p. 367) “a qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer a suas necessidades pessoais com a atividade na organização.”

Ainda de acordo com Chiavenato (2004, p. 367) “ela afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar.”

Gil (2001, p. 46) observa que “as empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para a tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas.”

Um programa de qualidade de vida deve ser implantado nas empresas, devido aos retornos positivos que ele gera para o colaborador e para a empresa. Por meio dele é desenvolvido um ambiente de trabalho que comprova que a saúde do funcionário está ligada com a qualidade e produtividade dos serviços prestados por ele.

2.3.4 Segurança no trabalho

A segurança do trabalho tem como objetivo proteger os colaboradores em seu ambiente de trabalho, procurando evitar acidentes e doenças ocupacionais.

Para Tachizawa (2001, p. 229),

A higiene e segurança no trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, tanto no que se refere à observância dos preceitos legais quanto à aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

Tachizawa (2001, p. 229) salienta que “criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para as empresas que zelam pela sua imagem e preocupam-se com os crescentes custos decorrentes dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais.”

Segundo Chiavenato (2004, p. 352) “segurança do Trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de praticas preventivas.”

Dessler (2003, p. 278) “um ambiente de trabalho seguro e livre de acidentes é importante por várias razões. Uma delas é a impressionante natureza dos números relacionados à segurança e aos acidentes no trabalho.”

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 232) as principais causas de acidentes são:

- ✓ Características pessoais inadequadas, devido a problemas relacionados a personalidade, inteligência, motivação, aptidões sensoriais e motoras, experiência etc.;
- ✓ Comportamentos disfuncionais, como desatenção, esquecimento, negligência e imprudência;
- ✓ Degradação do ambiente de trabalho, devido a fatores potencialmente causadores de acidentes, como equipamentos mal projetados ou em precário estado de conservação. *Lay-out* (arranjo físico) mal definido etc.;

Para Dessler (2003, p. 283) as condições inseguras são a principal causa de acidentes. Algumas condições inseguras são:

- ✓ equipamento sem proteção adequada;
- ✓ equipamento defeituoso;
- ✓ estoque inseguro: acúmulo ou sobrecarga;
- ✓ iluminação inadequada: ofuscamento ou luz insuficiente; e
- ✓ ventilação inadequada: renovação de ar insuficiente ou ar impuro.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 437), “a segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos.”

Um programa de segurança no trabalho requer as seguintes etapas:

1. Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes.
2. Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências.
3. Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança.
4. Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.

Os supervisores além de falar sobre segurança e estabelecer regras sobre as mesmas devem despertar nos colaboradores o desejo de trabalhar com segurança. Em outras palavras é fundamental mostrar com palavras e ações a importância da segurança. Os colaboradores se motivam a trabalhar de forma segura ao ouvirem um elogio quando estão trabalhando de acordo com as normas de segurança e também quando é oferecido um bônus. (DESSLER, 2003)

Para Chiavenato (2004) A CIPA não deve ser confundida com o órgão de segurança da empresa. Nas empresas que existem as duas, apesar de terem os mesmos objetivos, cada uma deve exercer sua função. A CIPA é responsável por identificar os atos inseguros dos funcionários e as condições inseguras. Já o órgão de segurança deve trazer as soluções.

Lacombe (2005, p. 256) “A CIPA deve propor e mesmo obrigar a implantação de determinadas medidas com a finalidade de aumentar a segurança no trabalho. A implantação das recomendações dessa comissão cabe à empresa, que para isso deve contar com profissionais especializados.”

Segundo Marras (2005, p. 215) a CIPA “é uma comissão que objetiva controlar ações relativas à HSMT e assessorar a empresa na prevenção ou solução de problemas relacionados à essa área, enquanto o corpo de segurança da empresa é que responde direta e tecnicamente por essas políticas e programas.”

É fundamental as empresas oferecerem um ambiente seguro aos seus funcionários, seguindo as leis regulamentadoras, pois as pessoas estão cada vez mais se preocupando com a sua saúde e seu bem estar, sendo um fator decisório na hora de escolher uma oportunidade de emprego.

2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A rotatividade de pessoal é a movimentação de colaboradores dentro da organização, ou seja, entrada e saída.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 179),

[...] a rotatividade de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores do que saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas), para diminuir as operações, reduzindo os resultados.

Chiavenato (2004, p. 151) esclarece 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.”

A rotatividade de pessoal deve ser controlada e analisada, para que sejam conhecidos os motivos que a geraram e os possíveis tratamentos para minimizá-la.

2.4.1 Fatores que geram a rotatividade de pessoal

Segundo Chiavenato (2002, p. 184), alguns fatores externos contribuem com a rotatividade como “a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.”

Conforme Chiavenato (2002, p. 184) destacam-se como 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 do desempenho; e
- o grau de flexibilidade das políticas da organização.

Chiavenato (1999, p. 70) diz 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.”

Chiavenato (2002, p. 190) afirma que “empresas inteligentes não estão dispostas a perder capital humano em uma era que ele se torna crucial para os seus negócios.”

As empresas devem avaliar o motivo que gera a rotatividade de funcionários, observando se ela vem ocorrendo devido às condições de trabalho, salário, supervisão, ou se é pelo fato de o empregado não ter se adaptado a rotina de trabalho. Diante desta informação, a empresa consegue fazer as mudanças necessárias quando o fato gerador for o empregador.

2.4.2 Formas para reduzir o índice de rotatividade

Ter um alto nível de rotatividade de pessoal é não vantajoso para nenhuma organização, por isso a alta preocupação com a rotatividade. O primeiro

passo, para reduzir este índice é diagnosticar os motivos que os gera, que muitas vezes são caracterizados por baixos salários e relacionamento com o supervisor. Após descobrir as causas é o momento de tomar decisões para solucioná-las.

Segundo Chiavenato (1999, p. 71) a entrevista de desligamento deve abranger os seguintes aspectos:

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

Lacombe (2005, p. 259) “a rotatividade alta dificulta muito a obtenção de vantagens competitivas pela empresa. Para reduzir a rotatividade, algumas empresas oferecem alguns benefícios que só são recebidos após um período de trabalho relativamente longo, para estimular a permanência na empresa.” Estes benefícios motivam os colaboradores a permanecer na empresa, visto que eles complementam sua remuneração.

2.4.3 Cálculo do índice de rotatividade

Chiavenato (2002, p. 180) observa que “o cálculo 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.”

Lacombe (2005, p. 259) “a rotatividade de pessoal, ou turnover, em inglês, pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregados existentes no final do período.”

Para medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, Chiavenato (2004, p. 153) traz a seguinte fórmula:

$$A+D \times 100 / 2 / EM$$

Onde:

A = Admissões de pessoal

D = Desligamentos de pessoal

EM = Efetivo médio no período

Já para calcular os desligamentos de pessoal Chiavenato (2004, p.153) apresenta a fórmula a seguir:

$$D \times 100 / EM$$

Onde:

D = Desligamentos de pessoal

EM = Efetivo médio no período

Conhecer o índice de rotatividade da empresa é muito importante devido que por meio dele é possível identificar os reflexos financeiros que foram gerados num certo período.

2.4.4 Gastos com rotatividade de pessoal

A rotatividade envolve custos primários que são aqueles relacionados com a demissão de um colaborador e a sua substituição por outra pessoa. Já os custos secundários são aqueles que apresentam aspectos intangíveis e características qualitativas. Estando ligados indiretamente com o desligamento e conseqüentemente com a substituição do empregado. E os custos terciário são aqueles relacionados com as conseqüências mediatos da rotatividade, que aparecem em médio e a longo prazo. (CHIAVENATO, 2002)

Lacombe (2005, p. 259),

A rotatividade dos empregados tem um custo relativamente alto para a empresa se considerarmos o custo de processo de recrutamento, seleção e admissão; o de integração; o pagamento das verbas rescisórias; o custo da entrevista de desligamento e de sua análise; a possível diminuição da produtividade em virtude da perda de experiência dos que saíram, nos quais a empresa deve ter investido durante o período em que trabalharam para ela; o possível reflexo na produtividade dos que continuam; o possível reflexo nos negócios e na imagem da empresa.

A rotatividade de pessoal traz gastos extremamente altos para organização. Envolvendo custos desde o processo de recrutamento até o desligamento. Acarreta também na diminuição de produtividade, fazendo com que as empresas se preocupem muito com este índice.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo visa evidenciar os processos metodológicos que serão utilizados neste trabalho.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação aos objetivos esta pesquisa é descritiva por descrever as características da rotatividade de pessoal da empresa em estudo. Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.101) enfatizam que em um estudo descritivo “seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa.”

Segundo Jung (2004), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, o pesquisador interferir nos fatos.

Quanto desenvolvimento do tema de pesquisa será utilizado a pesquisa bibliográfica. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com embasamento em material já elaborado, composta principalmente de livros e artigos científicos. Sua principal vantagem é permitir ao pesquisador uma cobertura de uma gama de fenômenos ampla.

De acordo com Bervian (2002, p. 64)

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa é considerada participante pelo fato de a pesquisadora trabalhar na empresa em estudo. Conforme Gil (2002, p. 55) a pesquisa participante “caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.”

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Este trabalho é um estudo de caso realizado numa indústria carbonífera da região Sul Catarinense. Para Jung (2004) a pesquisa pode ser entendida como

um estudo de caso, quando é concluída a coleta de dados e é feito uma análise identificando as relações entre as variáveis e após determinado os efeitos que gera em uma organização.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 67) o estudo de caso é uma pesquisa sobre “um determinado individuo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.”

Segundo Gil (1996, p. 122) “a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos.”

Quanto aos procedimentos a pesquisa é documental, por utilizar os documentos da empresa em estudo. De acordo com Gil (2002, p.46) “a pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados.”

A tipologia de pesquisa utilizada será a qualitativa, pois será necessário apresentar aspectos de mercado.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. (TEIXEIRA, 2005, p.137).

Para a realização deste estudo, foram utilizados apenas os dados relativos à Indústria Carbonífera Rio Deserto Ltda., que pertence ao grupo Empresas Rio Deserto. Como o objetivo é analisar os reflexos financeiros que a rotatividade gera na empresa, as informações foram fornecidas pelo departamento de pessoal, com base nos relatórios gerenciais e no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED. A análise das informações refere-se ao período de Maio de 2014 a Abril de 2015.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso realizado em uma Carbonífera da região Sul de Santa Catarina. Primeiramente é exposto a caracterização da empresa, em seguida é demonstrado a rotatividade na empresa pesquisada. Por fim são apresentadas propostas para reduzir o índice e os gastos com rotatividade de pessoal.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Criada em 1918, pelos irmãos gêmeos João e Gabriel Zanette (in memorian), para a extração do carvão mineral, as Empresas Rio Deserto encontra-se ainda na família Zanette, hoje na 3ª geração com uma estrutura de 15 unidades produtivas, administrativas e de pesquisa. Ao passar dos anos a empresa diversificou suas atividades e hoje tem negócios na indústria carbonífera, florestamento e reflorestamento, metalúrgica, agronegócio, entre outras.

A Indústria Carbonífera Rio Deserto Ltda., que deu origem ao grupo, foi a pioneira na exploração de carvão mineral em escala industrial na região, como também a primeira a utilizar procedimentos mais modernos para sua extração e beneficiamento.

As Empresas Rio Deserto são reconhecidas pelo respeito dirigidos às normas técnicas, pelo tratamento correto que oferece ao meio ambiente, pela importância que dá aos seus clientes, colaboradores e pelo retorno social que proporciona nas comunidades em que atua.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir deste item, serão expostos os índice de rotatividade da empresa em estudo, seus reflexos e propostas para sua redução.

4.2.1 Rotatividade de Pessoal

No período de Maio de 2014 à Abril de 2015, intervalo de tempo que corresponde aos estudos, ocorreram as seguintes movimentações de colaboradores conforme Quadro 01.

Quadro 1 - Movimentação de colaboradores no período de Maio de 2014 à Abril de 2015.

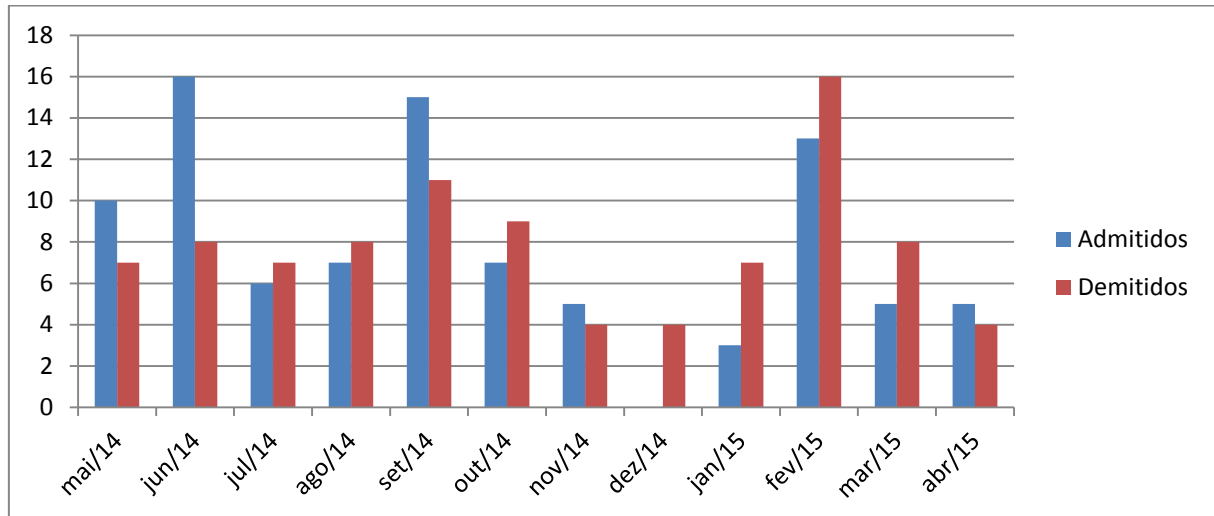
2014 – 2015	Quantidade de Admitidos	Quantidade de Demitidos	Efetivo Médio
mai/14	10	7	602
jun/14	16	8	613
jul/14	6	7	612
ago/14	7	8	611
set/14	15	11	615
out/14	7	9	613
nov/14	5	4	614
dez/14	0	4	610
jan/15	3	7	606
fev/15	13	16	603
mar/15	5	8	600
abr/15	5	4	601
Total	92	93	601
Média	7,67	7,75	608,33

Fonte: Elaborado pela autora com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED.

Verifica-se que no período estudado a empresa iniciou suas atividades com 602 colaboradores efetivos, onde ocorreram 92 admissões e 93 demissões, finalizando o período com 601 colaboradores efetivos. A média de demissões durante o estudo foi de 7,75. A maioria das demissões ocorridas foi por iniciativa da empresa, onde o principal motivo mencionado é o baixo desempenho dos colaboradores.

Analisando a figura 10, pode-se verificar melhor a movimentação de colaboradores apresentado no quadro 1. Observa-se que a empresa apresenta maior número de admissões do que demissões. Comparando a quantidade de demissões com o efetivo médio de colaboradores, percebe-se que o índice de desligamento é baixo. Estes números levam ao entendimento que empregado e empregador estão em maior parte satisfeitos com os resultados gerados por ambos.

Figura 10 – Movimentação de colaboradores no período de Maio de 2014 à Abril de 2015.



Fonte: Elaborado pela autora com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED.

4.2.2 Cálculo do índice de rotatividade e desligamento

É essencial para a empresa conhecer o seu índice de rotatividade e de desligamento, com bases nestes dados à empresa consegue identificar se o modo que ela vem agindo na retenção de colaboradores é favorável ou precisa de mudanças.

4.2.2.1 Índice de rotatividade

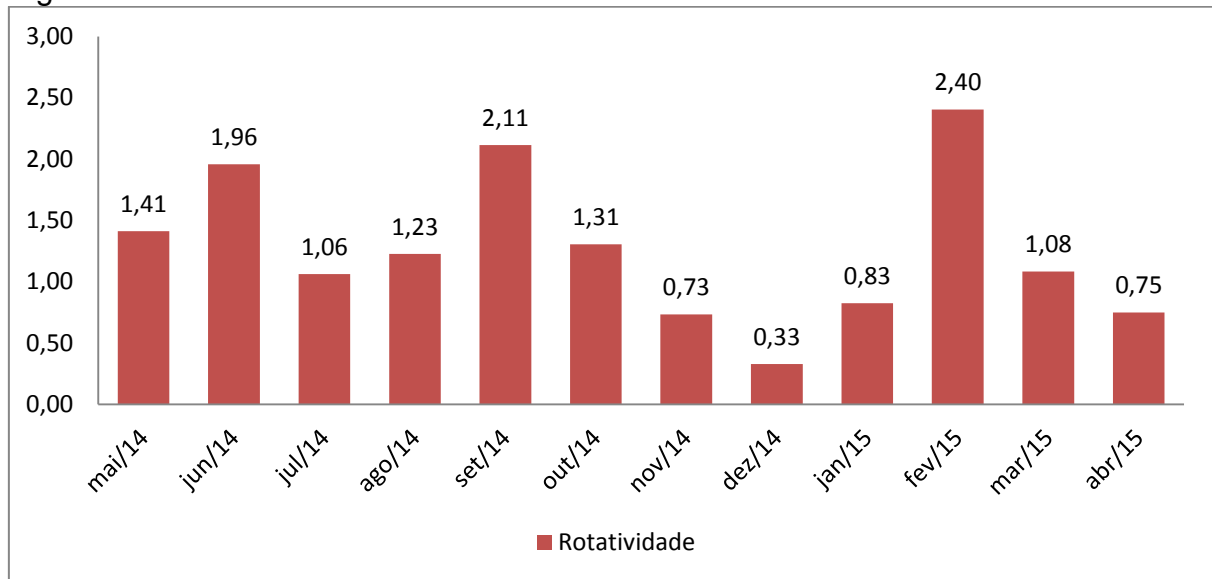
O objetivo do índice de rotatividade é demonstrar a movimentação de pessoal num determinado período. Para calcular o índice da empresa em estudo foi utilizado à seguinte fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = A + D \times 100 / 2 / EM$$

Na figura 11, pode-se verificar o percentual de rotatividade mensal da empresa no período pesquisado.

Observando a figura 11, verifica-se que os percentuais com rotatividade são baixos, levando ao entendimento que a empresa apresenta uma rotatividade saudável, visto que somente acontece quando é necessário ampliar o número de colaboradores para atender a demanda e quando existe o baixo desempenho do colaborador.

Figura 11 – Rotatividade de Pessoal



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa (2015).

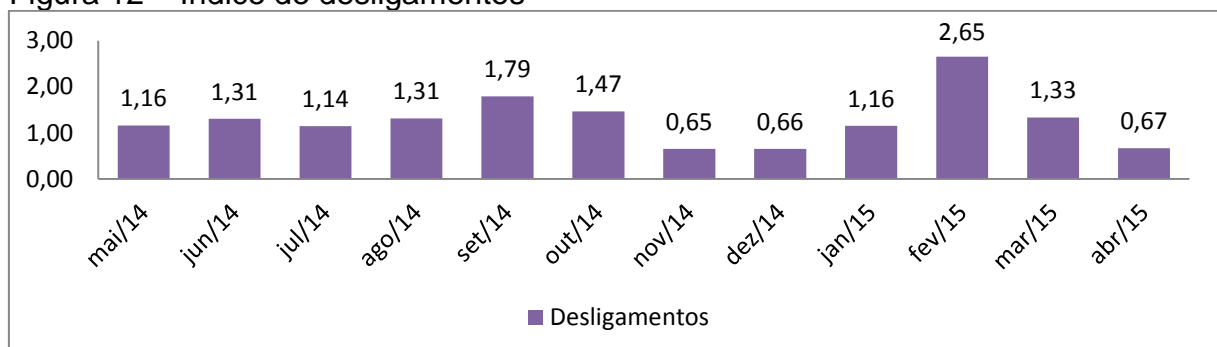
4.2.2.2 Índice de desligamentos

Além de conhecer o índice de rotatividade, é importante calcular o índice de desligamento. É por meio dele que a empresa consegue analisar as causas que influenciam na perda de capital intelectual. Para calcular o índice de desligamento, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de desligamento} = D \times 100 / EM$$

Observa-se na figura 12, que o maior percentual de desligamento aconteceu em fevereiro de 2015, devido à crise nacional que afetou a todo país. De acordo com reportagem publicada no G1 (2015, p. 1), “[...] A coleção de dados negativos inclui alta da inflação e do desemprego, fechamento de vagas no mercado de trabalho, disparada do dólar e queda da confiança dos consumidores para mínima recorde.”

Figura 12 – Índice de desligamentos



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa (2015).

4.2.3 Custos com a Rotatividade

Para a empresa é importante conhecer os custos que são decorrentes da rotatividade, somente após avaliar os gastos gerados a mesma consegue tomar decisões para melhorar este processo.

Quadro 2 - Custos primários de rotatividade

Período	Recrutamento e Seleção	Registro e Documentos	Exames Admissionais	Integração	Uniformes	E.P.I.	Treinamento	Exames Demissionais	Rescisões	Total
mai/14	250,31	73,08	1260,70	609,14	553,00	655,50	35,01	882,49	104223,08	108542,31
jun/14	351,14	102,52	2017,12	579,94	884,80	1048,80	34,79	1008,56	66431,23	72458,90
jul/14	142,95	41,74	756,42	604,26	331,80	399,60	34,84	882,49	86889,07	90083,17
ago/14	180,27	52,63	882,49	604,97	387,10	466,20	35,11	1008,56	112760,84	116378,17
set/14	367,11	107,18	1891,05	612,47	829,50	81,60	35,50	1386,77	117115,78	122426,96
out/14	171,97	50,21	882,49	1209,44	387,10	73,60	34,84	1134,63	187329,06	191273,34
nov/14	126,65	36,98	630,35	597,92	276,50	71,60	34,24	504,28	90472,99	92751,51
dez/14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	504,28	58362,04	58866,32
jan/15	81,04	26,48	498,72	666,95	146,16	202,74	36,64	1163,68	73514,79	76337,20
fev/15	344,73	112,54	2161,12	653,22	633,36	880,88	35,70	2659,84	142666,68	150148,07
mar/15	149,27	49,03	831,20	734,21	246,10	253,50	39,26	1329,92	147579,73	151212,22
abr/15	119,59	38,80	831,20	1333,54	246,10	253,50	36,68	664,96	59373,41	62897,78

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da empresa.

A realização de recrutamento e seleção se dá de acordo com o fluxograma exposto no anexo A, para isso a empresa conta com uma psicóloga, onde primeiramente faz a análise dos currículos disponíveis no banco de dados da empresa. Após selecionar os perfis que se identificam com as vagas, estes candidatos são chamados para uma entrevista. Os aprovados neste processo são encaminhados para fazer os exames e comparecer na área médica. Para calcular os gastos deste processo, foi considerado o salário da profissional correspondente, o tempo necessário e os materiais de escritório utilizados.

Com os exames solicitados finalizados os candidatos se apresentam na área médica para serem avaliados clinicamente. Neste momento é visto se o candidato tem condições para realizar as atividades do cargo disponível, ou seja, se está apto pelo departamento médico. Após são encaminhados ao departamento de pessoal para efetuar a sua contratação. Para apurar os custos deste processo foi considerado o valor dos exames, o salário do médico e o tempo que foi utilizado.

No departamento de pessoal o futuro colaborador, entrega os documentos solicitados pela empresa, sendo aqueles exigidos pela legislação e outros que a empresa julga necessário manter em seu arquivo. Após a entrega dos documentos necessários o candidato é registrado e orientado a comparecer na empresa para o início do processo de integração. Para esta etapa é considerado no cálculo o salário da profissional que realiza a admissão, o tempo e os custos com os documentos para registro.

A integração é o próximo passo, a mesma acontece com um grupo de novos colaboradores antes de iniciar na função. Ocorre em um período de 4 dias totalizando 32 horas. Esta carga horária é necessária devido a empresa atuar no ramo da mineração e ter constantes auditorias internas e externas. Nesta etapa é apresentado aos iniciantes o histórico da empresa, suas normas e a importância da qualidade nos serviços realizados. Neste treinamento é evidenciado também a preocupação da empresa com o meio ambiente e a sociedade, além dos procedimentos de prevenção que são passados pelos setores de medicina e segurança do trabalho.

A empresa fornece aos empregados uniforme e EPI previstos na legislação e nos laudos técnicos, que são essenciais para a identificação e segurança do trabalhador. Estes itens são entregues de acordo com a função desempenhada de cada funcionário. De modo geral são fornecidos 03 vezes ao ano

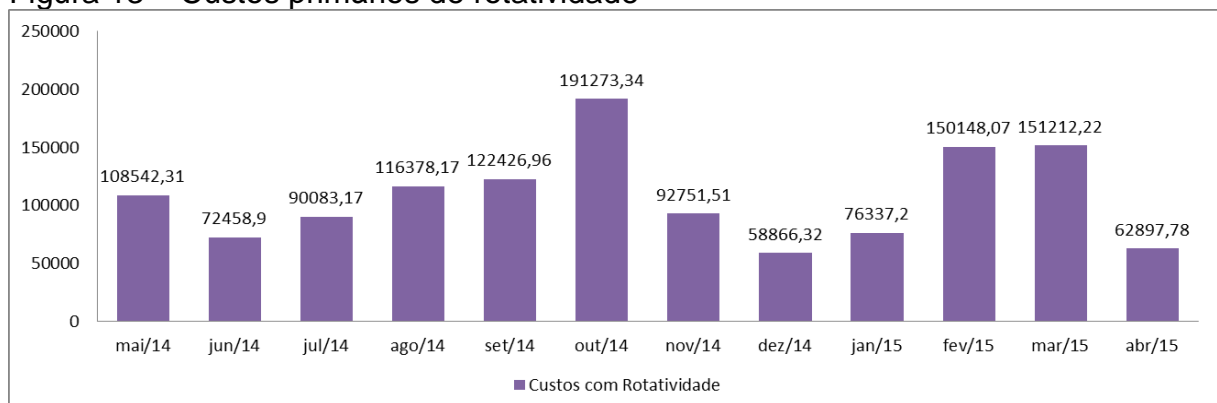
o conjunto de uniformes contendo: 2 jogos de camisas, camisas e calças. Em relação aos EPI's as entregas se dão de acordo com a legislação pertinente.

A capacitação dos profissionais é essencial às empresas, pois tornar o processo mais eficaz. Com esta visão, além da integração são oferecidos aos novos empregados treinamentos mais específicos de acordo com a função a ser desempenhada. Para o cálculo apresentado Na Figura 13 foi considerado apenas os treinamentos que influenciam na rotatividade de pessoal. Na apuração foi utilizado o salário dos instrutores e o tempo necessário para a realização dos mesmos.

Em relação aos custos com exames demissionais os mesmos são realizados respeitando as exigências estabelecidas na legislação. São importantes, pois demonstram as condições de saúde do colaborador antes e após o término da relação de trabalho. Nesta etapa foi considerado o valor dos exames realizados e a quantidade de demitidos no decorrer do período em estudo.

Uma das etapas mais onerosas do custo com rotatividade diz respeito a rescisão do contrato de trabalho. Para realização deste processo a empresa segue o procedimento demonstrado no Anexo B. É possível identificar no Anexo C, o parecer de demissão utilizado pela empresa, onde o responsável por esta decisão justifica os motivos do desligamento. Antes de ocorrer a homologação da rescisão é feita a entrevista de desligamento conforme Anexo D, onde o entrevistado fala a respeito de sua função, o motivo de seu desligamento e a imagem que leva da empresa. Este procedimento é importante para empresa avaliar quais as razões que levam a demissão, assim quando necessário revendo seus procedimentos internos.

Figura 13 – Custos primários de rotatividade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa (2015).

Analisando a figura 13 percebe-se que os custos com rotatividade foram mais altos nos meses de Outubro 2014, seguido dos meses de Fevereiro e Março 2015, o fator principal da geração desses custos mais elevados, está ligado diretamente com os valores das rescisões que é composta pelo valor da rescisão, a multa do 50% e pelo tempo utilizado pelo profissional que realizou este processo. Ressaltando o impacto que a rescisão gera na saúde financeira da empresa.

4.3 PROPOSTAS PARA REDUZIR O ÍNDICE E OS CUSTOS COM ROTATIVIDADE

De acordo com as informações obtidas pela empresa Indústria Carbonífera Rio Deserto Ltda., verifica-se que a mesma apresenta uma boa gestão empresarial, visto que têm, preocupação com a segurança dos trabalhadores, respeito ao meio ambiente e com a comunidade em geral.

A empresa em estudo apresenta uma adequada estruturação quanto a medidas para redução de rotatividade, oferecendo aos seus colaboradores salários compatíveis e em alguns casos superiores com o oferecido pelo mercado, apresenta preocupação com a segurança dos trabalhadores e com o meio ambiente, fazendo investimentos constantes nestas áreas. Dispõe de profissionais qualificados para desempenhar as funções pertinentes aos custos com rotatividade.

Um ponto que deve ser revisto na empresa é a criação de um plano de carreira desde o operacional até o gerencial, com salários diferentes para cada nível. Este tipo de programa motiva o colaborador a permanecer na empresa, e conseqüentemente pode auxiliar no controle da rotatividade. O mesmo deve ser apresentado ainda no momento da admissão, mostrando que conforme o seu desempenho o colaborador pode mudar de nível e crescer profissionalmente na empresa. Outro ponto a ser reavaliado é a comunicação entre supervisores e subordinados, ressaltando a importância na formação de líderes. Estes dados ficaram evidenciados nas entrevistas de desligamentos, onde a principal razão de desconforto com a empresa é quanto se trata de relacionamento com o supervisor. Estes *feedback* da entrevista de desligamento são necessários, pois trazem informações importantes para o bom funcionamento da empresa. Outro fator a ser trabalhado é a escolaridade dos colaboradores, visto que a maioria não possui o ensino médio completo. Aproveitando que a empresa já possui um programa de

bolsas de estudos, criar projetos com intuito de incentivar os colaboradores voltarem a estudar, evidenciando a importância dos estudos na vida profissional e pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as empresas continuarem sólidas no mercado é necessário acompanhar as mudanças. Além de investir em tecnologia, os gestores sentem a necessidade de investir em capital humano. Tornando-se o foco das empresas a valorização de seus colaboradores e não apenas no lucro. Com um bom planejamento de gestão de pessoas, as empresas oferecem um melhor ambiente de trabalho, mais seguro e motivado. Estes cenários contribuem tanto para satisfação do empregador como do empregado, pois um ambiente agradável e seguro ajudam na motivação dos colaboradores e conseqüentemente no aumento de produtividade.

Este estudo demonstrou a importância que um colaborador capacitado tem para a empresa. Evidenciando que investir em treinamento, motivação e segurança é o melhor caminho para atingir o sucesso. Os índices e os custos com rotatividade variam de acordo com a empresa. Na empresa em estudo o índice de rotatividade existente é considerado saudável, por acontecer apenas quando é necessário ampliar o quadro funcional ou quando é apresentado baixo desempenho do colaborador. Esta rotatividade permite a renovação do quadro funcional, trazendo pessoas novas, com novas ideias e com visões diferentes, contribuindo para o crescimento da empresa.

Observou-se que mesmo a empresa apresentando um índice bom de rotatividade, os valores dos custos gerados foram altos. Isto devido pela sua boa estruturação, ou seja, a empresa preza pela capacitação do colaborador desde o início, e esta preparação tem um custo elevado.

Verificou-se que os reflexos financeiros gerados pela rotatividade de pessoal são inúmeros, e que eles influenciam diretamente na empresa, iniciando antes mesmo da efetiva contratação e terminando após o desligamento.

Em relação ao primeiro objetivo específico, observou-se que a empresa apresenta um índice de rotatividade saudável. Como foi mencionado anteriormente, a rotatividade que acontece é apenas para renovar o corpo funcional. Um ponto interessante é que, quando há vagas em aberto, a empresa disponibiliza a oportunidade primeiro para os colaboradores, em seguida aos estagiários e após abre para o mercado. Construindo um ambiente motivador na empresa.

Quanto ao segundo objetivo específico, constatou-se que a rotatividade de pessoal gera diversos custos, desde o momento do recrutamento até a rescisão

contratual. Os custos mais onerosos deste processo são com as rescisões, representando mais da metade do valor total gasto em todo o processo de rotatividade de pessoal. Levando em consideração o elevado custo com a etapa de demissão, é importante rever se todos os desligamentos realizados são mesmo necessários, assim pode-se evitar custos desnecessários.

Em relação ao terceiro objetivo específico, a empresa em estudo apresenta reais preocupações com o indicador de rotatividade. Visto que as medidas que contribuem para a redução deste índice, na sua maioria já foram implantadas na empresa.

Diante destes fatos é possível afirmar que os objetivos deste estudo foram alcançados no decorrer da pesquisa. Percebe-se que conhecer o índice de rotatividade é fundamental para qualquer empresa, independente do ramo de atuação. Apesar de apresentar custos significativos, este processo é muito importante para a renovação do quadro funcional da empresa, mas, deve ser gerenciada constantemente para que se tenha conhecimento das reais causas, e assim poder fazer os encaminhamentos necessários.

6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo:Atlas, 1997.

BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BRASIL. **CLT, Consolidação das Leis Trabalhistas**. ART. 457. 1943.Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm> Acesso em 09mai. 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pretince Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Ed. compacta**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

G1. **Brasil fecha fevereiro com coleção de dados negativos e mais arrocho**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/03/brasil-fecha-fevereiro-com-colecao-de-dados-negativos-e-mais-arrocho.html>> Acessado em: 07mar.2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo:Atlas, 2001.

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

LACOMBE, Silvio Luiz de. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legai, benefícios**. São Paulo: Thomson, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

ROBBINS, Stephen Paul, **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandes; LUCIO, Perlas Batista. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw – Hil.2006.

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

TACHIZAWA, takesky; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada a estratégias de negócios**. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

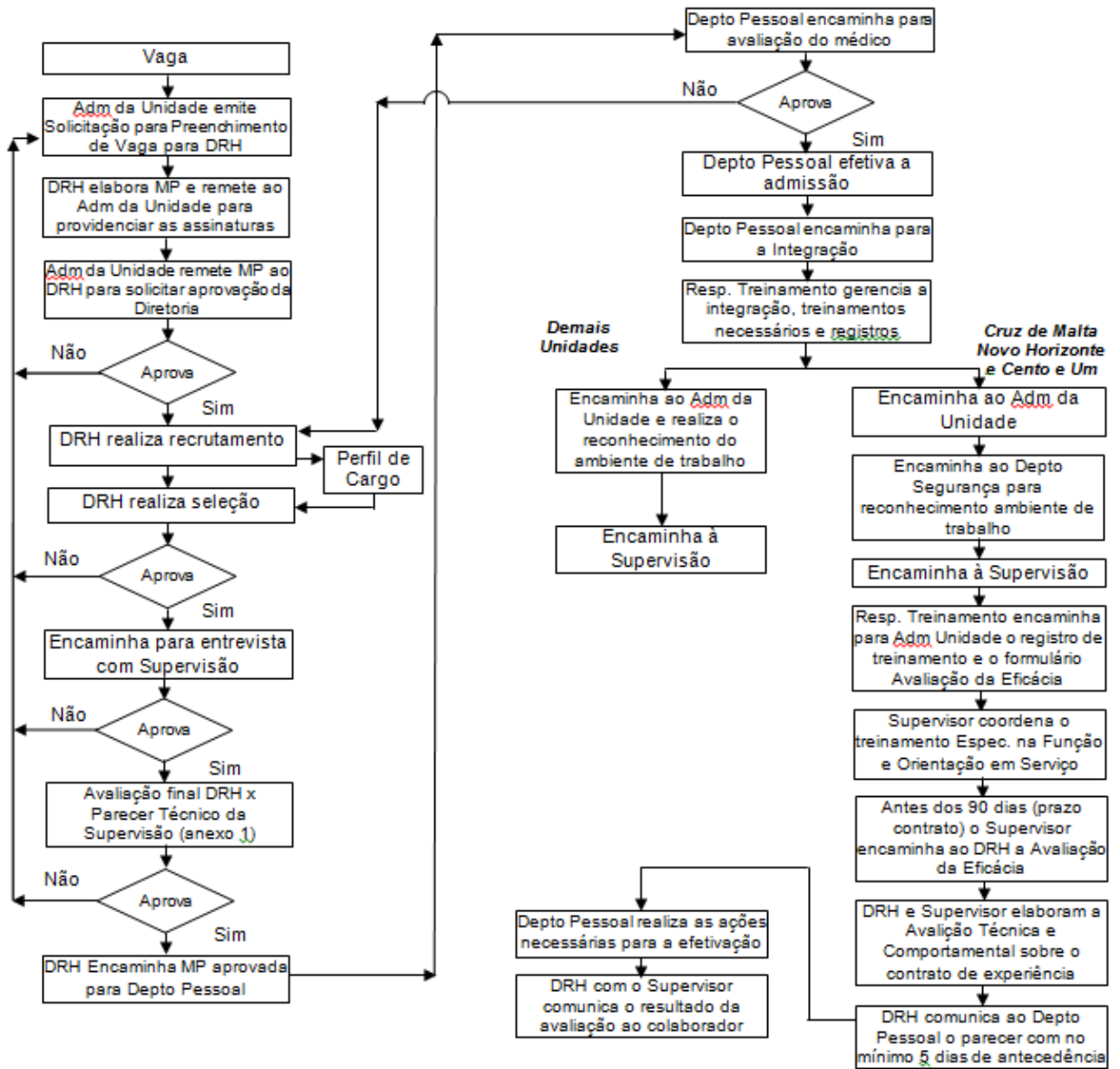
TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmicas, da ciência e da pesquisa**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANEXO

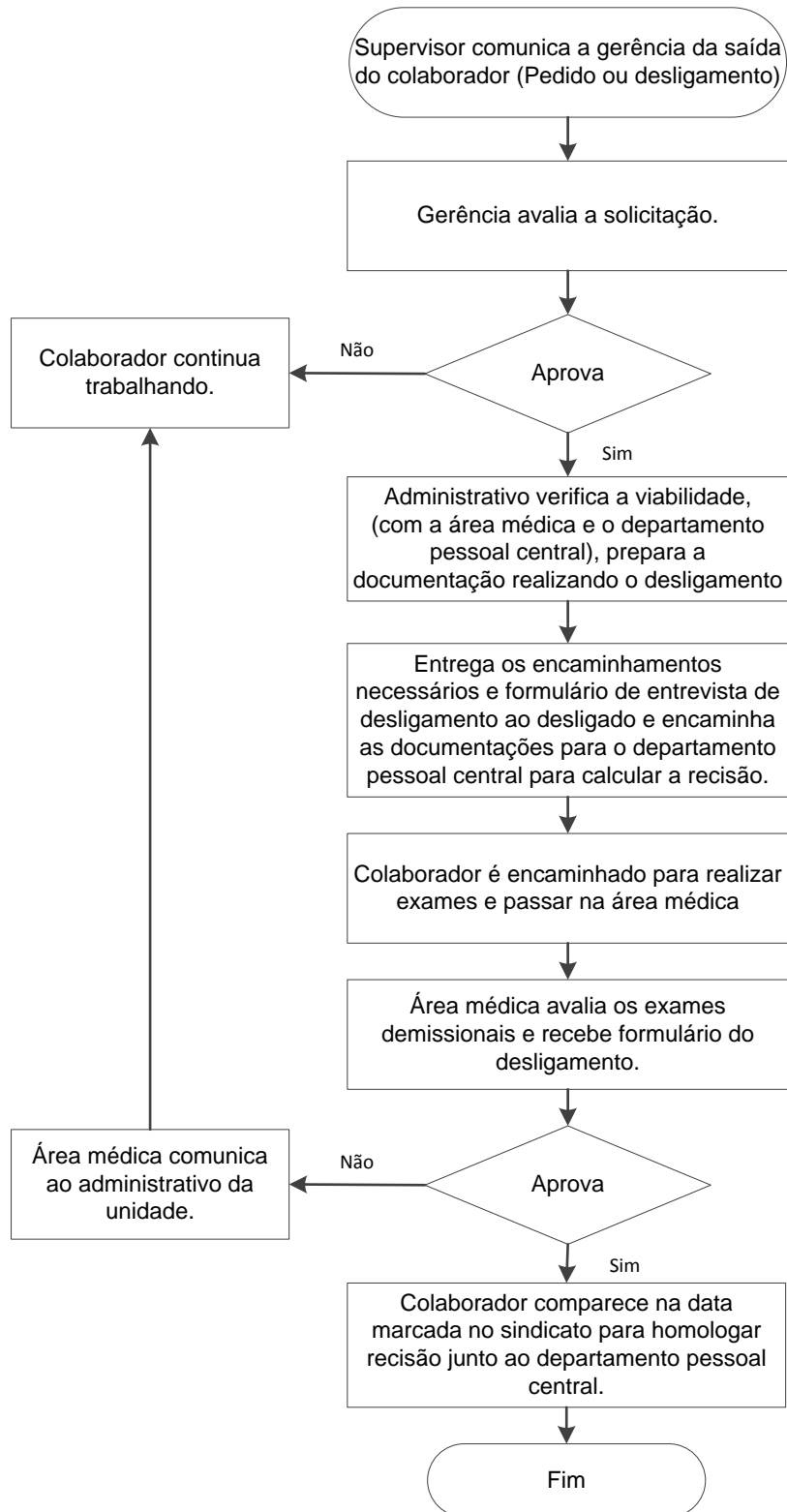
ANEXO A – Representação gráfica de Admissão

2.1 Admissão



ANEXO B – Representação gráfica de Desligamento

2.2 Desligamento



ANEXO C – Representação gráfica de Parecer de Desligamento

PARECER DE DEMISSÃO	
Empresa:	
Unidade:	
Nome: Função:	
Demissão realizada :	
<input type="checkbox"/> A pedido do colaborador	<input type="checkbox"/> Pela empresa
Motivo do desligamento (justificativa):	
Desempenho do colaborador desligado: () Excelente () Bom () Com restrições	
* As informações citadas são extremamente confidenciais e somente o setor de Recursos Humanos terá acesso.	
Preparado por:	
Assinatura:	Data:

ANEXO D – Representação gráfica de Entrevista de desligamento



Entrevista de Desligamento

Nome: _____

Unidade: _____ Setor: _____ Função: _____

Data de admissão: ___/___/___ Data de Demissão: ___/___/___

Superior Imediato: _____

Data da Entrevista: ___/___/___

Tipo de desligamento:

() Solicitou demissão () Demissão sem justa causa () Demissão por justa causa

Motivo do Desligamento:

O que você deixaria como contribuição para o processo de melhoria da empresa?

Agora faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo:

E – Excelente **O** – Ótimo **B** – Bom **RE** - Regular **R** – Ruim **D** – Desconhece o Item

- Relacionamento com colegas de trabalho: ()

- Relacionamento com o superior imediato: ()

- Relacionamento com a Gerência: ()

- Relacionamento com a Diretoria da Empresa: ()

- Condições no ambiente de trabalho (Recursos físicos: Vestuário, banheiros, limpeza e organização. Materiais e tecnológicos): ()

- Seu salário e Benefícios oferecidos (Plano de saúde, médico, refeição, uniforme, plano odontológico): ()
-

- Satisfação enquanto a atividade executada: ()
-

TREINAMENTOS:

Treinamento de integração: () Recebeu () Não recebeu

() Plenamente satisfatório () Satisfatório () Insatisfatório

Treinamento na função: () Recebeu () Não recebeu

() Plenamente satisfatório () Satisfatório () Insatisfatório

COMUNICAÇÃO INTERNA:

Você acompanhava as notícias da empresa através do Ligadinho no mural? () Sim () Não

() Plenamente satisfatório () Satisfatório () Insatisfatório

Você acompanhava as notícias da empresa através do Gasômetro (semestral)? () Sim () Não

() Plenamente satisfatório () Satisfatório () Insatisfatório

Você era informado/ comunicado dos assuntos pertinentes a sua área ou da unidade? () Sim () Não

() Plenamente satisfatório () Satisfatório () Insatisfatório

Existe uma comunicação clara aos colaboradores do que a empresa espera deles? () Sim () Não

() Plenamente satisfatório () Satisfatório () Insatisfatório

SEGURANÇA:

() Cobrança do uso do EPI

() Sentia-se seguro no seu local de trabalho?

Qual a imagem você leva da Empresa Rio Deserto?

Comentários extras :

Estou ciente das informações citadas acima:

DATA: ___/___/20___.

Nome do Desligado

Recursos Humanos